

**WERKBOEK WAARDEMAKERS**

# **WERKBOEK**

---

**DUURZAAM OVERIJSEL  
WAARDEMAKERS**

**SLUIT JE AAN BIJ  
WAARDEMAKERS!**

Dit is een oproep aan alle lezers; sluit je aan bij Waardemakers! Waardemakers zijn betrokken en bevlogen Overijsselse ondernemers die zich vol energie, optimisme en lef inzetten voor duurzame ontwikkeling, innovatie en groei. En dan met name op het gebied van people, planet en profit. Waardemakers is geen stoere term of grappig bedoelde omschrijving, het is niets minder dan een geuzennaam. Want samen werken Waardemakers keihard aan innovatieve projecten die de provincie Overijssel duurzamer, sterker en klaar voor de toekomst maken. Dát is de doelstelling van Waardemakers!

# HET WAARDE MAKERS MANI FEST 2019

---

## 1. ~~WEEF DEEREN OM TE INVESTEREN!~~

*Nees bereid om te investeren!!!*

Om hun doelstelling te realiseren, zijn Waardemakers bereid te investeren. In hun organisatie, in hun mensen, in samenwerkingen en in projecten. Daarnaast houdt een Waardemaker zijn kaarten niet voor de borst, maar onderkent hij juist de waarde van kennisdeling. Van verbinden. En van het bundelen van krachten. Met elkaar en met het team Duurzaamheid van de provincie Overijssel, dat samenwerkingen aanjaagt en projecten faciliteert. Door samen te denken en vooral te doen, komen Waardemakers verder.

---

## 2.

### GA VOOR DIE STIP OP DE HORIZON!

Binnen twee jaar heeft zich in Overijssel een actief netwerk van ruim 100 Waardemakers uit diverse branches gevormd. Het is juist deze pluriformiteit die ervoor zorgt dat de deelnemende partijen elkaar aanvullen, versterken en scherp houden. Waardemakers denken verder dan de korte termijn, maar dromen samen over die verre stip op de horizon en gaan vandaag al aan de slag met oplossingen die een concrete bijdrage leveren aan een voorspoedige toekomst voor de provincie. Daarom staan Waardemakers het niet toe dat euro's, ego's of erkenning in de weg staan als een volgende stap moet worden gezet.

---

## 3. NEEM DEEL AAN DE ESTAFETTE!

Waardemakers denken niet vanuit beleid of subsidiepotjes, maar zetten de vragen uit de markt centraal. Samen met een consortium van partijen die elkaar aanvullen starten ze een project op. Iedere Waardemaker levert specifieke kennis en kunde en geeft het stokje aan anderen door. Zo zorgen Waardemakers er samen voor dat een project sneller een grotere kans van slagen én grotere impact krijgt. Dit is het zogenaamde estafettemodel. Hierbij handelen Waardemakers vanuit onderling vertrouwen en met veel toewijding. Of er nu vroege ontbijtsessies, late appjes, een, twee of tien gesprekken voor nodig zijn, Waardemakers zetten door. Omdat ze het geweldig vinden om een innovatieve kans te verzilveren.

---

## 4.

### LAAT JE CREATIVITEIT DE VRIJE LOOP!

Bij ieder Waardemakersproject zit het venijn 'm in de start, niet in de staart. Waardemakers denken vooraf goed na over de vraag, de aanwezige kennis, het optimale consortium en een daadkrachtige aanpak. Waardemakers maken keuzes vanuit hun hart en op basis van gezond verstand. Kenmerkend aan de werkwijze van de Waardemakers is dat een idee niet wordt omkaderd of vastgelegd in een programma van eisen. Integendeel! Waardemakers omarmen creativiteit, zodat er echte innovaties ontstaan over grenzen van de eigen onderneming en de eigen branche heen.



---

## 5. LEES HET WERKBOEK WAARDEMAKERS!

In de twee jaar dat dit netwerk bestaat, hebben de Waardemakers prachtige successen behaald en heel veel geleerd. Daarom is dit Werkboek Waardemakers samengesteld. Dit boek bevat diverse inspirerende en enthousiasmerende verhalen over projecten. Het haalt je uit je comfortzone. Laat zien dat Waardemakers de kracht uit de provincie Overijssel optimaal inzetten. Dit boek laat zien wat er kan gebeuren als je de innovatieve vrijheid met beide handen aanpakt en samen toewerkt naar die stip op de horizon. Door samen te werken kunnen Waardemakers toekomstgerichte waarde maken. Lees dit werkboek en sluit je ook aan bij de Waardemakers. Wie weet staat jouw verhaal in deel 2!

**DE WAARDEMAKERS**

---

---

---

---



**GEMAAKT**

Geproduceerd in, door en voor Overijssel





Marieke Butterhof

MAAK KENNIS MET HET WAARDEMAKERSNETWERK IN DE PROVINCIE OVERIJSSSEL

14

WAARDEMAKERS WERKWIJZE

22

DE TRANSITIE NAAR EEN BIOBASED ECONOMY

34

Ron Bos

HET UITGANGSPUNT IS NIET 'WHAT'S IN IT FOR ME?', MAAR WHAT'S IN IT FOR US?'

36

Jacqueline Cramer

DUURZAAM DOOR TE DENKEN ÉN TE DOEN!

42

Jorieke Adolfsen

KUNNEN PLANTAARDIGE GRONDSTOFFEN BIJDAGEN AAN DE VERGROENING VAN DE INDUSTRIËLE SECTOR?

46

← BELLEN!

Arnout Potze

DE DOELSTELLINGEN RONDOM DUURZAME ENERGIE EN ENERGIEBESPARING ZIJN UITDAGEND

54

Lourens Zwart

INNOVEREN GAAT SNELLER ALS JE PARTIJEN VINDT DIE EEN BIJDRAGE KUNNEN EN WILLEN LEVEREN

58

Mark Mieras

DE WERELD IS ALTIJD IN BEWEGING EN DAT IS KNAPO NGEMAKKELIJK

66

André Jansen

ONZE FOCUS LIGT OP EEN DUURZAME EN ECONOMISCHE TOEKOMST VOOR DE AGRI- EN FOODBUSINESS

68

Hanna van Vonderen

HET IS VOOR DE OVERHEID DE UITDAGING OM DICHTER BIJ DE ONDERNEMER TE GAAN STAAN

76

Erik Koldewey

WE MOETEN DE ENERGIE VAN ONDERNEMERS BENUTTEN OM TOT OPLOSSINGEN TE KOMEN

80

Jan Kempers

GROENE CIRKELS VAN HEINEKEN

88

Erwin Witteveen

INNOVATIE IS EEN CREATIEF PROCES

98

Frank Arendsen

AFSPRAAK MAKEN!

F.ARENDSEN@HARRIEARENDSEN.NL  
TELEFOON 06 51 42 74 14

ARBEIDSEXCLUSIVITEIT

102

Menno ten Heggeler

DE TRANSITIE NAAR EEN CIRCULAIRE ECONOMIE

112

Eric Brinckmann	DIT EXCLUSIEVE IDEE BIJDT HET LANKHEET EEN ONAFHANKELIJKE BASIS VOOR DE TOEKOMST	116
Saskia van den Muijsenberg	HET VOLGENDE DECENNIUM ZAL CRUCIAAL ZIJN	124
Tonnie Volmbroek	DOOR ONZE SAMENWERKING KAN DE GEMEENTE HAAKSBERGEN SNELLER ENERGIENEUTRAAL WORDEN	130
Mark de Lat	HET IS DE UITDAGING OM SAMEN MET ELKAAR EN MET OPEN VIZIER TE LEREN EN HET GELEERDE ZOVEEL MOGELIJK TE DELEN, ZELFS MET ONZE CONCURRENTEN	136
Laurens Groothuis	WE KREGEN DE TIP OM NIET TE BREED TE BEGINNEN, MAAR HET INNOVATIEPROCES KLEIN TE HOUDEN	138
Jan Spoelstra en Rutger Vrielink	OPDRACHTGEVER- EN OPDRACHTNEMERSCHAP: EEN HECHTE SAMENWERKING IS DE BASIS VOOR EEN GOED EN DUURZAAM PRODUCT	144
Arne van Oosterom	CREATIVITEIT IN DE TOEKOMST IS DE BELANGRIJKSTE VAARDIGHEID VOOR ELKE MOGELIJKE BAAN	160
Theo Duijker	WE MOETEN VAKER ONBENUT MENSELIJK KAPITAAL INZETTEN	164
Hans Erdmann en Jan Steggink	ALS JE SAMEN DURFT TE DROMEN EN TE DOEN, KOM JE TOT DE OPTIMALE STIP OP DE HORIZON	170
Berry Hendriks	ALS JE ALTIJD HETZELFDE DOET, ZAL ER GEEN VERANDERING OPTREDEN	178
Gerard Schröder	ALS WE SAMENWERKEN, KAN TWENTE IN 2025 NEDERLANDS MEEST DUURZAME REGIO ZIJN	180
	NETWERKEN IN BEELD	192
	WAARDEMAKERS TOT 2019	194
	COLOFON	196
René ten Bos	DE TAAK WAAR DE WAARDEMAKERS VOOR STAAN, IS ONEINDIG	200

**NIET VERGETEN TE  
BELLEN EN EEN AF-  
SPRAAK TE MAKEN!**



**WELKOM  
WAARDEMAKERS**

ZIGERD SCHATERS



*Maak kennis met...*

# HET WAARDEMAKERS- NETWERK IN DE PROVINCIE OVERIJSSSEL

MARIEKE BUTTERHOFF  
PROVINCIE OVERIJSSSEL

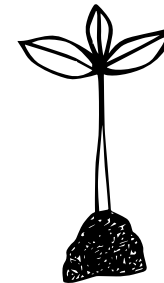




'Wil jij als Overijsselse ondernemer echte stappen zetten op het gebied van duurzame innovaties? Dan is samenwerking met anderen een vereiste. Samenwerking met bekende en onbekende ondernemers. Met onderwijsinstellingen. En met de overheid. Want samen weet je meer, kan je meer en kom je verder. Daarom startte de provincie Overijssel begin 2017 het programma Duurzaamheid, waarbij ondernemers, onderwijs en overheid zich als Waardemakers verenigen om samen innovaties van de grond te krijgen die zowel economische als duurzame waarde opleveren. Twee jaar na de oprichting mag ik je, als aanjager van het Waardemakersnetwerk vanuit de provincie Overijssel, meenemen in het ontstaan van de Waardemakers en meteen ook de tussenbalans opmaken. Laat ik alvast verklappen dat er geen potpourri aan ideeën en initiatieven passeert, maar dat er een heel ecosysteem van samenwerkende duurzame projecten en ondernemingen in de provincie Overijssel is ontstaan.'

**'HET TEAM DUURZAAMHEID IS  
WAARDEMAKER ONDER DE WAARDEMAKERS'**

**'SOMS ZIJN KANSEN  
MAKKELIJK TE GRIJPEN EN  
SOMS IS HET WAT LASTIGER,  
JUIST DAAROM IS HET  
BELANGRIJK DAT WE ELKAAR  
HELPEN EN ONDERSTEUNEN'**



'Voor een juiste introductie van het Waardemakersnetwerk neem ik je mee terug in de tijd. Het is begin 2017 als de provincie Overijssel besluit dat het tijd is voor een duurzame ondernemersagenda. Geen thematisch overheidsprogramma van bovenaf, maar samen en van onderop. Het doel van het programma is om samenwerkingen tussen het bedrijfsleven en de overheid op poten te zetten rondom het thema duurzame innovaties. Deze samenwerkingen moeten leiden tot concrete projecten die economische en duurzame waarde "maken".'

## HET PROGRAMMA DUURZAAMHEID

'Vanaf het prille begin is het programma Duurzaamheid uniek. We hebben geen beleidskaders, randvoorwaarden of afgebakend onderwerp. Zolang een idee bijdraagt aan een duurzame innovatie van meerdere partijen, gaan we ermee aan de slag. En waar gechargeerd ondernemers normaliter bij de overheid aankloppen voor bijvoorbeeld een subsidie of wij bij hen aankloppen om invulling te geven aan ónze overheidsambitie, gaan mijn team en ik zelf de boer op om koplopers op het gebied van duurzaamheid te vinden en hún ambities uit te vergroten en waar te maken. Wij werken dus andersom.'

## Kansgedreven werkwijze

'Ondernemers die investeren in duurzaamheid bevinden zich in verschillende stadia. In fase één leg je bijvoorbeeld zonnepanelen op het dak en kies je voor isolatie en ledlampen. Het accent ligt op investeringen. In fase twee verduurzaam je het productieproces in je bedrijf en kijk je hoe je jouw medewerkers kunt laten groeien, dan gaat het ook om bedrijfsvoering en cultuur. Fase drie is echt een volgende stap, dan gaat het ook om het product dat je maakt, de partijen waarmee je samenwerkt, de spullen die je koopt. Wanneer het accent ligt op het verbeteren van een bestaand product, noemen we dat keteninnovatie. Is een heel nieuw product of materiaal nodig, dan spreken we over systeeminnovatie. Zo heeft Uzin Utz uit Haaksbergen de wens om bij de productie van lijmen de chemische bestanddelen te vervangen door biobased producten. Dat kan niet zomaar door stofje A te vervangen door stofje B, maar vraagt een andere benadering, met andere partijen. Waar deze complexe vraag toe heeft geleid, lees je vanaf pagina 130 in dit werkboek. Het zijn precies deze vragen waar we als provincie naar op zoek zijn, want de Waardemakerswerkwijze is gericht op kansen. Kansen die soms makkelijk te grijpen zijn en soms wat lastiger. Juist daarom is het belangrijk dat we elkaar helpen en ondersteunen.'

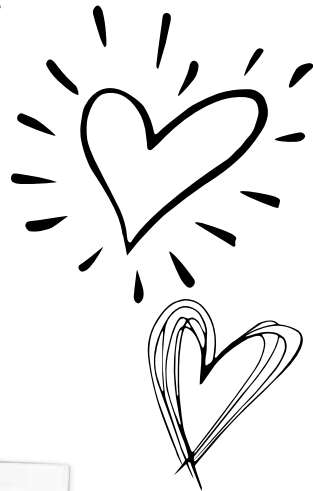
## DIRECT AAN DE SLAG

'Buiten het feit dat ondernemers positief verrast zijn dat we als provincie naar hen toekomen en echt naar hun vragen luisteren, zijn ze ook blij met onze aanpak. We luisteren, denken mee en kijken hoe we kunnen helpen. Terwijl het programma begin 2017 nog in ontwikkeling is, gaan we al aan de slag met het eerste project rondom de vraag van Uzin Utz. Tijdens een door de provincie georganiseerde en gefaciliteerde bijeenkomst ontmoeten zo'n 25 partijen uit het netwerk van Uzin Utz elkaar, worden de eerste vraagstukken besproken en gaat een hele wereld aan mogelijke samenwerkingen open. Samenwerkingen die al snel zorgen voor een versnelling van een duurzame innovatie waar alle betrokken partijen, en dus onze provincie als geheel, baat bij hebben.'

## HET HART VAN DE ONDERNEMING

'De kracht van de Waardemakersaanpak is dat je als ondernemer acteert vanuit het hart van je onderneming, waarbij je ook gewoon geld kan en mag verdienen. Duurzaamheid is namelijk niet alleen een ideëel doel, het is ook een economisch doel.'

In onze ogen is dat heel logisch; als het bereiken van duurzame doelen niet economisch verantwoord is, zal het ook kwetsbaar zijn om met z'n allen vol te houden. Juist omdat we deze twee zaken combineren, ben je als ondernemer eerder bereid om tijd en geld in een duurzame innovatie te investeren en je passie te volgen.'



WILT U IN CONTACT KOMEN MET  
MARIEKE BUTTERHOFF?  
DAN KUNT U HAAR MAILLEN VIA  
M.BUTTERHOFF@OVERIJSSSEL.NL

## DE ROL VAN HET TEAM DUURZAAMHEID

'Wat dat betreft is het team Duurzaamheid Waardemaker onder de Waardemakers. Ook wij zijn gepassioneerd als het om duurzaamheid gaat. Persoonlijk wilde ik als achtjarig meisje al meehelpen om de wereld te verbeteren. Die ambitie is gebleven, die drive heb ik nog steeds in me. En bij mijn team is dat niet anders. We helpen en ondersteunen waar mogelijk, faciliteren en organiseren inhoudelijke bijeenkomsten, dienen als klankbord, beschouwen, analyseren, jagen aan, leggen verbindingen en gaan het gesprek aan als er een hobbel in de weg zit. We zijn een onafhankelijke partij die dezelfde duurzame doelstellingen nastreeft als de andere deelnemers aan het Waardemakersnetwerk.'

## ECOSYSTEEM VAN DUURZAME INNOVATIES

'Waar ik persoonlijk op kick, is de manier waarop we binnen het netwerk samenwerkingen aangaan en echt dingen doen door projecten te starten. Soms met vliegende vaart, soms met vallen en opstaan, maar daardoor leren we juist. Er zijn al diverse projecten opgestart en nog veel meer samenwerkingen ontstaan. Zoveel zelfs, dat ik ze niet eens meer allemaal kan overzien. En dat hoeft ook niet. Wat er nu gebeurt, vind ik heel mooi. Er ontstaat als het ware een ecosysteem van duurzame innovaties. Wat begon bij vragen van Uzin Utz en Schröder Vastgoed, heeft zich uitgebreid tot een Waardemakersnetwerk waarin ook onderwerpen als The Human Capital-agenda (pagina's 102-111 en 160-165), Innovatief Opdrachtgeverschap (pagina's 144-157) en bijvoorbeeld de Energieaanpak van de gemeente Haaksbergen (pagina's 130-135) een plek hebben gevonden. En het mooiste is, het ecosysteem van samenwerkende ondernemers en duurzame innovaties is nog lang niet uitgegroeid in Overijssel!'

'Ik hoop jou binnenkort ook te mogen  
verwelkomen als Waardemaker.  
Voor nu alvast veel leesplezier gewenst.'

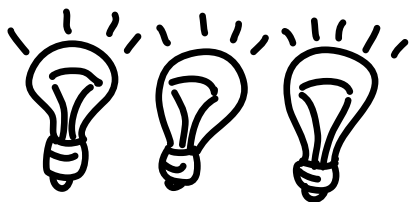
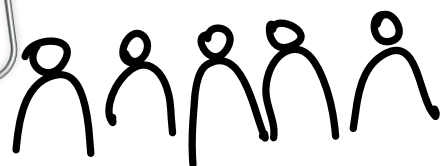


plant  
je idee

plant  
je idee

plant je idee  
testeren kan een dingetjes  
erug gaan naar een waaier, om te in  
e professe  
plossing of





# WAARDEMAKERS WERKWIJZE

*De route naar duurzame  
ontwikkeling en economische groei*



In de twee jaar dat het programma **Waarde-  
makers** loopt, hebben zo'n 100 betrokken en  
bevlogen Overijsselse mkb-ondernemers zich  
aangemeld als Waardemaker. Al deze partijen  
hebben de intrinsieke drijfveer om een impuls  
te geven aan de duurzame en economische  
ontwikkeling van Overijssel. Eén van de  
Waardemakers is het programmateam Duurzaam-  
heid van de provincie Overijssel. Dit team  
heeft als aanjager van innovatieve projecten  
een werkwijze ontwikkeld waarmee de Waarde-  
makers samen tot concrete en doeltreffende  
resultaten kunnen komen. De 4-staps-werkwijze  
richt zich op 1. Kennismaking. 2. Totstand-  
koming van nieuwe netwerken. 3. Nieuwe  
gezamenlijke initiatieven en cross-overs  
tussen netwerken. En 4. Realisatie van een  
Overijssels innovatielandschap waarin zoveel  
mogelijk kansrijke projecten op het gebied  
van duurzame ontwikkeling en economische  
groei ontstaan.





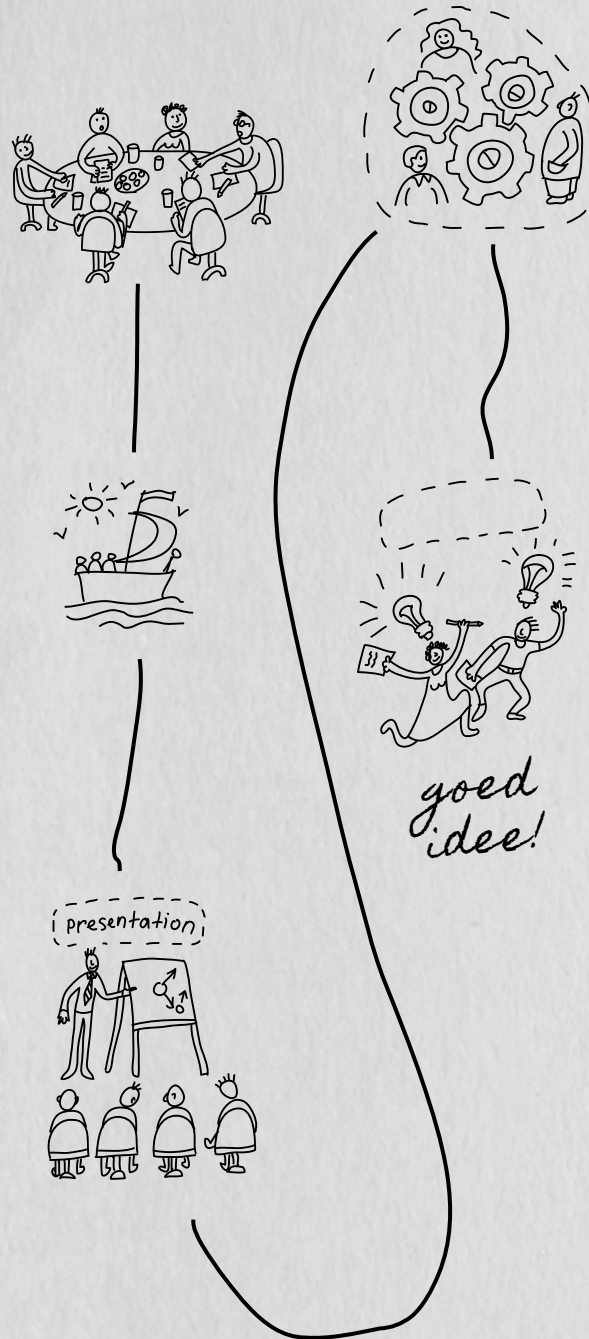
## DE KENNISMAKING

Meldt een ondernemer zich aan als Waardemaker, dan gaat het team Duurzaamheid binnen de provincie Overijssel met deze nieuwe Waardemaker in gesprek. Het doel is om duidelijk te krijgen wie de Waardemaker is en waarom hij zich heeft aangemeld. Daarom stellen we allereerst vragen over de core-business binnen zijn bedrijf. De concrete inspanning die hij al levert op het gebied van duurzaamheid. Welke andere ambities, wensen en dromen hij op dit gebied heeft. Welk innovatievraagstuk hij bij Waardemakers wil neerleggen. En we proberen te achterhalen of hij inderdaad bereid is zijn kennis, energie, netwerk en ideeën met de andere Waardemakers te delen, zodat nieuwe innovatieve projecten kunnen ontstaan.

## EEN SFEER VAN VERTROUWEN



Deze kennismakingsgesprekken hebben als doel een ondernemer echt te leren kennen. Dat betekent ook dat er soms directe, persoonlijke of confronterende vragen worden gesteld. Wil hij echt samenwerken? **Wat zijn sterke en zwakke kanten van de ondernemer?** Wat is zijn toegevoegde waarde voor de andere Waardemakers? Heeft hij verbindingen met bestaande Waardemakersnetwerken? Het lef om door te pakken? En is hij echt toegewijd om samen te werken? Door het gesprek hierover aan te gaan, wordt duidelijk welke bijdrage de ondernemer kan leveren en hoe hij zelf optimaal geholpen kan worden. Bijvoorbeeld door hem bij de voor hem interessante netwerken te introduceren, waar hij zelf bij kan leren én anderen wat kan leren, of door onderwerpen aan de orde te stellen waar nog niet over is nagedacht. Vanzelfsprekend vinden de kennismakingsgesprekken tussen Waardemakers en het team Duurzaamheid in een vertrouwelijke sfeer plaats.



## DE BOUW VAN EEN NETWERK !!

Soms blijkt bij zo'n kennismakingsgesprek met een Waardemaker dat deze een "Koploper" is. Een Koploper heeft al een behoorlijke staat van dienst voor wat betreft duurzame initiatieven en daardoor een voorbeeldfunctie, maar vooral heeft de Koploper de ambitie om een stap verder te zetten en de wil om dat samen met anderen te doen en hen mee te trekken. Voor het team Duurzaamheid vormen deze Koploper en zijn ambitie een uitgelezen mogelijkheid om een nieuw netwerk te gaan bouwen.

## EEN GOEDE BALANS

Allereerst kijkt het team Duurzaamheid samen met de Koploper of het eigen netwerk van de ondernemer kan worden uitgebouwd met partijen die onverwachte en nieuwe impulsen toevoegen. De deelnemers moeten elkaar inspireren en aanvullen vanuit hun eigen branche en netwerk. Daarom let het team Duurzaamheid er bij de samenstelling van een nieuw netwerk op dat er een goede balans in het netwerk ontstaat. Dat er bijvoorbeeld niet teveel eensgezinde of te diverse partijen plaatsnemen, dat deze partijen niet te dominant of juist te afhankelijk zijn, te zichtbaar of juist te bescheiden zijn en dat de deelnemers niet alleen maar kennis brengen of juist alleen komen halen. Dat ze openstaan voor nieuwe en misschien wel onbekende deelnemers en zich eigenaar van het betreffende netwerk voelen. Maar dat is niet genoeg. Om een effectief netwerk te zijn, moet er meer zijn dan alleen ontmoeting: **er moet ook resultaat worden bereikt.** Resultaten in de vorm van projecten, ontwikkelde kennis, duurzame connecties en vertrouwen om die resultaten ook in de volgende fase te blijven halen.

## DE ORGANISATIE VAN BIJEENKOMSTEN +

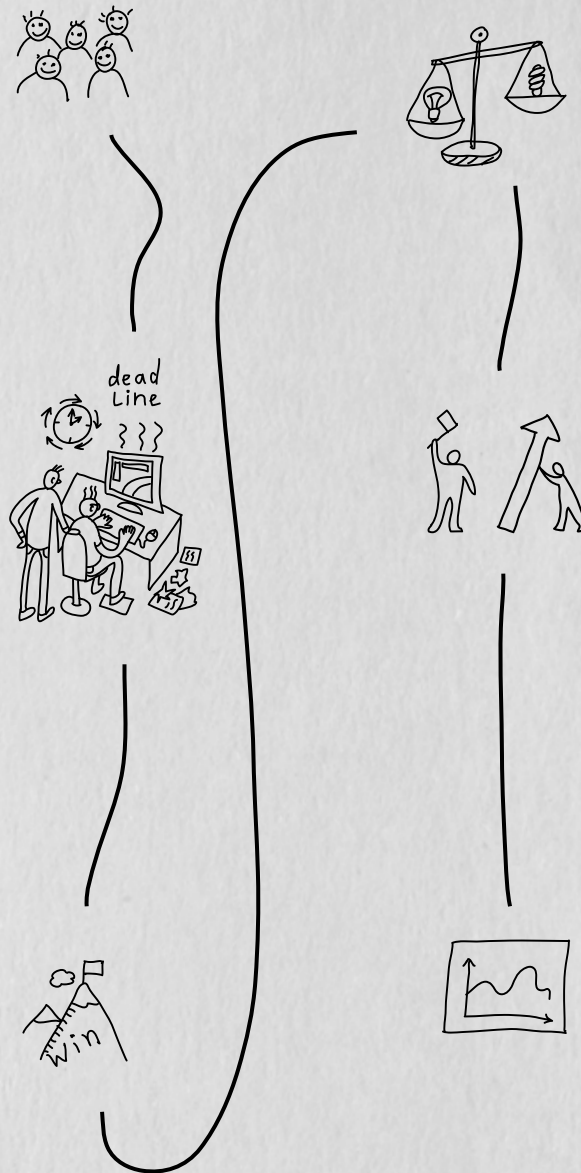
Nadat een netwerk is samengesteld, organiseert het team Duurzaamheid bijeenkomsten waarbij de aanwezige Waardemakers het innovatievraagstuk, de individuele bijdragen en eventuele samenwerkingskansen bespreken. Tijdens deze bijeenkomsten wordt gezocht naar de energie, creativiteit en uitvoeringskracht van de deelnemers precies zit. Ook wordt gekeken naar het netwerk behoefte aan heeft en welke werkvorm het best bij het consortium past. Het netwerk is in dit geval een middel om een nieuw innovatieproject op te starten.

## DE OPSTART VAN EEN INNOVATIEPROJECT

Is een innovatieproject afgebakend? Dan gaan de samenwerkende partijen aan de slag. Soms zelfstandig, soms met begeleiding van het team Duurzaamheid. Dat laatste is soms gewenst als het een samenwerking betreft tussen heel nieuwe branches. In dat geval organiseert het team Duurzaamheid project-bijeenkomsten waarbij wordt gekeken welke partijen deel gaan nemen, welke andere partijen gewenst zijn en wat er nodig is om tot een succesvol resultaat te komen. Het team Duurzaamheid begeleidt dit proces op het gebied van onderlinge kennismaking, procesregie, de bewaking van de samenwerking en het zoeken naar partners, oplossingen en ruimte tot het moment dat er voldoende robuustheid is om het zelf op te pakken. Omdat elk project om andere faciliteiten en ondersteuning vraagt, levert het team per project maatwerk. Bovendien wordt gekeken naar mogelijke verbindingen en cross-overs tussen de verschillende innovatieprojecten.

## ZOVEEL MOGELIJK KANSRIJKE PROJECTEN

Het team Duurzaamheid neemt alleen de lead als daarom gevraagd wordt. En blijkt na de opstart van een project dat de hulp van het team Duurzaamheid niet meer nodig is? Dan trekt het team zich terug uit het betreffende project. Waar het om gaat is dat de werkwijze van Waardemakers bijdraagt aan een Overijssels innovatielandschap waarin zoveel mogelijk kansrijke projecten op het gebied van duurzame ontwikkeling en economische groei ontstaan.



# DE TOEGEVOEGDE WAARDE VAN HET TEAM DUURZAAMHEID

## BREDE INHOUDELIJKE KENNIS VAN:

- Mensen/ondernemers/ondernemingen;
- Netwerken en het ontsluiten daarvan;
- Verandermanagement;
- Keten- en systeeminnovatie;
- Business development;
- Business consultancy;
- Het innovatieve landschap en de acterende partijen.

## EIGENSCHAPPEN:

- Kans- en oplossingsgericht;
- Creatief;
- Open;
- Direct;
- Lef;
- Rolbewust;
- Sterk in het maken van analyses;
- In staat gedachtesprongen te maken;
- In staat te schakelen tussen abstract en concreet;
- Intrinsiek gemotiveerd om samen te werken;
- Toegewijd om doeltreffend te gaan doen.

WAARDEMAKER **RON BOS**, DIRECTEUR BIJ CIRQON EN CARLEIS CONSULTANTS

'HET IS EEN FEEST OM MET HET TEAM DUURZAAMHEID AAN TAFEL TE ZITTEN. DIE WISSELWERKING IS FANTASTISCH. DE TEAMLEDEN SCHROMEN NIET OM DOOR TE GAAN TOT DE KERN. ZE ZIJN ALTIJD INHOUDELIJK EN DAT IS VERSCHRIKKELIJK LEERZAAM. ALS JE MET HET TEAM DUURZAAMHEID IN GESPREK GAAT, KOM JE GEHEID TOT NIEUWE PERSPECTIEVEN.'

**JAN KEMPERS**, MANAGER DUURZAME ONTWIKKELING BIJ HEINEKEN NEDERLAND SUPPLY

'IK HEB GEREGLD CONTACT MET HET TEAM DUURZAAMHEID VAN DE PROVINCIE OVERIJSSSEL. SAMEN BESPREKEN WE DE UITDAGINGEN WAAR JE BIJ KETEN- EN SYSTEEMINNOVATIE TEGENAAN LOOPT. BIJVOORBEELD HOE JE INNOVATIEVE IDEEËN HET BEST KUNT FACILITEREN EN ONDERSTEUNEN. OF HOE JE BIJEENKOMSTEN ZO ORGANISEERT DAT ZE ECHT WAT OPLEVEREN EN NIET VERZANDEN IN PRAATCLUBJES WAAR NIETS CONCREETS UITKOMT.'

WAARDEMAKER **LOURENS ZWART**, MEDEOPRICHTER VAN ABC KROOS

'WIJ HEBBEN VAN MEET AF AAN GEZEGD DAT WE UITVINDERS ZIJN EN DAT WE ONDERNEMERS NODIG HEBBEN OM ONZE INNOVATIE VERDER TE BRENGEN. DUS WAREN WE HEEL BLIJ TOEN HET TEAM DUURZAAMHEID ONS VIA HET WAARDEMAKERSNETWERK VOORSTELDE AAN ANDRÉ JANSEN VAN THE GREEN EAST.'

WAARDEMAKER **ANDRÉ JANSEN**, ONDERNEMER EN OPRICHTER VAN THE GREEN EAST

'DELEN IS NIET "DES ONDERNEMERS", MAAR IN HET GEVAL VAN INNOVEREN WEL HEEL BELANGRIJK. UITEINDELIJK LEVERT EEN WAARDEMAKERSNETWERK NAMELIJK WERK, ARBEIDSPLAATSEN EN EEN DUURZAME MAATSCHAPPIJ OP. DAAROM BEN IK ER VOORSTANDER VAN OM DIT SAMEN MET HET TEAM DUURZAAMHEID VAN DE PROVINCIE OVERIJSSSEL TE DOEN.'

**JORIEKE ADOLFEN**, PROCESMANAGER EN ONDERZOEKER BIJ AMMON

'HET TEAM DUURZAAMHEID KAN NETWERKEN FACILITEREN, NIEUWE THEMATIEK AANJAGEN, ONDERNEMERS INSPIREREN EN DE NOODZAKELIJKE WET- EN REGELGEVING VANUIT DE PROVINCIE BËINVLOEDEN.'



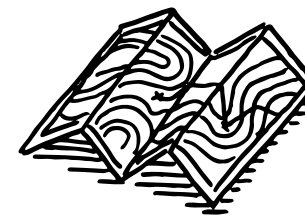


**HOE ÉÉN ONDERNEMERS-  
VRAAG LEIDDE TOT  
DIVERSE INNOVATIEVE  
SAMENWERKINGEN**

# 'DE TRANSITIE NAAR EEN BIOBASED ECONOMY'



... van Unipro uit Haaksbergen. In hun doorontwikkeling als groenste fabriek van Nederland zocht Unipro (tegenwoordig Uzin Utz Nederland) namelijk naar mogelijkheden om de chemische grondstoffen voor hun lijmp producten te vervangen door biobased grondstoffen. Maar in z'n eentje kreeg het bedrijf dit niet voor elkaar. Sterker nog, om deze duurzame ontwikkeling te realiseren, moest Gerben van de gebaande paden af en op zoek naar voor hem nieuwe partijen die hem konden helpen bij deze innovatie. Dit was de aanleiding om een Waardemakersnetwerk rond Haaksbergen op te zetten. Natuurlijk was één van de speerpunten van dit netwerk de transitie naar een biobased economy. Een kleine twee jaar later zijn er successen behaald, leermomenten geweest én heeft die ene vraag van Gerben geleid tot enkele biobased-gerelateerde pareltjes van samenwerkingen.



'HET UITGANGSPUNT  
IS NIET 'WHAT'S  
IN IT FOR ME?,  
MAAR *WHAT'S IN  
IT FOR US?'*

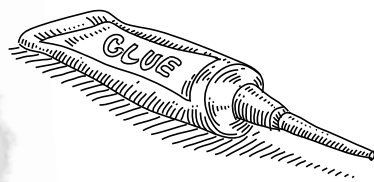
**WAARDEMAKER RON BOS,**  
DIRECTEUR BIJ CIRQON – EEN LEVEN DAT WERKT!  
EN CARLEIS CONSULTANTS



ONDERNEMER RON BOS IS ERVAN OVERTUIGD DAT EIWITTEN UIT PLANTAARDIGE BRONNEN KUNNEN  
WORDEN TOEGEPAST IN HUMANE VOEDING, DIERLIJKE VOEDING ÉN TECHNISCHE PRODUCTEN.



Ondernemer Ron Bos zet zich naast zijn werk twee dagen per week in om grote maatschappelijke opgaven in de regio Twente en Overijssel te laten landen. Vandaar ook dat Ron zich als een van de eersten aansloot bij de Waardemakers Overijssel die deze opgaven daadwerkelijk handen en voeten willen geven. Als zelfverklaard aanjager, **early adapter** en centrale spil in het regionale netwerk ziet Ron namelijk de noodzaak én de mogelijkheden van samenwerking. Voorwaarde voor succes in samenwerking is volgens Ron dat de deelnemende partijen alle aanwezige kennis delen, zodat optimale kennisontwikkeling en kennisexploitatie plaatsvindt. 'Alleen zo kunnen de Waardemakers hun naam eer aandoen en waarde creëren binnen de provincie Overijssel. Een van de opgaven waar we ons mee bezig houden is de transitie naar een **biobased economy.**'



Noem het passie. Noem het een intrinsieke drijfveer. Feit is dat ik er een paar jaar geleden bewust voor heb gekozen om me een à twee dagen per week in te zetten voor "de goede zaak", aldus Ron Bos, mede-eigenaar van Human Resource-organisatie Cirqon – Een leven lang leren! en Carleis Consultants in Hengelo. 'Bijvoorbeeld de transitie van dierlijke naar plantaardige eiwitten. Ik ben er namelijk van overtuigd dat eiwitten uit plantaardige bronnen bij kunnen dragen aan de oplossing voor het wereldwijde voedselprobleem. Bovendien kunnen diezelfde plantaardige eiwitten dienen als biobased grondstoffen voor diverse technische producten. Het probleem is alleen dat de noodzakelijke kennis voor dat soort ingewikkelde transitie over de provincie Overijssel is verspreid. Pas als die kennis wordt gebundeld, komt er beweging in de zaak. Daarom was ik begin 2017 heel blij toen er, tijdens een wandeling op Het Lankheet in Haaksbergen, enkele duurzame ontwikkelingen op het gebied van food en non-food samenkwamen.'

#### BIOBASED GRONDSTOFFEN IN LIJM

Ron doelt op de ontmoeting tussen hemzelf, Maurice Beijik, Rentmeester 2050 en destijds werkzaam bij vloerenproducent Unipro (tegenwoordig Uzin Utz Nederland), Lourens Zwart van ABC Kroos en Eric Brinckmann van Landgoed Lankheet. 'In hun doorontwikkeling als groenste fabriek van Nederland zocht Unipro naar mogelijkheden om de chemische grondstoffen voor hun lijmp producten te vervangen door biobased grondstoffen zoals plantaardige eiwitten. En daar kwam de kennis van ABC Kroos perfect van pas. Samen met de Wageningen Universiteit & Research (WUR) onderzocht Lourens namelijk of plantaardige eiwitten uit bijvoorbeeld eendenkroos konden worden verwerkt in humane voeding en diervoeding. De heren spraken af om te verkennen of de eiwitten ook toegepast zouden kunnen worden in het productieproces van Unipro. Een testfase ging van start. Hoewel het experiment toen niet het gewenste resultaat opleverde, zijn beide partijen en dus het Waardemakersnetwerk wel weer een stuk wijzer geworden. De testfase bij Unipro is de opmaat geweest naar het traject rondom de biobased transitie dat nu loopt.'

*'Plantaardige eiwitten kunnen dienen als biobased grondstoffen voor diverse technische producten'*



## DE UITDAGINGEN RONDOM SYSTEEMINNOVATIE

Ondertussen hebben diverse partijen, waaronder ondernemers, non-profit organisaties, overheid en onderwijs, zich aangesloten bij het Waardemakersnetwerk dat de transitie naar een biobased economy handen en voeten wil geven. En dat is volgens Ron ook een voorwaarde voor succes. 'Voor de realisatie van een compleet nieuw systeem moeten vele hordes worden genomen. Dat zit 'm met name in de traditionele denkwijze van veel ondernemers, maar ook van de overheid. Bij een systeeminnovatie draait alles om onderling vertrouwen, kennisuitwisseling en vervolgens kennisontwikkeling en kennisexploitatie. Deelnemers aan dit netwerk moeten bereid zijn hun kennis te delen en niet alle kaarten voor de borst te houden. Bij een transitie als deze is het uitgangspunt namelijk niet what's in it for me?, maar what's in it for us? Dat vraagt om een compleet andere basishouding. Als deelnemer moet je duidelijk aangeven waar je staat, waar je naartoe wilt en welke rol je in het ontwikkelingsproces kunt en wilt gaan spelen. Waarbij je in het achterhoofd moet houden dat je pas gaandeweg ontdekt wát je nodig hebt en wíe je nodig hebt. Dat je te maken krijgt met trial and error. En dat niet alle partijen van begin tot eind aangehaakt zullen blijven. Het doel is heilig, niet de organisatie.'

**'BIJ EEN SYSTEEMINNOVATIE  
ONTDEK JE PAS GAANDEWEG  
WÁT JE NODIG  
HEBT EN WÍE  
JE NODIG HEBT'**



## DE ROL VAN TEAM DUURZAAMHEID

Wat dat betreft is Ron blij met de wijze waarop het team Duurzaamheid van de provincie Overijssel dit Waardemakersnetwerk heeft opgezet. 'Ook de provincie Overijssel speelt een nieuwe rol in dit Waardemakersnetwerk. Voorheen diende iemand een innovatievoorstel in, kreeg een zak geld en moest drie jaar later rapporteren, terwijl misschien al na anderhalf jaar duidelijk was dat het initiatief geen kans van slagen had. Het team Duurzaamheid werkt niet input-gestuurd, maar juist proces-gestuurd. Ze committeert zich net als de Waardemakers aan een duurzaam doel en faciliteert, ondersteunt, verbindt, stuurt waar nodig bij, houdt de vinger aan de pols en zorgt voor meer interactie tussen ondernemers en overheid. Hierdoor kan dit Waardemakersnetwerk sneller excelleren en robuuster acteren. En dat is nodig om echt een toegevoegde waarde te creëren.'



## DUURZAME EN ECONOMISCHE BEWEGING REALISEREN

Ron is blij met de stappen die ondertussen gezet zijn, maar tevreden is hij nooit. 'Dat heeft te maken met mijn mindset. Is er een tussen-doel gehaald, dan geven we elkaar een high five en daarna wil ik meteen weer door! We moeten ons niet blindstaren op waar we nu zijn, maar voor ogen houden waar we naartoe willen. Er moet namelijk duurzame waarde gecreëerd worden. We moeten de productie van biobased grondstoffen gaan opschalen. Boeren bij de productie betrekken. Fabrieken bouwen waar de eiwitten of andere grondstoffen uit de landbouwgewassen gehaald kunnen worden. Deze grondstoffen vermarkten voor humane voeding, diervoeding én technische toepassingen. En op die manier onze mondiale milieudoelstellingen halen en economische ontwikkelingen binnen de provincie Overijssel realiseren. Wat mij betreft mogen nog veel meer partijen deel gaan nemen aan dit Waardemakersnetwerk. Als ze een bijdrage kunnen leveren, is dat alleen maar prima. We zullen het toch samen moeten doen.'

**WILT U IN CONTACT KOMEN MET RON BOS?**

**DAN KUNT U HEM MAILLEN VIA [R.BOS@CIRAON.NL](mailto:r.bos@ciraon.nl)  
OF BELLEN OP 088-7352300.**

Jacqueline Cramer ademt en leeft duurzaamheid. Haar cv is haast oneindig: minister van VROM, professor in Sustainable Innovation, Ambassadeur Circular Economy in de Metropoolregio Amsterdam en ga zo maar door.

# JACQUELINE CRAMER

Tijdens **KOP500** was ze één van de topsprekers. Ze vertelde aan de hand van praktische voorbeelden hoe de circulaire economie in de Metropoolregio Amsterdam in praktijk wordt gebracht, zodat ook Waardemakers hier daadwerkelijk mee aan de slag kunnen. De Overijsselse Waardemakers-aanpak heeft haar steun: 'Echte verandering is alleen mogelijk door samenwerking, nieuwe business-modellen en innovatieve oplossingen.'

Business event:  
**KOP500.NL**  
"Duurzaam door te denken én te doen!"



**Jacqueline:** 'De alarmerende berichten over klimaatverandering, grondstoffen-schaarste en verlies aan biodiversiteit noodzaken ons tot de transitie van een lineaire naar een circulaire economie. Dit is een economie waarin we producten en grondstoffen in de kringloop houden, op een duurzame energievoorziening overstappen en de veerkracht van natuurlijke ecosystemen in stand houden. Zo'n transitie komt alleen van de grond als we samenwerken. Alle neuzen moeten dezelfde kant op staan om vernieuwing te realiseren. De ervaring leert dat innovaties nodig zijn om tot doorbraken in bestaande systemen te komen. Gevestigde bedrijven hebben van nieuwkomers op de markt het zetje nodig om mee te veranderen. Innovators laten zien dat een circulaire economie mogelijk is en hoe je als bedrijf je businessmodel daarop kan aanpassen. Daarom moeten innovators meer ruimte krijgen om hun producten en diensten te vermarkten. Circulair inkopen en aanbesteden is hiervoor een effectief instrument.'

'Een **circulaire economie** is geen fictie.  
Maar een wil is, is een weg.'



JACQUELINE CRAMER:

*'Als overheid samen met ondernemers participeren van idee tot het sluiten van een deal. Er is nog geen provincie die dat op die manier doet'*



# KUNNEN PLANTAARDIGE GRONDSTOFFEN BIJDRAGEN AAN DE VERGROENING VAN DE INDUSTRIËLE SECTOR?

JORIEKE ADOLFSSEN,  
PROCESMANAGER BIJ AMMON, DEED ONDERZOEK

Het Waardemakersnetwerk is enthousiast over de transitie naar een biobased economy. Maar kunnen plantaardige grondstoffen daadwerkelijk een bijdrage leveren aan de vergroening van de industriële sector en concrete marktintroducties?



*Jorieke Adolfsen*

**'WE MOETEN NIET OPNIEUW  
HET WIEL VIT WILLEN VINDEN,  
MAAR HET GESPREK AANGAAN  
MET ZOVEEL MOGELIJK  
PARTIJEN DIE EEN STEENTJE  
BIJ KUNNEN DRAGEN.'**



## KUNNEN PLANTAARDIGE GRONDSTOFFEN BIJDRAGEN AAN DE VERGROENING VAN DE INDUSTRIËLE SECTOR?

Voor het antwoord op deze vraag is gedegen onderzoek nodig naar de toepasbaarheid van

**A** plantaardige eiwitten als bestanddeel van bijvoorbeeld biobased kunstharsen, lijmen en coatings. **B** Harde feiten over bestaande initiatieven en technologieën op dit gebied.

**C** En een overzicht van de bedrijven die een rol kunnen spelen in deze systeeminnovatie. Precies deze zaken onderzocht AMMON op verzoek van Waardemakers en de provincie Overijssel. Procesmanager Jorieke Adolfsen van AMMON vertelt over de voorlopige bevindingen.

### VOORDAT WE HET OVER JULLIE ONDERZOEK GAAN HEBBEN; WAT HEB JIJ ZELF MET INNOVATIE?

Jorieke: 'Heel veel. Verbeeldingskracht, creativiteit en organiseren zijn voor mij sleutelwoorden voor innovatie. Ik heb jarenlang ondernemers, CEO's en CTO's van organisaties ondersteund bij innovatie -of organisatieprocessen. Daarnaast heb ik voor Koninklijke Ten Cate samen met mijn huidige collega een overkoepelend innovatiecentrum voor vier businessunits opgezet. Ik weet hoe interessant, maar ook hoe moeilijk organisaties en consortia het vinden om systeeminnovaties daadwerkelijk te realiseren. Dit vraagt namelijk om een compleet nieuwe aanpak en daar kan een instantie zoals AMMON bij helpen.'

### WAAR STAAT DE AFKORTING AMMON VOOR?

'AMMON is een afkorting voor Advanced Materials Manufacturing Oost-Nederland. Wij zijn een onafhankelijke stichting die in 2013 in het leven is geroepen om de innovatieslagkracht van business-development- en innovatieprogramma's door en voor de industrie te vergroten. Onze stichting is geheel industriegeleid met in haar achterban 45 bedrijven uit de maakindustrie.'

### EN HOE VERGROOT JE DIE INNOVATIESLAGKRACHT?

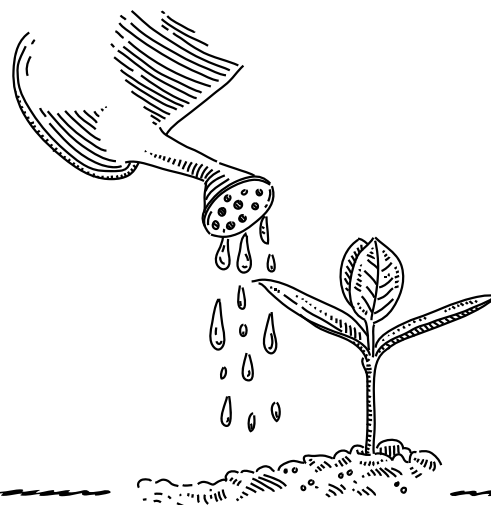
'Bijvoorbeeld door businesscases te toetsen op elementen zoals duurzaamheid en circulariteit. Nieuwe technologieën te scouten en in te brengen. En te kijken welke partijen samen een nieuwe waardeketen kunnen vormen om tot daadwerkelijke innovatie te komen die de internationale concurrentiepositie van bedrijven versterkt. Wij duiken in de inhoud en koppelen de uitkomsten aan een organisatorisch proces richting marktintroductie. In de afgelopen tien jaar hebben we zo'n 105 innovatieprojecten ondersteund en tot nu toe heeft ongeveer 40% daarvan daadwerkelijk geresulteerd in de marktintroductie van een nieuw product of systeem. Er zitten dus nu nog veel innovaties in de pijplijn.'

## OP WELK MOMENT HEB JIJ EEN "JUICH-MOMENTJE"?

'Als je bedenkt dat de meeste innovaties vijf tot zeven jaar nodig hebben voordat ze de markt bereiken, word ik persoonlijk altijd heel blij van zo'n marktintroductie. AMMON staat altijd op de achtergrond en heeft als taak bedrijven te faciliteren, maar bij een marktintroductie denk ik wel stiekem: prachtig dat ik mede aan de basis van die ontwikkeling heb gestaan. Sowieso merk ik dat heel veel partijen enthousiast worden als het over innovatie gaat. Bedrijven die het belang van innoveren inzien, maken graag tijd vrij om mee te denken over de mogelijkheden. Door die samenwerking krijgt een organisatie of consortium van samenwerkende partijen inzicht in de haalbaarheid van een innovatie.'

### WAS DIE INZICHT IN HAALBAARHEID OOK DE REDEN WAAROM DE WAARDEMAKERS EN PROVINCIE OVERIJSSSEL BIJ AMMON AANKLOPTE?

'Inderdaad. Medio 2018 vroegen zij ons om te onderzoeken hoe de transitie naar een biobased economy kans van slagen krijgt. De exacte vraag luidde: kunnen plantaardige eiwitten in hun verschillende verschijningsvormen een wezenlijke bijdrage leveren aan de vergroening van de industriële sector? Bijvoorbeeld als bestanddeel van biobased kunstharsen, lijmen, coatings of als toevoeging voor brandstoffen.'

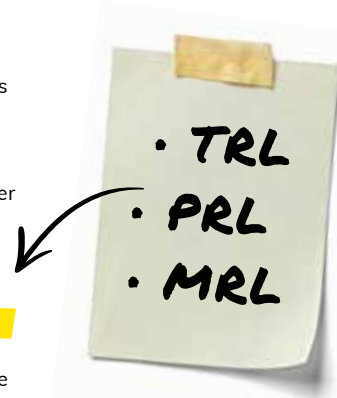


## HOE ZIJN JULLIE TE WERK GEGAAN?

'Een dergelijk traject start met het onderzoeken en analyseren van literatuur. Zo hebben we bijvoorbeeld gekeken welke initiatieven er wereldwijd op het gebied van eiwitextractie uit plantaardige bronnen al dan niet zijn opgeschaald. Welke initiatieven ondertussen zijn gestrand en waarom. En welke technieken er zijn om eiwitten uit plantaardige bronnen te raffineren. Ook hebben we het onderzoek verbreed en onderzocht welke andere plantaardige grondstoffen naast eiwitten interessant zijn en welke ondernemers het interessant vinden om zich bij dit Waardemakersnetwerk rondom de **biobased transitie** aan te sluiten.'

## WAT ZIJN DE EERSTE BEVINDINGEN UIT HET ONDERZOEK?

'Allereerst is er een duidelijke algemene bewustwording te zien dat de industrie de komende jaren moet vergroenen. Duidelijk is ook dat we ons niet alleen tot bijvoorbeeld de toepassing van eiwitten uit eendenkroos moeten beperken, maar ook moeten kijken welke andere plantaardige grondstoffen interessant zijn. De vraag van de Waardemakers en provincie Overijssel gaat over een systeemvraag. Het draait in principe om de bestendigheid van de regionale landbouweconomie en de vergroening van de industrie. Voor wat betreft de toepassing van eiwitten uit plantaardige bronnen hebben we gekeken naar drie belangrijke aspecten; de **Technology Readiness Level** (TRL), de **Production Readiness Level** (PRL) en de **Market Readiness Level** (MRL). Bij de toepassing van plantaardige grondstoffen in de industriële sector zijn schaalgrootte, massa en een continue aanvoer van plantaardige grondstoffen doorslaggevende factoren. Deze aspecten moeten worden gegarandeerd.



*Bij de toepassing van plantaardige grondstoffen in de industriële sector zijn schaalgrootte, massa en een continue aanvoer van plantaardige grondstoffen doorslaggevende factoren. Deze moeten worden gegarandeerd'*

## EN HOE ZIT HET MET HET PRODUCTIE- EN MARKTNIVEAU?

'De markt is positief en bereid om voor biobased grondstoffen te betalen, mits dit een sluitende businesscase oplevert. De opgave zit 'm op dit moment echter in de Production Readiness Level. Het blijkt lastig te zijn om het productieproces op te schalen naar een niveau waarbij er genoeg plantaardige grondstoffen worden gewonnen om het interessant te maken voor technische toepassingen of dierlijke en humane voeding. Voor wat betreft de technische toepassingen is het misschien interessant eens te kijken naar het winnen van lignine uit reststromen als koolbladeren. Lignine is een organische stof die wordt ingezet als plantaardig bindmiddel voor de productie van lijmen. In Duitsland is deze winning al opgeschaald en dus zou lignine een quick winner kunnen zijn.'

## INTERESSANT! BIEDT JULLIE ONDERZOEK NOG ANDERE INZICHTEN VOOR DIT WAARDEMAKERSNETWERK?

'Zeker! Door dit onderzoek laten we vooral zien dat de tijd van praten en denken voorbij is. Er is al zoveel beschikbaar. Ondernemers moeten aan de slag en vooral ook samen! Daarom ben ik blij dat in Raalte The Green East en ABC Kroos samen een proeftuin creëren waar wordt gekeken naar optimale teelt van eendenkroos voor humane voeding en procestechnologisch onderzoek wordt gedaan om een commerciële schaal te creëren. Ook kijken wij met hen of we eiwitten uit reststromen van de tuin- en akkerbouw kunnen gebruiken voor industriële toepassingen. Denk bijvoorbeeld aan eiwitextractie uit suikerbietenloof, een restproduct uit de suikerindustrie.'

## WAT IS IN DIT GEVAL DE ROL VAN DE PROVINCIE OVERIJSEL? INNOVATIES VERSNELLEN?

'In dit geval zeer zeker. Met programma's zoals Waardemakers investeert de overheid tijd en geld om rondom maatschappelijke thema's, zoals de biobased transitie, een versnelling op gang te brengen door bijvoorbeeld experts in de arm te nemen om snelle uitvoering te geven aan vraagstukken. Dit is belangrijk, omdat zowel bestaande als potentiële deelnemers van het Waardemakersnetwerk in het licht van de biobased transitie overtuigd moeten worden van de mogelijkheden en het nut om biobased grondstoffen in hun bedrijfsvoering toe te passen.'

## ZIJN BEDRIJVEN OP DIT MOMENT NOG NIET OVERTUIGD DAN?

'Uit het onderzoek binnen onze achterban blijkt dat veel bedrijven hier belangstelling voor hebben. Maar zo'n vergroeningslag richting het gebruik van biobased grondstoffen vraagt nou eenmaal veel tijd en geld van bedrijven. Daarom is "toepassen" het sleutelwoord, maar daar is helaas niet ieder bedrijf voor uitgerust. De Waardemakers en de provincie Overijssel spelen een rol om dat mogelijk te maken. Als sparringpartner, netwerk- en inspiratiefaciliteit en financier om de industrie rondom nieuwe businesscases bijeen te brengen.'

*Bij AMMON hebben jullie ondertussen veel ervaring met systeeminnovaties. Wat zijn nou de typische valkuilen?*

'Een systeeminnovatie is precies wat het woord zegt: een innovatie van een heel systeem van markten en bedrijven. Zo'n ingrijpende verandering staat en valt met de toewijding van en het vertrouwen tussen de samenwerkende partijen. Je hebt samen een doel waar je naartoe werkt. Soms duurt het lang voordat je een eerste resultaat behaalt en soms zijn er tegenslagen, maar daardoor moet je je niet van de wijs laten brengen. Blijf vertrouwen houden en blijf op een open manier samenwerken. Doe je dat niet, dan werkt dat vertragend en zoals Dik Wessels van VolkerWessels ooit al zei "vertragen is duur geld". Je raakt het momentum kwijt, samenwerkingspartners haken af en het idee sterft een langzame dood.'

## KORTOM, TOEWIJDING, ONDERLING VERTROUWEN EN EEN LANGE ADEM ZIJN DE INGREDIËNTEN VOOR SUCCES?

'Met de focus op kennisdeling en toepassen. We kunnen veel leren van initiatieven zoals de lignine-extractie uit vezels in Duitsland of de grootschalige eendenkroosteelt in North Carolina voor met name bio-ethanol. We moeten niet opnieuw het wiel uit willen vinden, maar het gesprek aangaan met zoveel mogelijk partijen die een steentje bij kunnen dragen. Dan is de koppeling van kennis heel belangrijk. Bij AMMON kijken we daarom ook met die kennis of de core businesses van bedrijven raakvlakken hebben, zodat ze de krachten kunnen bundelen en de stap van product-naar systeemontwikkeling kunnen maken. Op diverse gebieden trouwens. Want naast de transitie naar een biobased economy, spelen er binnen de provincie nog veel meer initiatieven om zowel het milieu te sparen als de economie aan te jagen.'



**JORIEKE ADOLFSSEN HEEFT ALS  
PROCESMANAGER BIJ AMMON  
ONDERZocht OF PLANTAARDIGE  
EIWITTEN BIJ KUNNEN DRAGEN  
AAN DE VERGROENING VAN DE  
INDUSTRIËLE SECTOR.**

 KIJK VOOR MEER INFORMATIE OVER AMMON OP [WWW.AMMON-INNOVATION.COM](http://WWW.AMMON-INNOVATION.COM).

WILT U IN CONTACT KOMEN MET JORIEKE ADOLFSSEN? DAN KUNT U HAAR MAILLEN  
VIA [J.ADOLFSSEN@AMMON-INNOVATION.COM](mailto:J.ADOLFSSEN@AMMON-INNOVATION.COM) OF BELLEN OP 06-22532331.

# DE DOELSTELLINGEN RONDOM DUURZAME ENERGIE EN ENERGIE- BESPARING ZIJN UITDAGEND

**TRANSITIE 1: DE ENERGIETRANSITIE**

**ARNOUT POTZE,**  
PROGRAMMALEIDER NIEUWE ENERGIE OVERIJSSSEL (NEO)



We treffen Arnout op een kenmerkend moment; nét voor het begin van de Statenvergadering, de laatste voor de verkiezingen.

Arnout: 'Provinciale Staten hebben grote belangstelling voor de voortgang van het programma Nieuwe Energie voor Overijssel (NEO), dus ik moet hier vaak een toelichting geven. Dat is fijn, en ook wel logisch: er liggen op het gebied van duurzame energie en energiebesparing uitdagende doelstellingen die veel partijen raken en er is ook een behoorlijke hoeveelheid geld mee gemoeid.'

## HARDE RESULTAATDOELSTELLING

'Die gekwantificeerde uitdaging zorgt voor focus en snelheid en levert aandachtspunten op. We denken in ons programma al gauw alleen in tonnen CO<sub>2</sub> of energievermogen. Die harde doelstelling is ons belangrijkste afwegingskader. We moeten vanwege die harde resultaatdoelstelling echt scherp selecteren of projecten en initiatieven wel voldoende bijdragen aan de energietransitie en we hebben daarin ook behoorlijke haast. Gelukkig is onze bestuurlijke kerngroep in staat om breder te kijken en aandacht te hebben voor aantakking bij de regionale economie of burgerparticipatie. Dat is een mooie extra uitdaging binnen ons programma.'



→ *Belangrijk is dat we  
elkaar goed kennen*

#### AANDACHT VOOR TENT EN VENT

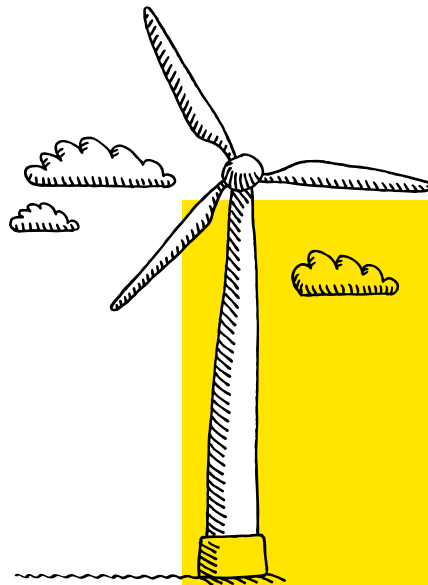
'We moeten ons zoals gezegd focussen op energie, maar willen ook zorgen voor een zorgvuldige economische en duurzame inbedding. Twee leden van mijn programmateam heb ik daarom nauw gelieerd aan de eenheid Economie van de provincie. Zij zorgen zo voor integratie en afstemming. Voor ons programmateam en onze partners geldt dat we niet moeten vervallen tot alleen "techniek en harde doelstellingen". Belangrijk is dat we elkaar goed kennen. Gelukkig zie ik dat aandacht voor "de vent" en niet alleen "de tent" groeiende is.'

#### KANSEN VAN ONDEROP

'Waardemakers biedt een welkome aanvulling. Het Waardemakersnetwerk stelt de ondernemer en samenwerkingsvaardigheden centraal en zoekt van daaruit, van onderop dus, kansen vanuit het netwerk van die partij. In het programma Nieuwe Energie Overijssel werken we soms ook van onderaf, maar met net weer een andere focus. Voorbeelden zijn de lokale initiatieven of projecten met grote energieverbruikers als Scania en Nouryon. Die combineren we in het programma NEO met een aanpak van bovenaf, zoals bijvoorbeeld de taakstelling windenergie.'

#### DUURZAAM ENERGIELANDSCHAP

'De Energieaanpak Haaksbergen energieneutraal is gerealiseerd door Waardemakers en heeft een mooi instrument opgeleverd hoe je succesvol draagvlak krijgt voor een lokale energiecoöperatie. De integratie van energieverduurzaming en versterking van regionale economie en ondernemerschap zou wat mij betreft nog wel sterker mogen worden. Noord-Nederland loopt hierin voorop, maar hun aanpak hoeven we niet te kopiëren. Wat mij betreft is er zeker ruimte voor een duurzaam energielandschap met een duidelijk Overijssels regionaal karakter.'



'ER IS ZEKER  
RUIMTE VOOR  
EEN DUURZAAM  
ENERGIELANDSCHAP  
MET EEN DUIDELIJK  
OVERIJSSELS  
REGIONAAL  
KARAKTER'

# 'INNOVEREN GAAT SNELLER ALS JE PARTIJEN VINDT DIE EEN BIJDRAGE KUNNEN EN WILLEN LEVEREN'

**WAARDEMAKER LOURENS ZWART,  
MEDEOPRICHTER VAN ABC KROOS**

LOURENS ZWART VAN ABC KROOS STAAT BIJ THE GREEN EAST IN RAALTE OP DE PLEK WAAR DE RAFFINAGE EN DE NURSERY VOOR DE WATERLINZENTEELT WORDT GEBOUWD.

In de transitie naar een biobased economy is de toepassing van eiwitten uit eendenkroos één van de mogelijkheden. Waardemaker ABC Kroos uit Groenlo onderzoekt al sinds 2013 hoe je hoogwaardige voedingscomponenten uit deze plantaardige bron kunt halen.



Twee jaar geleden ging **ABC Kroos** de uitdaging van Uzin Utz aan om te onderzoeken of deze eiwitten ook een toepassing kunnen krijgen in de chemische industrie. Samen keken beide partijen of de eiwitten ook in een technisch product als vloerlijm verwerkt konden worden. Dit project leverde toen nog niet het gewenste resultaat op: de omvang en consistentie van de productie bleek nog te klein om in het lab van Uzin Utz tot resultaten te leiden, die een daadwerkelijke toepassing en opschaling rechtvaardigen.

Ondertussen heeft het Waardemakersnetwerk wel tot een tweede samenwerking voor ABC Kroos geleid. Samen met The Green East werkt ABC Kroos aan de opschaling van de voedselveilige teelt van eendenkroos, oftewel waterlinzen, en de machinale extractie van plantaardige eiwitten. Lourens Zwart, medeoprichter van ABC Kroos, vertelt over zijn ervaringen en de toegevoegde waarde van het Waardemakersnetwerk.



**Lourens:** 'Waterlinzen zijn heel bijzonder. Het is namelijk een van de snelst groeiende plantjes ter wereld. Onder ideale omstandigheden verdubbelen waterlinzen zichzelf binnen twee dagen, ook in Nederland. Het zijn sterke plantjes en relatief ongevoelig voor ziektes. Waterlinzen zijn aquatische plantjes, wat betekent dat ze in het water groeien. En last but not least; waterlinzen bestaan voor ongeveer 40% uit plantaardige eiwitten die uitermate geschikt zijn als ingrediënt voor menselijke en dierlijke voeding, maar eventueel ook voor technische toepassingen.'

### AQUATIC BIOMASS COMPANY

'ABC staat voor Aquatic Biomass Company. We onderzoeken of en hoe we de eiwitten uit waterlinzen op een voedselveilige manier kunnen onttrekken om deze te kunnen verwerken in menselijke voeding. Want met de sterk groeiende wereldpopulatie en het tekort aan landbouwgrond voor de productie van veevoer, moet er snel een andere oplossing voor de eiwitvoorziening gevonden worden. Eiwitten uit waterlinzen kunnen bijdragen aan deze oplossing. Sinds de oprichting van ABC Kroos in 2013 is het ons gelukt om in ons bedrijf in Groenlo een machine te ontwikkelen waarmee we op laboratoriumschaal de eiwitten uit waterlinzen kunnen winnen. De waterlinzen voor dit onderzoek zijn geteeld door Landgoed Het Lankheet, ook één van de Waardemakers.'

### 5 KILO EIWITTEN UIT 200 KILO EENDENKROOS

'Momenteel kunnen we per uur zo'n 200 kilo waterlinzen verwerken tot droge eiwitstof. Net als bijvoorbeeld melk bestaan waterlinzen voor meer dan 90 procent uit water. De overige 10 procent (droge stof) bevat het eiwit en vezel. Halen we ook die vezel eruit, dan houden we ongeveer 5 kilo aan groene eiwitpoeder over. In vergelijking met soja levert de teelt van waterlinzen per vierkante meter tien keer meer eiwitten op. Op dit moment worden waterlinzen in Nederland alleen nog in een aantal proefbassins geteeld. Dat betekent dat de komende jaren de waterlinzensteelt opgeschaald moet worden om toepassingen in de voedingsindustrie te krijgen. Ook zal, voordat eiwitten uit waterlinzen toegepast mogen worden in de voedingsindustrie, de Europese wetgeving moeten worden aangepast. Samen met een aantal andere partijen uit de markt zijn we druk bezig met de toelatingsprocedure voor waterlinzen, de zogenoemde "novel food autorisatie".'

200 kilo  
eendenkroos  
=  
5 kilo  
eiwitten!

### DE WAARDE VAN HET WAARDEMAKERSNETWERK



'Tijdens een wandeling op Het Lankheet in Haaksbergen ben ik ingegaan op de uitdaging van Maurice Beij van Uzin Utz. Hij vroeg of ABC Kroos samen met hem wilde kijken naar mogelijke technische toepassingen van eiwitten uit waterlinzen. Bijvoorbeeld bij de productie van hun vloerlijmen. Samen zijn we in 2017 een testfase gestart. Innovatie gaat met horten en stoten: ons gezamenlijke experiment heeft niet het gewenste resultaat opgeleverd, maar we zijn wel weer een stuk wijzer geworden. Bovendien zijn we dankzij het Waardemakersnetwerk in contact gekomen met The Green East.'





'WATERLINZEN BESTAAN  
VOOR ONGEVEER 40% UIT  
PLANTAARDIGE EIWITTEN  
DIE UITERMATE GESCHIKT  
ZIJN ALS INGREDIËNT VOOR  
MENSELIJKE EN DIERLIJKE  
VOEDING, MAAR EVENTUEEL  
OOK VOOR TECHNISCHE  
TOEPASSINGEN'



## SAMENWERKING MET THE GREEN EAST

'De voedselveilige teelt van waterlinzen heeft echt een boost gekregen door onze samenwerking met The Green East. Op hun locatie in Raalte kunnen we in een kas ervaring opdoen met de continue voedselveilige kweek van waterlinzen. In de raffinage die twee deuren verderop wordt gebouwd, gaan we werken aan een industriële machine om eiwitten uit waterlinzen te extraheren. En we realiseren samen met The Green East een nursery waar we de startmaterialen gaan ontwikkelen waarmee agrariërs hun eigen waterlinzenteelt kunnen opstarten. Misschien kunnen we wel waterlinzen telen in stallen van bedrijven die voor de gangbare bedrijfsvoering te klein zijn. Voor veehouders met minder dan 60 koeien zou dit in de toekomst misschien een alternatief zijn. Het helpt natuurlijk als we hen op The Green East kunnen overtuigen door resultaat te laten zien.'

## 750.000 VEGABURGERS IN 2020

'Maar zover is het nog niet. Ik verwacht dat we in 2019 de kweek van waterlinzen in de labsituatie van The Green East kunnen optimaliseren. Het jaar daarop, in 2020, willen we de eerste vijf hectare voedselveilige waterlinzen telen. We zijn hard op zoek naar agrariërs die daarin geïnteresseerd zijn. Vijf hectare teelt zou ongeveer 30.000 kilo eiwitstof kunnen opleveren. Dat is op wereldschaal natuurlijk twee keer niks, maar in termen van vegaburgers best aanzienlijk. In één vegaburger zit 20 procent eiwitten. Per kilo eiwitpoeder is dat dus 25 vegaburgers. 30.000 kilo eiwitpoeder is dus genoeg voor 750.000 vegaburgers!'

'MISSCHIEF KUNNEN  
WE WEL WATERLINZEN  
TELEN IN STALLEN...

...VAN BEDRIJVEN DIE  
VOOR DE GANGBARE  
BEDRIJFSVOERING  
TE KLEIN ZIJN!'

## EN NOU GAAN WE DOOR!

'ABC Kroos en The Green East willen de teelt en verwerking van waterlinzen opschalen. Voor de verwerking wordt een proeffabriek gebouwd en voor de teelt wordt er naar een businesscase toegewerkt, zodat vervolgens agrariërs in kunnen stappen. Zo draagt The Green East bij aan de transitie van de agrarische sector. Daarom ben ik heel blij dat een ondernemer als André Jansen van de Maan Group (pagina's 68-75) in de transitie naar een biobased economy gelooft en investeert in het ontwikkelen van de techniek door ABC Kroos. André ziet wat er nodig is om de schaalprong te maken naar eiwitten uit waterlinzen als een niet meer weg te denken ingrediënt in de voedingsindustrie. Daar blijft het niet bij: wie weet vinden we in de nabije toekomst alsnog een technische toepassing voor plantaardige eiwitten.'

## SAMENWERKING VERSNELT HET INNOVATIEPROCES



'Waar het mij om gaat, is dat we de toegevoegde waarde van eiwitten uit waterlinzen op zoveel mogelijk manieren benutten. Mensen vragen me altijd of een innovatie niet sneller kan. Helaas luidt het antwoord bijna altijd "nee". Een systeeminnovatie kost nou eenmaal tijd. Maar doordat we vanuit het Waardemakers-netwerk een koppeling konden leggen met The Green East, wordt het proces wel versneld. We moeten met z'n allen namelijk niet theoretiseren, maar juist doen! Dan helpt het als je partijen vindt die een bijdrage kunnen en willen leveren.'

*'Innovatie gaat met horten en stoten: ons gezamenlijke experiment heeft niet het gewenste resultaat opgeleverd, maar we zijn wel weer een stuk wijzer geworden'*

 KIJK VOOR MEER INFORMATIE OVER ABC KROOS OP [WWW.ABC-KROOS.NL](http://WWW.ABC-KROOS.NL).

WILT U IN CONTACT KOMEN MET LOURENS ZWART?  
DAN KUNT U HEM MAILLEN VIA [LZ@ABC-KROOS.COM](mailto:LZ@ABC-KROOS.COM).

Mark Mieras is als wetenschapsjournalist gespecialiseerd in hersenonderzoek. Hij is auteur van onder andere de bestsellers **Ben ik dat?** en **Liefde**. Zijn werk richt zich op de zachte, menselijke factoren in de samenleving die op de lange termijn harde randvoorwaarden stellen aan ons overleven.

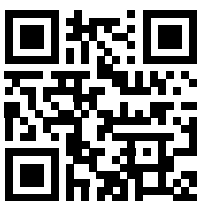


FOTOGRAFIE: HEN VAN DEN HEUVEL

**Mark:** 'De wereld is altijd in beweging en dat is knap ongemakkelijk. De grote uitdaging van morgen laat zich behalve in windmolens, zonnecellen of minder vlees eten vooral vertalen in durf. In de durf om niet te vluchten of in onze onmacht te duiken, maar om het ongemak in de ogen te kijken en de grote verandering die nodig is te omarmen als onze uitdaging. Zo kunnen wij veel meer dan we denken. Dat vraagt wel om ruimte voor mensen en organisaties om mee te denken en te kiezen en om trots de successen te kunnen vieren.'

# MARK MIERAS

Op het businesssevent **KOP500** lichtte hij toe dat, om samen te innoveren, er een andere mindset nodig is; die van intrinsieke motivatie, eigenaarschap en spelgedrag, creativiteit en durf.



**'DE WERELD IS  
ALTIJD IN BEWEGING  
EN DAT IS KNAP  
ONGEMAKKELIJK'**





'ONZE FOCUS LIGT OP EEN DUURZAME

EN ECONOMISCHE TOEKOMST VOOR DE AGRI-EN FOODBUSINESS'

**WAARDEMAKER ANDRÉ JANSEN,**  
ONDERNEMER EN OPRICHTER VAN THE GREEN EAST

ANDRÉ JANSEN IS DE OPRICHTER VAN THE GREEN EAST, EEN TEST- EN KENNISEXPERTISECENTRUM  
WAAR DIVERSE PARTIJEN INNOVATIEVE ONDERZOEKEN DOEN EN KENNIS BUNDELEN.

Als gepokte en gemazelde ondernemer is André Jansen van Maan Group uit Raalte van één ding overtuigd: wil je een innovatie realiseren, dan moet je de versnipperde kennis in de wijde regio bundelen. Daarom richtte hij samen met de familie The Green East op. In dit test- en kennisexpertisecentrum vindt een kruisbestuiving plaats tussen ondernemers, onderwijsinstellingen en start-ups. André Jansen: 'The Green East is als het ware een innovatiehub. Een plek van waaruit samenwerkende partijen diverse innovaties ontwikkelen die bijdragen aan een duurzame en economische toekomst voor de agri- en foodbusiness in de provincie Overijssel.'



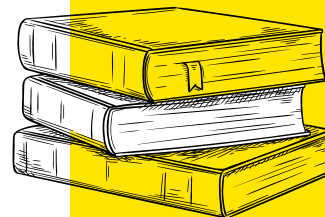
André: 'Bij iedere innovatie moet je ervan overtuigd zijn dat het een stukje van de toekomst wordt. Dat het simpelweg **MOËT** gebeuren. Dat gevoel had ik acht jaar geleden, toen we bij Maan Engineering de Linerless Coating Line ontwikkelden waarmee we etiketten zonder schutblad kunnen produceren. Dit levert grote voordelen op met betrekking tot de kosten en het milieu. Dat gevoel had ik ook toen we de Growcoon gingen ontwikkelen.'

Deze stek- en zaadplug is volledig biologisch afbreekbaar en heeft, in vergelijking met de plastic variant, geen negatief effect op het milieu. Natuurlijk smaken dergelijke succesvolle innovaties naar meer en daarom kwamen we vanuit Maan Group met het idee voor The Green East; een plek waar we ons focussen op een duurzame en economische toekomst voor de agri-en foodbusiness in onze provincie. Want natuurlijk willen we in deze sector allemaal ons brood verdienen, maar dan wel op een duurzame manier. Daarbij zijn mooie woorden niet voldoende, maar moeten we hier echt mee aan de slag.'

*– 'Bij iedere innovatie moet je ervan overtuigd zijn dat het een stukje van de toekomst wordt'* ~~~~~

## DE KRACHT VAN THE GREEN EAST

'The Green East wil aan de basis staan van groene ontwikkelingen door ondernemersgericht experimenteel onderzoek te faciliteren in onze laboratoria, kassen, kweekkamers en de vollegrondsproefvelden. Daarnaast bieden we onderwijsinstellingen ruime mogelijkheden om met ons mee te groeien. Door deze cross-overs te creëren, ontstaat er meervoudige kennis en meervoudige waarde waardoor we gezamenlijk de agri- en foodbusiness duurzaam en economisch kunnen ontwikkelen. Zo bieden we ABC Kroos uit Groenlo (pagina's 58-65) bijvoorbeeld de mogelijkheid om hun onderzoek naar eiwitextractie uit voedselveilig eendenkroos uit te breiden. Het doel is dat we hier bij The Green East een referentie creëren voor veehouders die de stap naar agrariër willen maken en een biobased grondstof willen gaan telen. We moeten een verdienmodel kunnen presenteren en hen meenemen in de mogelijkheden die biobased grondstoffen bieden. Mede daarom wordt op dit moment hard gebouwd aan een nursery op The Green East, waar we de startmaterialen ontwikkelen waarmee boeren snel en eenvoudig hun eigen voedselveilige biobased grondstoffenteelt kunnen opstarten.'



## DE UITDAGINGEN BIJ SYSTEEMINNOVATIE

'De grootste uitdaging bij een systeeminnovatie is dat je een compleet nieuwe organisatie moet opzetten. We hebben het niet alleen over een nieuw product, maar ook over nieuwe grondstoffen, nieuwe leveranciers, andere specificaties, nieuwe technieken, andere markten en ga zo maar door. Hoe en met wie je moet gaan samenwerken ondervind je echter pas gaandeweg. De stip op de horizon is duidelijk, maar hoe je er komt en met wie, dat staat vooraf niet vast. Daarom vind ik het zo mooi dat we hier de testfaciliteiten hebben en pilots kunnen doen, zodat we met onze gecombineerde kennis en met behulp van de nieuwste technologieën een bijdrage leveren aan zo'n systeeminnovatie. Vanzelfsprekend willen we een nieuw idee zo snel mogelijk in de praktijk brengen, maar we moeten in het laboratorium eerst vaststellen dat we goed bezig zijn en geen zaken over het hoofd zien. En mocht dat wel zo zijn, dan kunnen we op tijd bijsturen. Daarnaast moeten we alvast na gaan denken hoe we de boeren overtuigen om ook biobased grondstoffen te gaan telen. Dat is een onderdeel van een systeeminnovatie dat je zeker niet mag onderschatten. Daarom richten we een team in dat potentiële telers meeneemt in ons onderzoekstraject, de bevindingen en het eventuele verdienmodel.'

### INNOVATIE VS. BESTAANDE WET- EN REGELGEVING

'Over belangrijke onderdelen uit een systeeminnovatie gesproken; de kloof tussen innovatie en bestaande wet- en regelgeving is er zeker ook één. Biobased grondstoffen uit landbouwgewassen halen is iets heel anders dan zonnepanelen op daken plaatsen. Het is compleet nieuw en daardoor merk je soms dat de bestaande wet- en regelgeving niet aansluit op een vernieuwing. Bij The Green East hebben we nu bijvoorbeeld een twaalf meter hoge sproeitoren nodig. Deze toren past niet in het bestemmingsplan, maar hij moet er wel komen als we ons doel willen bereiken. Daarom betrekken we de overheid, in dit geval de gemeente en de provincie, continu bij onze plannen, zodat we ze kunnen overtuigen van het belang en samen tot nieuwe inzichten komen. We willen namelijk niet buiten de wet om handelen, maar we willen ook niet dat het proces wordt afgeremd of stilgelegd. In ons geval is er een gedoogsituatie ontstaan, zodat we in ieder geval door kunnen gaan.'



**'DE GROOTSTE  
UITDAGING BIJ EEN  
SYSTEEMINNOVATIE  
IS DAT JE EEN  
COMPLEET NIEUWE  
ORGANISATIE MOET  
OPZETTEN'**



## HET VOORDEEL VOOR DE PROVINCIE OVERIJSSSEL

'Het is goed dat de provincie Overijssel inziet dat de onderzoeken binnen The Green East bij kunnen dragen aan een duurzame en economische toekomst van de agri-en foodbusiness. Met de teelt van biobased grondstoffen bieden we boeren met een kleine veestapel een nieuw verdienmodel. En omdat we de kennis van diverse partijen uit de regio bundelen, lopen we voorop op dit gebied. Er gebeurt echt wat in de provincie Overijssel en daar mogen we met z'n allen trots op zijn. We zetten belangrijke stappen en daardoor kan de provincie niet alleen op economisch en duurzaam profiteren, maar zich ook profileren.'

## DE ROL VAN HET WAARDEMAKERSNETWERK

'Net als binnen The Green East zie ik dat de deelnemers aan het Waardemakersnetwerk rondom de transitie naar een biobased economy waarde hechten aan samenwerking. Alle partijen zien in dat kennisdeling heel belangrijk is, terwijl delen normaliter niet "des ondernemers" is. Daarom is het goed dat de provincie Overijssel onderdeel van dergelijke netwerken is. Het team Duurzaamheid zorgt ervoor dat alle partijen samen optrekken, elkaar vinden en leren vertrouwen en verbindingen leggen. Kijk maar naar de samenwerking tussen ABC Kroos en The Green East die dankzij het Waardemakersnetwerk is ontstaan. Samen creëren we een prachtig voorbeeld van een duurzame en economische innovatie. Dit project kan als vliegwiel gaan werken voor andere start-ups met innovatieve ideeën die de agrarische transitie en de transitie naar een biobased economy versnellen. Dat zou ik echt geweldig vinden.'

**HET TEAM DUURZAAMHEID  
ZORGT ERVOOR DAT  
ALLE PARTIJEN:**

**SAMEN OPTREKKEN,**

- + ELKAAR VINDEN  
EN LEREN VERTROUWEN**
- + EN VERBINDINGEN LEGGEN**

**= DUURZAME INNOVATIES!**

'ER GEBEURT  
ECHT WAT IN  
DE PROVINCIE  
OVERIJSSSEL EN  
DAAR MOGEN WE  
MET Z'N ALLEN  
TROTS OP ZIJN'

# 'HET IS VOOR DE OVERHEID DE UITDAGING OM DICHTER BIJ DE ONDERNEMER TE GAAN STAAN'

TRANSITIE 2: DE TRANSITIE  
NAAR DUURZAAMHEID

EN WAARDECREATIE  
IN DE SECTOR AGRO + FOOD

**HANNA VAN VONDEREN,**  
PROJECTMANAGER BIJ HET UITVOERINGSPROGRAMMA  
AGRO & FOOD IN OVERIJSSSEL

Hanna: 'De sector agro & food, waaronder alle bedrijven vallen die voedsel van grond tot mond verzorgen, is belangrijk voor Overijssel. Ze is namelijk verantwoordelijk voor 15 procent van de werkgelegenheid en 70 procent van het grondgebruik. De agro & food-bedrijven staan echter op een keerpunt. Veranderingen in internationale markten, de focus op bulkproductie en een veeleisende omgeving drukken zwaar op de sector. Als we willen dat deze bedrijven ook in de toekomst behouden blijven voor Overijssel, dan zullen we nu de transitie naar duurzaamheid en waardecreatie moeten ondersteunen. We hebben grote maatschappelijke opgaves op het gebied van klimaat en gezondheid waar het huidige agro & food-systeem onvoldoende antwoord op kan geven. Dat vraagt om een aanpak gericht op nieuwe ketens.'

## DE WROETVARKEN-KETEN

'Een mooi voorbeeld van zo'n nieuwe keten is de "wroetvarkenketen". Wroetvarkens worden in speciale stallen gehouden die veel meer ruimte bieden voor natuurlijk gedrag. Dat kost een beetje extra, maar het levert ook een betere kwaliteit vlees op en dat is voor kwaliteitsslagers weer interessant. Om dat goed te laten werken, hebben alle partijen in de keten – van voerleverancier en varkenshouder tot slachter en slager – de handen ineen geslagen. Zo'n samenwerking is niet altijd makkelijk, maar uiteindelijk levert het alle betrokken partijen zekerheid en toekomstperspectief.'



# 'WROETVARKENS WORDEN IN SPECIALE STALLEN GEHOUDEN DIE VEEL MEER RUIMTE BIEDEN VOOR NATUURLIJK GEDRAG'

## Subsidie-instrumenten

'Om deze keteninnovatie te stimuleren, heeft het programma agro & food twee subsidie-instrumenten: agro & food-ondernemers kunnen kennisvouchers van €6.500,- aanvragen voor het uitwerken van een kennisvraag. Ondernemers die op tekentafelniveau al weten wat ze willen en dit nu in de praktijk willen brengen, kunnen een Proof of Concept-subsidie aanvragen die 40 procent van de investeringskosten vergoedt, tot een maximum van €400.000,-. Aanvragen voor een Proof of Concept-subsidie moeten door de ondernemer zelf gepitcht worden voor een kritische externe adviescommissie. Daarnaast kunnen agro & food-ondernemers leningen aanvragen via het Innovatiefonds Overijssel of het fonds Regio Zwolle Incubator.'

### PARALLEL MET DE WAARDEMAKERSAANPAK

'Misschien is de belangrijkste toegevoegde waarde van het uitvoeringsprogramma agro & food wel het ontwikkelen van het netwerk en het inspireren en verbinden van partijen. Het VKON (Veterinair Kenniscentrum Oost Nederland), Kennispoort Regio Zwolle, Innofood en Oost NL zijn belangrijke partners in de ontwikkeling van dat netwerk. In die ontwikkeling van netwerken zit ook een mooie parallel met de Waardemakersaanpak. In de Waardemakersnetwerken zie ik dat deelnemers elkaar niet alleen vinden op de bekende economische toegevoegde waarde, maar vooral op integere doelstellingen en vandaaruit verder gaan. Ik zie daarin meerwaarde.'

### NIUWSGIERIGHEID EN ONTWIKKELINGSGERICHTHEID

'Ik geloof in een netwerkbenadering en beweging van onderop en wel om twee redenen: zoals ik al zei kunnen bedrijven meer samen met anderen bereiken dan in hun eentje. Als overheid zou het veel langer duren en duurder zijn om met regulering te bewerkstelligen wat via een netwerkbenadering van onderop gebeurt. Bovendien zou overheidsregulering veel negatieve energie opleveren. De Waardemakersaanpak appelleert aan de nieuwsgierigheid en ontwikkelingsgerichtheid van bedrijven. Dat is veel positiever, misschien gaat het sneller en waarschijnlijker is het op de lange termijn ook duurzamer. Dat het met zo'n nieuw programma soms wat zoeken is naar plek, aanpak en meerwaarde zie ik niet als probleem, maar als gegeven dat hoort bij een nieuwe aanpak.'



Hanna van Vonderen  
Provincie Overijssel

hp.v.vonderen@overijssel.nl  
06 10 69 44 43

WAARDE  
MAKERS



ERIK KOLDEWEY IS PROJECTLEIDER BINNEN THE PROTEIN CLUSTER,  
HET NETWERK DAT ONDERZOEKT HOE PLANTAARDIGE EIWITTEN IN  
CONCRETE VOEDINGSPRODUCTEN KUNNEN WORDEN VERWERKT.

# 'WE MOETEN DE ENERGIE VAN ONDERNEMERS BENUTTEN OM TOT OPLOSSINGEN TE KOMEN'



**ERIK KOLDEWEY,**  
PROJECTLEIDER BINNEN THE PROTEIN CLUSTER

Hoe lossen we het maatschappelijke vraagstuk rondom **eiwittransitie** op? Feit is dat ondernemers en bedrijven hierbij een belangrijke rol spelen. Zij kunnen immers nieuwe ideeën en innovaties aandragen, evenals de verdienmodellen die hierop inspelen.

Dat ziet ook Erik Koldewey, projectleider binnen The Protein Cluster. Waar het Waardemakersnetwerk breed kijkt naar de inzet van biobased grondstoffen in onder andere de chemie, richt The Protein Cluster zich op verwerking van plantaardige eiwitten in concrete voedingsproducten. 'Voor beide geldt volgens mij overigens dat het succes staat of valt met de energie, ambities en ideeën van ondernemers.'

**Erik:** 'Het eiwitvraagstuk mag je best complex noemen. Hoe zorgen we ervoor dat we ook in de toekomst de snelgroeiende wereldbevolking op een duurzame manier kunnen voeden? De teelt en verwerking van dierlijke eiwitten heeft namelijk een grotere impact op het milieu dan de teelt en verwerking van plantaardige eiwitten. Echter, dieren hebben wel weer een belangrijke rol in de kringloop. Deze aspecten moeten we dus goed afwegen, zodat we eiwitten zo duurzaam mogelijk gaan produceren.'

### BALANS IN DIERLIJKE EN PLANTAARDIGE EIWITTEN HERSTELLEN

'Duidelijk is dat we vandaag de dag in de Westerse wereld gemiddeld te veel eiwitten eten. Deze hoeveelheid moeten we volgens de deskundigen terugbrengen tot ongeveer 60 gram per persoon per dag. Daarnaast is het belangrijk dat we de balans in de consumptie van dierlijke en plantaardige eiwitten herstellen. Op dit moment eten we namelijk circa 40 procent plantaardige eiwitten en 60 procent dierlijke eiwitten. Dit zouden we moeten omkeren naar 60 procent plantaardige eiwitten en 40 procent dierlijke eiwitten, omdat uit onderzoek blijkt dat dit meer duurzaam is. 24 gram (40 procent van 60 gram) dierlijk eiwit is gelijk aan een beker kwark én een ei, of aan een halve kipfilet. Dat betekent wel dat we voldoende plantaardige producten moeten gaan ontwikkelen en produceren.'



## DREMPELS VOOR INNOVATIE WEGNEMEN!

- GELD?
- TIJD?
- JUISTE CONTACTEN?

'Wat je ziet is dat de kleine en middelgrote bedrijven het lastig vinden om te innoveren. In hun eentje kunnen ze niet veel bereiken. Ze hebben bijvoorbeeld geen eigen Research & Development-afdeling en vaak ontbreekt het aan geld, tijd en de juiste contacten om grote innovatieprojecten op te zetten. Er zijn dus drempels die hen ervan weerhouden om duurzame veranderingen door te voeren. Dat is in de agrarische- en foodsector niet anders. Daarom is het belangrijk dat de overheid samen met die ondernemers de drempels wegneemt door innovatieprocessen te faciliteren, te ondersteunen en zo helpen te versnellen. De rol van de provincie gaat dus veel verder dan die van subsidieverstrekker. En dat is precies de reden waarom de provincie Overijssel, samen met de provincie Gelderland, Food Valley NL en OostNL, aan de wieg heeft gestaan van The Protein Cluster (zie kader op pagina 85).'

### THE PROTEIN CLUSTER

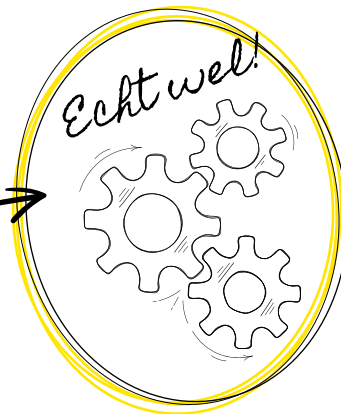
'Sinds 2017 vormt The Protein Cluster een netwerkorganisatie van kleine en middelgrote bedrijven uit de agrarische- en foodsector in de provincies Overijssel en Gelderland. Samen kijken deze partijen hoe ze nieuwe producten voor de markt kunnen realiseren, zodat er meer voedingsproducten met plantaardige eiwitten in de schappen van winkels komen te liggen. De Protein Cluster wordt georganiseerd door Food Valley NL in opdracht van de provincie Overijssel en Gelderland. Het doel van The Protein Cluster is onder meer door middel van bijeenkomsten de aanwezige kennis bij ondernemers en kennisinstellingen te combineren, zodat er meer nieuwe vegetarische en veganistische producten voor de consument beschikbaar komen. Denk bijvoorbeeld aan vegetarische schnitzels waarin veldbonen worden verwerkt.'

'De overheid kan innovatieprocessen actief faciliteren, ondersteunen en zo helpen versnellen'

# 'ER MOETEN MEER VOEDINGSPRODUCTEN MET PLANTAARDIGE EIWITTEN IN DE SCHAPPEN VAN WINKELS LIGGEN'

## HOE MAAK JE EEN EIWI特里JK PRODUCT EETBAAR?

'Het is natuurlijk het mooist wanneer we producten rechtstreeks van het land kunnen eten, dus zonder dat je ze moet bewerken. Producten als paddenstoelen of witte bonen bijvoorbeeld. Andere gewassen hebben meer beperkingen. Zo zijn veldbonen erg eiwitrijk, maar hebben zij in sommige gevallen een bitter hulsel om de bonen. Dan is het dus interessant om te kijken of en hoe je deze veldbonen kunt bewerken, zodat dit eiwitrijke product wel voor menselijke consumptie gebruikt kan worden. The Protein Cluster kan in dit voorbeeld de veldbonenteler in contact brengen met de verwerker van veldbonen, zodat zij samen een product met veldbonen kunnen realiseren dat in de supermarkt komt te liggen, waardoor de consumptie van plantaardige eiwitten toeneemt.'



## ONDERNEMERS ZIJN DE MOTOR ACHTER DE EIWIITTRANSITIE

'Zoals ik al zei, is de opgave rondom de eiwittransitie gigantisch en kan niet in één keer bereikt worden. We zetten haalbare stappen en stellen doelen bij. Ik ben wel heel blij met de beweging die in gang is gezet. Zowel The Protein Cluster als het Waardemakersnetwerk rondom de biobased economy groeien, ze krijgen veel aandacht en ik zie dat de ondernemers vol energie zitten om door te gaan. De provincie Overijssel schetst steeds meer ondernemers het lonkende perspectief van innovaties en stimuleert en prikkelt hen om ook in actie komen. Maar het allerbelangrijkste is dat we de energie bij ondernemers benutten om tot nieuwe oplossingen te komen. Want juist die energie zorgt ervoor dat onze provincie duurzamer wordt op het gebied van milieu, klimaat en economische continuïteit.'

## WIE EN WAT OVER THE PROTEIN CLUSTER

### THE PROTEIN CLUSTER

The Protein Cluster (TPC) is het eerste mondiale platform voor telers, ingrediëntenleveranciers, voedselverwerkers en andere bedrijven die plantaardige, veganistische of vegetarische eindproducten op de markt willen brengen. TPC ondersteunt hen bij het vinden van partners en het ontwikkelen van het businessmodel. Op deze manier kunnen de bedrijven nog beter tegemoet komen aan de veranderende vraag vanuit de consumenten richting een meer gezond en duurzaam dieet.

Bent u een leverancier van plantaardige eiwit-ingrediënten, halffabricaten, consumentenproducten en technologieën en zoekt u hulp bij de ontwikkeling en het vermarkten van uw innovatieve producten? Dan kunt u contact opnemen met TPC.

Meer informatie vindt u op [www.theproteincluster.com](http://www.theproteincluster.com).

*The Protein Cluster wil ondernemers en kennispartners bij elkaar brengen, zodat er meer vegetarische en veganistische producten voor de consument ontstaan'*



KIJK VOOR MEER INFORMATIE OVER THE PROTEIN CLUSTER OP [WWW.THEPROTEINCLUSTER.COM](http://WWW.THEPROTEINCLUSTER.COM).

WILT U IN CONTACT KOMEN MET ERIK KOLDEWEY? DAN KUNT U HEM MAILLEN VIA [E.KOLDEWEY@OVERIJSSSEL.NL](mailto:E.KOLDEWEY@OVERIJSSSEL.NL).  
OF BELLEN OP NUMMER 06-53503329.





# GROENE CIRKELS

## VAN HEINEKEN

De Groene Cirkels van Heineken vormden een inspiratiebron voor Waardemakers. Het gedachtengoed van de multinational is ook relevant voor het Overijssels MKB, vooral daar waar het over samenwerking, keten- en systeeminnovatie gaat.

In 2010 stelde bierbrouwer Heineken zichzelf een even uitdagend als ambitieus doel. Met het oog op de klimaatverandering wilde de multinational een klimaatneutrale keten realiseren rondom de brouwerij in Zoeterwoude. Voor de totstandkoming van deze "Groene Cirkel" was niets minder dan een complete keteninnovatie vereist. Ruim acht jaar later is die ene Groene Cirkel uitgebreid naar vijf Groene Cirkels

rondom de thema's Energie, Water, Grondstoffen, Mobiliteit en Leefomgeving en hebben tientallen partners zich aangesloten. Bovendien heeft de keteninnovatie plaatsgemaakt voor systeeminnovatie. **Hoog tijd voor een goed gesprek** met initiatiefnemer Jan Kempers over "zijn" Groene Cirkels, de uitdagingen rondom keten- en systeeminnovaties en de kennisdeling met de Waardemakers in Overijssel.



---

## LATEN WE BEGINNEN BIJ HET BEGIN. HET IS HET JAAR 2010 EN U KRIJGT EEN IDEE...

**Jan:** 'Dat klopt. Ik was Technological Controller bij de brouwerij hier in Zoeterwoude toen ik de eerste geluiden rondom klimaatverandering opving. Ik vroeg me af wat de impact van klimaatverandering was en ben me in dit onderwerp gaan verdiepen. Ik las zoveel mogelijk artikelen over dit onderwerp en bezocht diverse bijeenkomsten in binnen- en buitenland. Het was het betoog van **Wubbo Ockels** dat voor mij de doorslag gaf. Hij stelde de aarde voor als een huis waar we allemaal in wonen en waar we dus goed voor moeten zorgen. Klimaatverandering vormt echter een grote bedreiging voor ons huis. Daarom deed hij een beroep op de aanwezigen om de kennis rondom duurzaamheid te mobiliseren en samen dit probleem aan te pakken. We moesten direct gaan handelen, anders zou het niet meer goedkomen met ons huis. Naar aanleiding van dit betoog wilde ik ook iets doen en kreeg ik het idee om een klimaatneutrale keten op te zetten voor onze brouwerij in Zoeterwoude.'



## DAT IS NOGAL WAT. HOE BENT U BEGONNEN?

'Allereerst heb ik het idee natuurlijk gepresenteerd binnen Heineken. Al meteen was er het besef dat we als multinational een grote impact kunnen hebben op het milieu door een klimaatneutrale keten te vormen. Ik werd gebombardeerd tot manager Duurzame Ontwikkeling bij Heineken Nederland Supply, mocht intern een klein team om me heen bouwen en ging in gesprek met diverse externe partijen, waaronder Menko Wiersema van de provincie Zuid-Holland, omdat ook hij de voordelen voor de provincie zag. Samen met hem heb ik een strategie uitgestippeld om de uitdaging aan te gaan.'

---

## KUNT U DEZE UITDAGING OMSCHRIJVEN?

'Voor een klimaatneutrale keten moesten we alle partijen uit onze keten overtuigen van ons doel. Onze brouwerij wil voorop gaan lopen met klimaatneutrale productietechnologieën. Daarom verlangen wij van de leveranciers van onze grondstoffen dat zij een klimaatneutraal productieproces doorvoeren. En onze vervoerders vragen we een klimaatneutraal logistiek systeem te ontwikkelen voor het transport van ons bier naar maar liefst 165 landen in de wereld.'

JAN KEMPERS, MANAGER DUURZAME ONTWIKKELING BIJ HEINEKEN  
NEDERLAND SUPPLY, IS DE INITIATIEFNEEMER VAN DE GROENE CIRCLES.



'ALS  
MULTINATIONAL  
KUNNEN WE EEN GROTE  
IMPACT HEBBEN OP  
HET MILIEU'



## EVEN EEN ZIJWEG, MAAR WAAROM WORDT DAT BIER NIET IN HET LAND ZELF GEBROUWEN?

'Dat is een vraag die ik vaker gesteld krijg. Vanzelfsprekend wordt er in de landen zelf Heineken-bier gebrouwen voor de thuismarkt. Maar soms heeft een land extra volume nodig omdat een brouwerij de vraag niet aankan. Of omdat ze niet over de machines beschikken die nodig zijn om een nieuw product te maken. In zo'n geval fungeren wij, dankzij de ideale geografische positie van de Rotterdamse haven, als vliegende keep en transporteren wij het gewenste bier naar het betreffende land. Natuurlijk betekent dit dat een schip de flesjes met bier moet vervoeren. Maar toch is dat milieuvriendelijker dan wanneer we zowel de lege flessen als de mout, de hop, de etiketten enzovoorts per schip naar al die 165 landen moeten transporteren. Dus bier transporteren vanuit Nederland is een bewuste keuze. Om de fossiele CO<sub>2</sub>-emissie zoveel mogelijk te beperken, verwachten we van onze vervoerders wel dat ze met klimaatneutrale oplossingen komen voor het transport.'

## DAT BRENGT ONS BIJ HET VOLGENDE PUNT. WILLEN ALLE PARTIJEN IN DE KETEN WEL VERDUURZAMEN?

'Eerlijk gezegd zullen ze wel moeten,' Heineken is een mondiale speler op het gebied van bier. We zijn een interessante opdrachtgever voor veel partijen. Omdat we echt het verschil willen maken, verwachten we dat onze ketenpartners meegaan in ons streven naar een klimaatneutrale keten. Het is mooi om te merken dat veel partijen deze verduurzamingslag niet als bedreiging, maar juist als kans zien. Dit is voor hen de uitgelezen mogelijkheid om hun organisatie en dienst of product duurzaam te innoveren en klaar te maken voor de toekomst.'

Hop!!  
Hop!!



## ZO'N DUURZAME INNOVATIE KOST NATUURLIJK WEL GELD. IS DAT NIET VAAK EEN PROBLEEM?

'Precies daarom biedt Heineken ketenpartners die overstappen naar klimaatneutrale oplossingen een langjarig contract, zodat banken een stukje zekerheid krijgen en eerder bereid zijn om gunstiger voorwaarden af te spreken rondom een financiële lening. Hierdoor kon onze vervoerder Combined Cargo Terminals bijvoorbeeld een elektrisch aangedreven containerschip laten bouwen.'

## IS DIE ECONOMISCHE PRIKKEL DE ENIGE REDEN DAT PARTIJEN MEE GAAN DOEN?

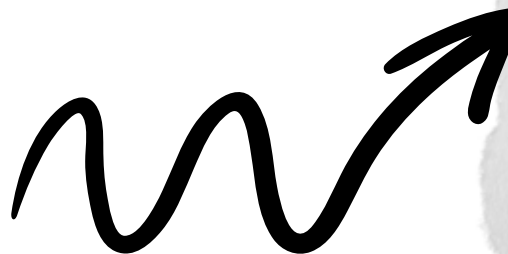
'Zeker niet. Ik merk juist dat iedereen het echt mooi vindt om bij te dragen aan de realisatie van een klimaatneutrale keten. We voelen dat we met iets goeds bezig zijn. Daarom gaan partijen de samenwerking aan en delen ze hun kennis. Natuurlijk investeer je als deelnemer in de toekomst voor je bedrijf, maar door in te zetten op verduurzaming krijg je vanuit de maatschappij waardering en belangrijker nog, je draagt bij aan de toekomst van onze kinderen. De keuzes die we nu maken, gaan de toekomst van onze planeet bepalen. Kleiner kan ik het niet maken.'

## DE 5 GROENE CIRKELS VAN HEINEKEN

De Groene Cirkels van Heineken en haar samenwerkende partners moeten een duurzame ontwikkeling opleveren voor de maatschappij van de toekomst. Daarom koppelt Groene Cirkels de verduurzaming van de Heineken brouwerij in Zoeterwoude, in combinatie met de kennis van Wageningen Environmental Research en Naturalis Biodiversity Center, aan de provinciale ambities en die van het waterschap rondom ruimte, water, mobiliteit en energie. Zo ontstaat een economisch krachtig bedrijf in een aantrekkelijke omgeving waarin het goed wonen, werken, ondernemen en recreëren is.

De Groene Cirkels behandelen de volgende 5 thema's:

1. Stimuleren van duurzame energie en reductie van broeikasgas-emissies
2. Verzekeren van voldoende en goed water
3. Sluiten van grondstofkringlopen
4. Verduurzamen van mobiliteit en logistiek
5. Verbeteren van de leefomgeving en versterken van biodiversiteit



### ONDERTUSSEN IS DE KLIMAATNEUTRALE AMBITIE VAN HEINEKEN OOK NIET KLEINER GEWORDEN. WAAR STAAT U NU MET DE GROENE CIRKELS?

'Inmiddels zijn er vijf Groene Cirkels ontwikkeld rondom de thema's Energie, Water, Grondstoffen, Mobiliteit en Leefomgeving (zie kader). Naast een klimaatneutrale keten zijn we nu ook bezig met systeeminnovaties. We onderzoeken bijvoorbeeld de mogelijkheden om de leefomgeving te verbeteren. Dat is wel heel iets anders. Bij een keteninnovatie probeer je samen met de partijen uit een bestaande keten een innovatie door te voeren. Bij een systeeminnovatie weet je welke innovatie je wilt realiseren, je hebt dus een stip op de horizon, maar je hebt geen idee hoe je daar komt, wie je nodig hebt en wat je onderweg tegenkomt. Met andere woorden, je moet nieuwe partijen vinden waarmee je het duurzame doel kunt bereiken. Feit is dat alle deelnemende partijen een eigen rol vervullen. Je hebt aanjagers, onderzoekers en uitvoerders nodig. Nieuwe ontwikkelingen vragen soms ook om nieuwe wet- en regelgeving. Daarom is het samenspel met de overheid belangrijk.'

### WAAROM IS SYSTEEMINNOVATIE VOLGENS U BELANGRIJK?

'In mijn ogen heeft een systeeminnovatie z'n voor- en nadelen. Een nadeel is bijvoorbeeld dat je pas gaandeweg ontdekt of je de juiste kant opgaat. Je hebt dus te maken met trial and error en moet al doende bijsturen. Dat kan vertragend werken natuurlijk. Het grote voordeel van systeeminnovatie is dat je kennis van soms misschien niet voor de hand liggende partijen kunt combineren en hierdoor nieuwe en nuttige inzichten krijgt. Samen krijg je zaken voor elkaar die zelfs grote multinationals alleen niet lukken. Hoewel de praktijk weerbarstig is, werk je samen met partners die het allemaal leuk vinden om aan een innovatie mee te werken en dat levert de energie op om steeds weer door te gaan.'





## U BENT NU RUIM ACHT JAAR BEZIG MET DE GROENE CIRKELS. BENT U AL TEVREDEN?

'Als ik terugkijk op de afgelopen jaren en zie wat we gezamenlijk hebben bereikt, dan ben ik best tevreden. Kijk ik echter naar de toekomst, dan ben ik nooit tevreden. Want ik zie zoveel dingen die we nog kunnen en moeten doen. Ik ben wel blij met de actuele ontwikkelingen. Zo zijn we bijvoorbeeld druk bezig met de realisatie van de Groene Corridor tussen onze brouwerij in Zoeterwoude en de haven in Rotterdam. Jaarlijks worden er 45.000 containers met bier vervoerd. We willen dat de trucks en schepen op elektriciteit of hernieuwbare brandstoffen gaan rijden en varen. We zorgen ervoor dat de geleegde containers in Rotterdam weer lading van onszelf of andere partijen zoals bijvoorbeeld Zeeman mee terug nemen naar Zoeterwoude, zodat "lege kilometers" worden voorkomen. En er komt een **klimaatneutraal distributiecentrum**. Zo ontstaat er dus een Groene Corridor, een klimaatneutrale én economisch duurzame oplossing.'

# Heineken

# HEINEKEN

## ONDERTUSSEN VORMEN DE GROENE CIRKELS VAN HEINEKEN EEN INSPIRATIEBRON VOOR ONDER MEER DE WAARDEMAKERS IN OVERIJSSSEL. WAT VINDT U DAARVAN?

'Eerlijk gezegd vind ik het best een eer dat de Waardemakers, maar bijvoorbeeld ook Suiker Unie, Farm Frites en Zuivelfabriek De Graafstroom, zich laten inspireren door onze aanpak. Hoe meer platformen zich met duurzaamheid gaan bezighouden, hoe beter. We doen dit ook niet voor onze persoonlijke eer of ego's.

**We doen het om met elkaar stappen te zetten richting een duurzame maatschappij.'**

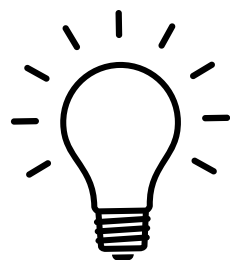
## ALS AFSLUITENDE VRAAG: HOE KIJKT U TEGEN DE WAARDEMAKERS AAN?

'Allereerst vind ik Waardemakers een geweldige naam. Heel treffend. Daarnaast ben ik blij met de onderlinge kennisdeling. Ik heb geregeld contact met programmamanager Marieke Butterhoff en Anne Bijl van de provincie Overijssel. Samen bespreken we de uitdagingen waar je bij keten- en systeeminnovatie tegenaan loopt. Bijvoorbeeld hoe je innovatieve ideeën het best kunt faciliteren en ondersteunen. Of hoe je bijeenkomsten zo organiseert dat ze echt wat opleveren en niet verzanden in praatclubjes waar niets concreets uitkomt. Dankzij Marieke let ik er ook scherper op dat partijen niet alleen komen halen, maar ook wat komen brengen. En het is natuurlijk leuk om te horen dat de Waardemakers in Overijssel met dezelfde zaken worstelen als wij. Bij dergelijke uitdagingen is het fijn om te weten dat je een sparringpartner hebt die hetzelfde duurzame doel voor ogen heeft.'

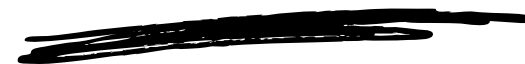
**'Dankzij Marieke let ik er ook scherper op dat partijen niet alleen komen halen, maar ook wat komen brengen.'**



# 'INNOVATIE IS EEN CREATIEF PROCES'



**Erwin Witteveen** is zo'n man die je gezien en gelezen moet hebben. Denk aan zijn boek *Easycratie*.



#### Het boek *Easycratie*

Hierin beschrijft Erwin hoe je grote vraagstukken niet kunt oplossen door nóg meer regels te stellen, maar juist door een meer easy aanpak te hanteren. Of de opvolger *Nooit Af!* (2<sup>e</sup> prijs Managementboek van het Jaar 2016). In dit boek gaat hij in op de impact van digitalisering. De veranderingen gaan nu zo snel, dat er geen tijd meer is voor de oude gewoonte "Eerst-Lang-Vorbereiden-Dan-Het-Eindmodel." Of zoals Erwin het zelf verwoordt: 'Mensen en organisaties worden "bèta-versies" die zich permanent blijven ontwikkelen en aanpassen. Permanent Beta, oftewel: Nooit Af.'



**Erwin:** 'Innovatie is een creatief proces dat het beste tot wasdom komt als de sociaal entrepreneur zijn energie maximaal kan richten op de verbetering van zijn producten en diensten. Dat is bij de innovaties rond duurzaamheid niet anders. Overheden kunnen dit proces aanmoedigen met tijdelijke ontheffingen voor vergunningen, belastingvrijstellingen en het ter beschikking stellen van overtallige ruimte. Geef nooit subsidie in de vorm van geldbedragen, want dit werkt averechts op het creatieve proces. Beoordeel innovaties ook nooit op geldopbrengsten, maar monitor liever hoeveel mensen blij worden van de innovatie.'

*Niet  
beoordelen  
op geld-  
opbrengsten,  
maar op hoeveel  
mensen blij  
worden van  
innovaties*

ERWIN WITTEVEEN

# INNOVEREN

'Mensen en organisaties worden "bèta-versies" die zich permanent blijven ontwikkelen en aanpassen. Permanent Beta, oftewel: Nooit Af.'



# ARBEIDS- EXCLUSIVITEIT

*'Ik beschouw onze medewerkers als familie, samen helpen we elkaar verder'*

**FRANK ARENSEN, DIRECTEUR BIJ VOLVO HARRIE ARENSEN GROEP**

In de ruim 22 jaar dat Frank Arendsen leiding geeft binnen Volvo Harrie Arendsen, is hij steeds sterker overtuigd geraakt van het belang van sociale duurzaamheid. **Zijn mensen maken namelijk het bedrijf.**



Daarom biedt hij hen vertrouwen en bevoegdheden en legt hij verantwoordelijkheden bij hen neer. Frank ziet dat dit resulteert in gemotiveerde werknemers, co-creatie, initiatieven vanaf de werkvloer, een positieve sfeer, een laag ziekteverzuim én tevreden klanten. Zijn ervaringen als koploper op het gebied van sociaal ondernemen deelt hij graag met de Waardemakers, want **'alleen ga je misschien sneller, maar samen kom je verder.'**



'IK HEB EEN HOOG  
MENSBEELD,  
IK ZIE NIET IN WAAROM  
IK MENSEN NIET  
ZOU KUNNEN  
VERTROUWEN'

Frank Arendsen

Volvo Harrie Arendsen

f.arendsen@harriearendsen.nl  
06 51 42 74 14

MAKERS  
WAARDE  
OPDEAM

Frank: 'Om maar meteen met de deur in huis te vallen; ik heb weinig verstand van, maar wel veel affiniteit met auto's. Ik weet niet wat elk model kan en kost. En ik heb trouwens ook geen verstand van auto's verkopen, het onderhoud of boekhouden. Maar dat hoeft ook niet, want dat is niet mijn rol binnen dit bedrijf. **Als algemeen directeur van de vijf vestigingen die onder Volvo Harrie Arendsen vallen, is het mijn taak om de juiste mensen om me heen te verzamelen.** Want daarmee valt of staat ieder bedrijf. Leidinggeven is in mijn ogen dan ook een roeping. Je doet het vanuit passie en vanuit een verantwoordelijkheidsgevoel voor je team.'

## HOOG MENSBEELD

'Ik was 26 jaar toen ik directeur werd bij onze Volvo-vestiging in Zevenaar. Ik had er toen net tien maanden gewerkt als verkoopadviseur en was dus bij lange na nog niet de leider die ik nu ben. Het was mijn doelstelling om zoveel mogelijk auto's te verkopen, maar wel in een gezellige sfeer. Onbewust wist ik toen al dat omzet draaien, winst maken en goed voor je medewerkers zorgen onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Bovendien had en heb ik een hoog mensbeeld. Ik zie niet in waarom ik mensen niet zou kunnen vertrouwen. Of waarom ze iets niet zouden kunnen. Gaandeweg de jaren is mijn doelstelling hetzelfde gebleven, maar is het geloof in de kracht van mijn mensen en ons team steeds groter geworden.'

*Alleen ga je misschien sneller, maar **samen kom je verder!***



FRANK ARENDSSEN, DIRECTEUR BIJ VOLVO HARRIE ARENDSSEN:  
LEIDINGGEVEN DOE JE VANUIT PASSIE EN EEN VERANTWOORDELIJKHEIDSGEVOEL VOOR JE TEAM.



'WE WILLEN  
GEWÓÓN  
DOEN EN  
GEWOON  
DOÉN'



## DE KRACHT VAN LOSLATEN

'Als leider leer je iedere dag bij. Het heeft bij mij tot 2006 geduurd voordat ik echt inzag dat je als leider niet alleen moet investeren in auto's en panden, maar juist ook in je mensen. Wat dat betreft moest ik wel zelf het wiel uitvinden door veel managementboeken te lezen, video's op Youtube te bekijken en een netwerk te bezoeken waar ik kon sparren met leiders uit andere branches. Daarnaast heb ik veel te danken aan VitaMee, een bedrijf dat zich focust op leiderschapsontwikkeling. Zodoende kwam ik tot het inzicht dat ik onze medewerkers vrijheid, verantwoordelijkheid en vertrouwen moet geven. Stel bijvoorbeeld dat er nieuw gereedschap moet worden gekocht voor de werkplaats. Dan is het toch raar dat ik me daarin ga verdiepen, terwijl ik er niets vanaf weet? Daarom geef ik mijn monteurs een budget en laat ik hen de keuze maken, want zij moeten met het nieuwe gereedschap gaan werken. Ik vertrouw hen en weet dat het goed komt. Bovendien creëer ik bij hen een verantwoordelijkheidsgevoel. **Dat is de kracht van loslaten.**'

## DE FAMILIECULTUUR BINNEN ARENDSSEN

'Ondertussen hebben we een duidelijke visie ontwikkeld als het gaat om de manier waarop we in dit bedrijf met elkaar omgaan. We zijn een familie die elkaar verder helpt, ook als je niet Arendszen heet van achternaam. We gaan met respect met elkaar om, bespreken jaarlijks ons dna tijdens trainingen en willen gewoon doen en gewoon doén. Onze 145 medewerkers krijgen de ruimte en het vertrouwen om eigenzinnig te zijn, waarbij we allemaal het doel hebben om ons maximaal in te zetten voor onze klanten. Het is mooi om te zien dat deze aanpak werkt. Onze medewerkers geven ons qua werkgeluk een 8+ en daar word ik weer heel gelukkig van. **Bovendien resulteren die vrijheid, eigenzinnigheid en dat vertrouwen in gemotiveerde werknemers, co-creatie, initiatieven vanaf de werkvloer, een positieve sfeer, een laag ziekteverzuim én tevreden klanten.'**





## ARBEIDSEXCLUSIVITEIT LEVERT ENERGIE OP

'Zoals ik al aangaf, heb ik vertrouwen in mensen. Ik wil iedereen een kans geven, ook als iemand een afstand tot de arbeidsmarkt heeft. Daarom vind ik arbeidsexclusiviteit zo'n mooi woord, want iedereen doet ertoe, is exclusief en heeft zijn eigen talenten. Als bedrijf vinden we het prachtig dat we een plek kunnen bieden aan Wajongers om hier twee jaar lang ervaring op te doen. We bieden hen perspectief, zin en een kans om na die twee jaar bij een andere opdrachtgever aan de slag te gaan. Dat is natuurlijk prachtig voor onze Wajongers, maar het levert ons als organisatie ook het nodige op. Wajongers nemen ons werk uit handen, maar ze dragen ook bij aan het familiegevoel én ze geven ons bedrijf een ongelooflijke boost energie.'

## WISSELWERKING MET WAARDEMAKERS

'Het laat nog maar eens zien wat de toegevoegde waarde van sociaal ondernemen voor een ondernemer kan zijn. Natuurlijk moeten ook wij nog steeds diverse hindernissen nemen en gaat het soms met vallen en opstaan. Maar de winst voor ons bedrijf, onze medewerkers en onze klanten ervaar ik dagelijks om me heen. Dat is precies de reden waarom ik ondernemers uit het Waardemakersnetwerk wil inspireren met mijn verhaal, zodat ze zich ook gaan focussen op de P van People. Ik hoop op een wisselwerking met de Waardemakers, waarbij zij van mij leren en ik op mijn beurt van hen. Want alleen ga je misschien sneller, maar samen kom je verder.'

'Ik vind arbeidsexclusiviteit zo'n mooi woord, want iedereen doet ertoe, is exclusief en heeft zijn eigen talenten.'



# DE TRANSITIE NAAR EEN CIRCULAIRE ECONOMIE

**MENNO TEN HEGGELER,** PROGRAMMAMANAGER  
CIRCULAIRE ECONOMIE BIJ DE PROVINCIE OVERIJSSSEL

**Menno ten Heggeler**  
Provincie Overijssel

Programmasecretariaat  
e.bollemeijer@overijssel.nl  
038 499 87 50

WAARDE  
MAKERS



'Het gaat goed met de economie. Dat betekent dat de meeste ondernemers een gevulde orderportefeuille hebben en vooral bezig zijn met de dag van morgen.'

'Wat de circulaire economie voor de bedrijfsvoering van overmorgen betekent, is voor veel ondernemers nog een black box. Tegelijkertijd is een beperkt aantal ondernemers in Overijssel succesvol aan de slag met de uitdagingen van overmorgen. Zoals bijvoorbeeld Schagen Infra, het bedrijf uit Hasselt dat de Circulair Ondernemen Award van de Regio Zwolle gewonnen heeft.'

## SAMENWERKEN MET ONDERNEMERS

'Voor ons als overheid is het de uitdaging om dichterbij de ondernemer te gaan staan. Traditioneel richten we ons op ons de vraag "hoe kunnen we de ondernemer verleiden?" en vanuit dat perspectief werken we aan wet- en regelgeving. Het wordt echter steeds belangrijker om naast de ondernemer te gaan staan en samen met hem te werken vanuit de vraag "What's in it for them?". Dit doen we bijvoorbeeld vanuit het Waardemakersprogramma.'

## LEIDENDE MOTIEVEN VOOR DE OPSTAP

'Om de overstap naar een circulaire economie te maken, zijn er voor een ondernemer een aantal leidende motieven:

- De ontwikkeling van de klantvraag naar circulaire producten;
- De circulaire economie levert geld op;
- De kansen die robotisering en digitalisering bieden, leiden tot een vermindering van grondstoffenverlies.'

## CROSS-SECTORALE SAMENWERKING

'Sectoren kunnen elkaar helpen om stappen te zetten. Ik zie vooral in de cross-sectorale samenwerking die meerwaarde van de Waardemakersnetwerken. Ik benoem een tweetal concrete uitdagingen waarbij Waardemakers de handschoen op kunnen pakken.'

'Voor ons als overheid is het de **uitdaging** om dichterbij de ondernemer te gaan staan.'

## Uitdaging 1

'Een eerste is de textielindustrie volop aan de slag met recycling. Er ontstaan daarbij nieuwe grondstoffen die geschikt kunnen zijn voor andere sectoren, buiten de ketens van de textielindustrie. Ik doe hierbij een oproep richting de Waardemakers om met elkaar te verkenen waar de gerecyclede grondstoffen, zoals textielvezels, ingezet kunnen worden. Ik denk daarbij bijvoorbeeld aan kleding voor werknemers, en of toepassingen in de bouw.'

## Uitdaging 2

'Er is al een groep Waardemakers bezig met de transitie naar een biobased economy en dat is super om te zien. Gegeven de wereldwijde problematiek van het overschot aan plastics, daag ik de Waardemakers uit om daarnaast bij te dragen aan de transitie naar biobased plastics.'



# 'DIT INCLUSIEVE IDEE BIEDT HET LANKHEET EEN ONAFHANKELIJKE BASIS VOOR DE TOEKOMST'

**ERIC BRINCKMANN,**  
MEDEBEHEERDER VAN  
LANDGOED HET LANKHEET

Sinds 2000 vinden op landgoed Het Lankheet in Haaksbergen diverse landschapsprojecten plaats op het gebied van o.a. waterberging en -zuivering, bodemrevitalisering en biodiversiteit.



Het doel van deze projecten is de kennis op deze gebieden te optimaliseren en in te zetten bij actuele landbouw- en klimaatvraagstukken. Daarnaast wil het landgoed de omgeving mee laten delen in de natuurwaarde. Hoewel Het Lankheet financieel quitte draait, leeft de wens om de afhankelijkheid van externe geldstromen te verminderen. Daarom is het plan opgevat om een boshotel, bezoekerscentrum, natuurmuseum en café/restaurant te realiseren, zodat Het Lankheet met de inkomsten hieruit een financiële en onafhankelijke basis voor de toekomst kan realiseren. Eric: 'Zonder de wisselwerking tussen verschillende Waardemakers was dit inclusieve idee niet tot stand gekomen.'

## WAT KUNT U IN HET KORT OVER HET LANKHEET VERTELLEN?

Eric: 'Landgoed Het Lankheet is een 600 hectare groot natuur- en landbouwgebied dat tussen Haaksbergen en Eibergen ligt. Het landgoed heeft een geschiedenis die ruim 800 jaar teruggaat en tegenwoordig doet Het Lankheet dienst als proeftuin voor diverse eigentijdse landschapsprojecten. Hierbij combineren we de kennis van vroeger met de innovaties van nu. Naast instandhouding van de kwaliteiten van het gebied, verrijken we wat er al is als basis vooruit naar de toekomst. We werken als proeftuin aan maatschappelijke opgaven die de schaal van het landgoed ook ver overstijgen.'

## KUNT U EEN VOORBEELD GEVEN VAN ZO'N LANDSCHAPSPROJECT?

'Jazeker. We hebben bijvoorbeeld de zogenaamde **vloeiweiden** hersteld en een actuele functie gegeven. Een vloeiweide is een middeleeuwse vorm van watermanagement om hooiland met kalk en mineralen vanuit lokale bronnen en beken te bemesten. Nu gebruiken we ze om water te zuiveren en te bergen, verdroging tegen te gaan en zo de natuur te versterken. Met de grote droogte van de afgelopen zomer nog vers in ons geheugen kun je je voorstellen dat dergelijke oude watersystemen ook tegenwoordig goed van pas kunnen komen. Het innovatieve aspect aan dit project is dat we micro-organismen aan het water toevoegen, zodat de schrale bodem wordt gerevitaliseerd en er weer leven op gang komt. Met andere woorden, door de middeleeuwse vloeiweiden in ere te herstellen en te combineren met huidige innovaties, creëren we een antwoord op actuele vraagstukken rondom landbouw en klimaat en natuur.'



*'Met de inkomsten uit het "recreatieve punt" zorgen we voor meer body en staan we er als landgoed een stuk zelfstandiger voor'*

'SAMEN MET ENKELE  
WAARDEMAKERS ZIJN  
WE OP ZOEK GEGAAN  
NAAR EEN OPLOSSING  
OM DE FINANCIËLE BASIS  
VAN HET LANDGOED  
TE VERSTERKEN'

## ZORGEN DEZE ACTUELE VRAAGSTUKKEN NOU OOK VOOR EEN TOENAME VAN EXTERNE GELDSTROMEN?

'Met het veranderende klimaat zou je inderdaad wel verwachten dat de natuur meer aandacht krijgt en dus dat de externe geldstromen toenemen. Het is echter onze ervaring dat de beschikbaarheid en hoogtes van subsidies grillig zijn. Natuurlijk heeft het landgoed externe geldstromen nodig voor het versterken en in stand houden van de natuur, maar we willen er tegelijkertijd zo min mogelijk afhankelijk van zijn. **Samen met enkele Waardemakers** zijn we op zoek gegaan naar een oplossing om de financiële basis van het landgoed te versterken.'

## WELK PLAN HEBBEN JULLIE BEDACHT?

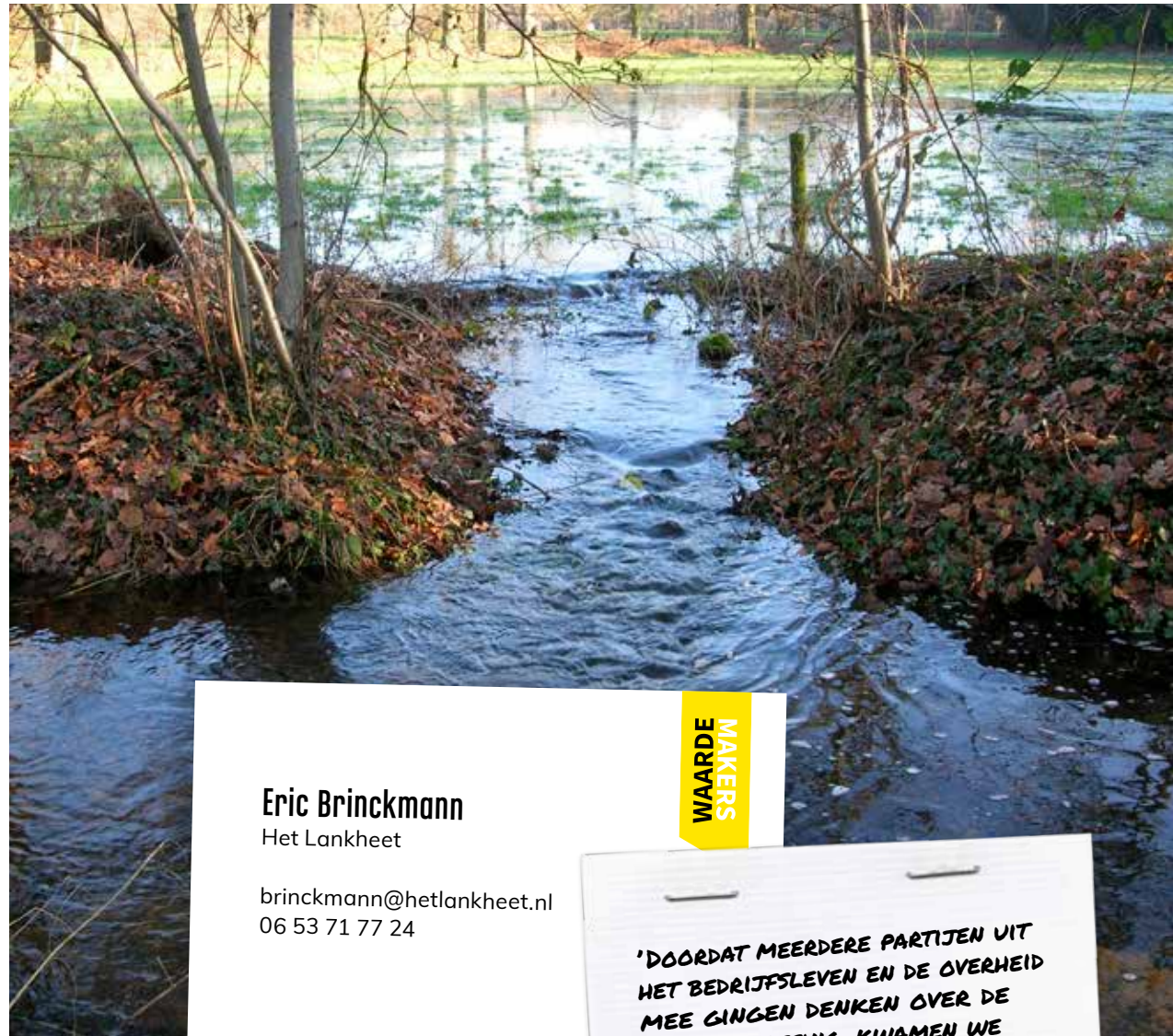
'In het kort komt het erop neer dat we aan de westkant van landgoed Het Lankheet een "recreatief punt" willen realiseren door een boshotel, een bezoekerscentrum, een natuurmuseum en een caférestaurant te bouwen. Dit recreatieve punt vormt voor de bezoekers van Het Lankheet een prachtige uitvalsbasis om een of meerdere dagen te gaan recreëren.'

## WELKE PARTIJEN HEBBEN BELANG BIJ DE KOMST VAN DIT RECREATIEVE PUNT?

'Ik kan er zo al vier noemen. Allereerst maakt landgoed Het Lankheet deel uit van De Groene Waaier. Dit is een samenwerkingsverband die we met Staatsbosbeheer (Haaksbergerveen) en Natuurmonumenten (Buurserzand, Witte Veen) zijn aangegaan. Deze natuurgebieden beslaan 2.500 hectare die als een waaier om Haaksbergen heen liggen. Deze Groene Waaier heeft als doel om zowel de natuurgebieden als het bedrijfsleven, de industrie, horeca, sportverenigingen, de gemeente Haaksbergen en betrokken burgers met elkaar te verbinden, waarbij de waarden van natuur en landschap voor Haaksbergen en omgeving centraal staan. De komst van het recreatieve punt kan een prachtige bijdrage leveren aan deze doelstelling.'



**UITVALSBASIS VOOR MEERDERE DAGEN RECREATIE**



**Eric Brinckmann**  
Het Lankheet

brinckmann@hetlankheet.nl  
06 53 71 77 24

**WAARDE  
MAKERS**

**'DOORDAT MEERDERE PARTIJEN UIT  
HET BEDRIJFSLEVEN EN DE OVERHEID  
MEE GINGEN DENKEN OVER DE  
BESTE OPLOSSING, KWAMEN WE  
TOT DIT INCLUSIEVE IDEE.'**



## WIE IS PARTIJ NUMMER 2?

'De tweede partij is Het Lankheet zelf. Met de inkomsten uit het recreatieve punt zorgen we voor meer body en staan we er als landgoed een stuk zelfstandiger voor. We versterken onze positie als landgoed, we versterken de natuur en we bieden continuïteit van het landgoed met haar natuurlijke en culturele waarden voor de toekomst.'

# 2.

## KOMEN WE VERVOLGENS BIJ PARTIJ NUMMER DRIE ...

'Als derde partij denk ik aan de ondernemers en horeca in Haaksbergen. Jaarlijks ontvangen we 600.000 bezoekers in De Groene Waaier. Door de aanleg van de N18 en de bouw van ons recreatieve punt zal dit aantal alleen maar groeien. Met als gevolg meer omzet en werkgelegenheid. Een natuurgebied als **De Groene Waaier** is wat dat betreft een belangrijke economische drager voor een vergrijzende regio. Bovendien vormen het hotel en de andere faciliteiten een uitkomst voor bedrijven uit Enschede en de wijdere regio om groepen mensen onder te brengen.'

# 3.

## EN DE VIERDE PARTIJ DIE VOORDEEL Zouden KUNNEN HEBBEN?

'Dat zijn wij eigenlijk allemaal. De mens leeft 95 procent van de tijd in binnenruimtes en komt steeds minder buiten, waardoor hij de waarde van het landschap niet meer kent. Sterker nog, dat is ook de reden dat de klimaatproblemen hebben kunnen ontstaan. We zijn bijna nooit meer buiten en zien niet wat er gaande is. Daarom is de voorlichtingsfunctie van Het Lankheet ontzettend belangrijk. Wij moeten mensen bewust maken dat we met de juiste kennis en innovaties wel degelijk iets aan het veranderende klimaat kunnen doen. Nu al leiden we jaarlijks 1.000 bezoekers en 500 schoolkinderen rond. Dat aantal mag wat mij betreft nog flink omhoog gaan.'

# 4.

## ZOALS U AL AANGAF, HEBBEN MEERDERE PARTIJEN OVER DIT IDEE NAGEDACHT. WAT WAS DE TOEGEVOEGDE WAARDE HIERVAN?

'Dat het idee in een echte wisselwerking tussen de partijen ontstond. In je eentje lukt het niet om tot zo'n idee te komen. Juist omdat diverse Waardemakers uit het bedrijfsleven en de overheid mee gingen denken over de beste oplossing, kwamen we tot dit inclusieve idee.'

## ONDERDEEL VAN HET IDEE IS EEN NATUURINCLUSIEF BOSHOTEL. KOMT ZO'N HOTEL DE NATUUR TEN GOEDE?

'Je zou inderdaad denken dat een hotel middenin de natuur alleen maar ten koste gaat van diezelfde natuur. Het tegendeel is echter waar. Een hotel dat natuurinclusief wordt gebouwd, herbergt diverse elementen uit de natuur, waardoor het onderdeel wordt van de natuur en bijdraagt aan de lokale biodiversiteit en de natuurwaarde rondom de locatie van het hotel verhoogt. Denk aan uilennesten, holtjes voor gierzwaluwen, muren die geschikt zijn voor insecten, richels voor egels, ruimtes voor nesthopen waar ringslangen eieren kunnen leggen, stromend water met luwtes bij het hotel voor kikkers, padden en salamanders en plasdras oevers voor specifieke beekvegetatie. Bovendien draagt een natuurinclusief hotel bij aan de ontspanning en leefkwaliteit van de gasten, aangezien alle kamers uitzicht bieden op het omringende groen en zo een natuurlijke overgang wordt gecreëerd van het leven binnen naar het leven buiten. Door de natuur heel dichtbij te kunnen beleven, ontstaat ook meer waardering voor de natuur. En dat is een beschermende factor op zich.'

## KORTOM, U WILT DAT DE EERSTE SCHOP ZO SNEL MOGELIJK DE GROND INGAAT?

'**Vanzelfsprekend.** We zijn ook al best ver en in principe kunnen we over drie jaar met de bouw beginnen. Ik besef echter dat de realisatie van ons idee ook afhangt van de medewerking van de gemeente en de provincie. Bovendien moeten we nog een exploitant vinden voor het hotel en het café/restaurant. Het grote voordeel is dat diverse partijen inzien dat we met de komst van het hotel, het bezoekerscentrum, het natuurmuseum en het café/restaurant kunnen en moeten versterken wat er al is. Namelijk een prachtig landgoed waar we het continu voortgaande proces van natuurbehoud kunnen borgen.'

*Natuur heel dichtbij  
kunnen beleven... waardering*



KIJK VOOR MEER INFORMATIE OVER LANDGOED HET LANKHEET EN DE PLANNEN VOOR HET RECREATIEVE PUNT OP [WWW.HETLANKHEET.NL](http://WWW.HETLANKHEET.NL).

WILT U IN CONTACT KOMEN MET ERIC BRINCKMANN?

DAN KUNT U HEM MAILLEN VIA [BRINCKMANN@HETLANKHEET.NL](mailto:BRINCKMANN@HETLANKHEET.NL).

# SASKIA VAN DEN MUIJSENBERG

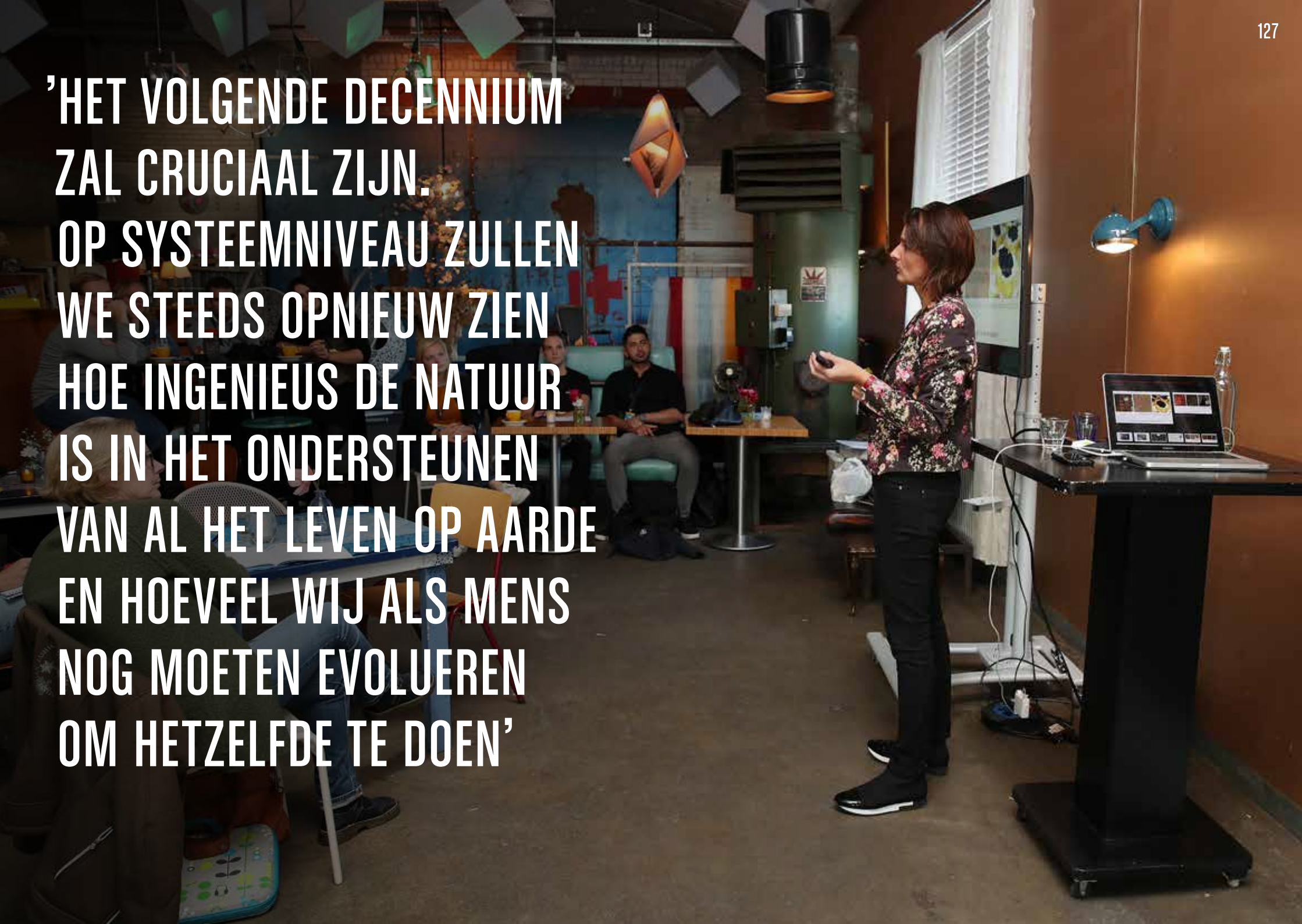
'HET VOLGENDE DECENNIUM ZAL CRUCIAAL ZIJN'

Saskia van den Muijsenberg is de enige 'Certified Biomimicry Professional' in Nederland en heeft meer dan 20 jaar ervaring in biomimicry, strategische innovatie en veranderkunde bij grote Fortune 500-bedrijven. Ze ontdekt designstrategieën uit de natuur, ontwikkelt deze verder en vertaalt ze vervolgens naar business opportunities. Ze weet als geen ander hoe we van de natuur kunnen leren om hedendaagse maatschappelijke, organisatorische of technische uitdagingen het hoofd te bieden.



**Saskia:** 'Na enthousiaste reacties op mijn bijdrage tijdens KOP500 constateerden we met elkaar dat we de juiste tools (biomimicry) hebben en beschikken over de juiste mentors, namelijk de soorten om ons heen die m.b.v. 3,8 miljard jaar R&D hebben geleerd welke strategieën en technologieën bijdragen aan een goed aangepast bestaan op deze planeet. Het is een kwestie van een community hebben die bestaat uit mensen die op hetzelfde moment "ja" knikken tegen wat belangrijk is en waar we aan zouden moeten werken. Het volgende decennium zal cruciaal zijn. Op systeem-niveau zullen we steeds opnieuw zien hoe ingenieus de natuur is in het ondersteunen van al het leven op aarde en hoeveel wij als mens nog moeten evolueren om hetzelfde te doen. Het herontwerpen van steden/boerderijen/industrieën zodat ook die ecosysteemdiensten kunnen leveren is het begin van een 'quantum leap'. En dat kan alleen in samenwerking met elkaar, met gedreven mensen uit verschillende disciplines en werkvelden.'

'HET VOLGENDE DECENNIUM  
ZAL CRUCIAAL ZIJN.  
OP SYSTEEMNIVEAU ZULLEN  
WE STEEDS OPNIEUW ZIEN  
HOE INGENIEUS DE NATUUR  
IS IN HET ONDERSTEUNEN  
VAN AL HET LEVEN OP AARDE  
EN HOEVEEL WIJ ALS MENS  
NOG MOETEN EVOLUEREN  
OM HETZELFDE TE DOEN'







# 'DOOR ONZE SAMENWERKING KAN DE GEMEENTE HAAKSBERGEN SNELLER ENERGIENEUTRAAL WORDEN'

**TONNIE VOLMBROEK**, SALES CONTROLLER BIJ UZIN  
UTZ NEDERLAND EN TOT EIND 2018 VOORZITTER VAN  
BEDRIJVENVERENIGING STEPELO - DE GREUNE



De gemeente Haaksbergen heeft, net als veel andere gemeenten, de ambitie om in 2050 energieneutraal te zijn. Het stappenplan dat de gemeente voor zich ziet, gaat enkele ondernemers echter niet snel genoeg. Zij besluiten draagvlak te creëren onder alle ondernemers, agrariërs en inwoners van Haaksbergen. Want hoe eerder individuele en gezamenlijke energie-maatregelen worden genomen, hoe groter de kans dat Haaksbergen al in 2030 energieneutraal is. Om deze **'Energieaanpak Haaksbergen'** een boost te geven, wordt een samenwerking aangegaan met de provincie Overijssel, Natuur en Milieu Overijssel en het Waardemakersnetwerk. Tonnie Volmbroek van Uzin Utz: 'Samen kunnen we sneller duurzame stappen zetten waar onze hele gemeenschap beter van wordt.'



'HET ENERGIEVRAAGSTUK  
IN DE GEMEENTE  
HAAKSBERGEN IS  
ZO GROOT, DAT NIET  
ALLEEN DE ONDERNEMERS,  
MAAR OOK DE AGRARIËRS  
EN DE BEWONERS ERBIJ  
MOETEN WORDEN  
BETROKKEN'

Tonnie Volmbroek  
Uzin Utz

tonnie.volmbroek@uzin-utz.com  
06 51 75 64 17

MAKERS  
WAARDE

Het is 2013 als Uzin Utz Nederland een nieuw pand laat bouwen op industrieterrein Stepelerveld in Haaksbergen. Uit de drie ontwerpen die de architect voorlegt, kiest de onderneming voor de meest duurzame en ook meest dure optie. Tonnie Volmbroek, sales controller bij Uzin Utz en iemand die anderen graag enthousiasmeert als het om duurzaamheid gaat, legt uit waarom. 'Omdat we een nieuw pand gingen bouwen, hadden we de perfecte gelegenheid om duurzaamheid in alle geledingen door te voeren. Mits functioneel en economisch verantwoord, dat wel. Het pand is daarom gasloos geworden, we werken met aardwarmte, vloerverwarming, pelletkachels en we hebben een **gebouwbeheerssysteem** dat automatisch de verlichting en verwarming regelt. Deze duurzame keuzes resulteerden uiteindelijk in veel hogere kosten, maar het heeft ons ook veel opgeleverd. Onze medewerkers zijn supertrots dat ze in dit gebouw werken. Onze duurzame keuzes veroorzaakten reuring bij klanten, leveranciers en concullega's. En daardoor kregen we als bedrijf een grotere naamsbekendheid.'

## KIJKJE IN DE DUURZAME KEUKEN



Bijkomend gevolg is dat Uzin Utz Nederland wordt gebombardeerd tot koploper op het gebied van duurzaamheid, met tientallen rondleidingen binnen het bedrijf als logisch voortvloeisel. Tonnie: 'Op een gegeven moment schonken we meer koppen koffie dan de gemiddelde horecaondernemer in Haaksbergen. Het was duidelijk dat veel ondernemers mee wilden in de omslag richting duurzaamheid. Daarom kwamen ze een kijkje in onze keuken nemen. Wat ik al snel merkte, is dat duurzaamheid voor de gemiddelde ondernemer niet verder gaat dan windmolens en zonnepanelen. En dat iedereen het idee heeft dat duurzame maatregelen per definitie duur zijn. Terwijl je binnen je budget al diverse stappen kunt zetten. Kies bijvoorbeeld voor energiezuinige verlichting, scheid je afval, ga papierloos werken en werk in etappes richting verdere duurzaamheid. Wat dat betreft vormde het bezoek van zo'n 30 ondernemers uit de provincie aan de brouwerij van Heineken in Zoeterwoude (pagina's 88-97) een echte eyeopener. Toen we zagen hoe daar op relatief eenvoudige en laagdrempelige wijze energieneutrale maatregelen werden getroffen, gingen we binnen de Haaksbergse Bedrijvenvereniging pas echt nadenken hoe we het energievraagstuk in Haaksbergen konden oplossen.'



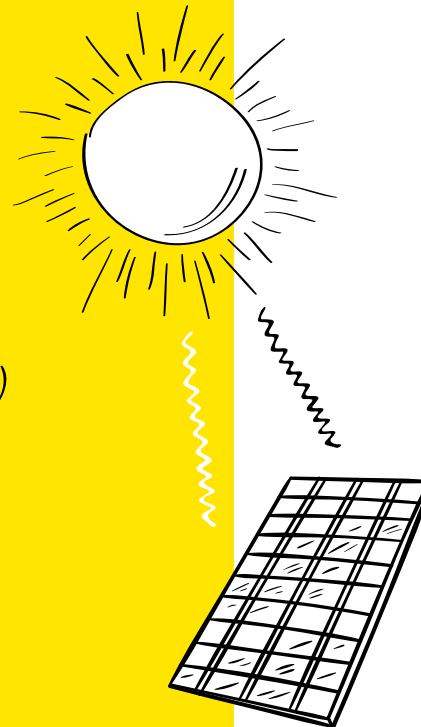
## MENUKAART VOL DUURZAME ENERGIEMAATREGELEN

In samenwerking met het Waardemakersnetwerk gaat de projectgroep Energie Haaksbergen aan de slag met een "menukaart", waarop algemene informatie over mogelijke energiematregelen komt te staan. Ook wordt in samenwerking met regionale accountants (pagina's 136-137) en banken een handige rekentool ontwikkeld en worden financieringsconstructies toegelicht. Tonnie: 'Deze menukaart biedt ondernemers op een **laagdrempelige** manier duidelijkheid over welke stappen ze kunnen nemen, hoe ze dat moeten doen en hoe ze die stappen kunnen financieren. Zo kunnen ze zelf al energiezuinige maatregelen in hun eigen bedrijf doorvoeren.'

## ALLE NEUZEN DEZELFDE KANT OP

Tegelijkertijd is er het besef dat het energievraagstuk in de gemeente Haaksbergen zo groot is, dat niet alleen de ondernemers, maar ook de agrariërs en de bewoners bij de energieaanpak moeten worden betrokken. Met andere woorden, er moet draagvlak worden gecreëerd. Tonnie: 'Alleen als we de krachten bundelen, kunnen we echt grote stappen maken. Daarom hebben **Leander Broere van Natuur en Milieu Overijssel en Anne Bijl van de provincie Overijssel** diverse bijeenkomsten in Haaksbergen en de omliggende dorpen georganiseerd. Het doel van deze bijeenkomsten was aan de ene kant om mensen te informeren over het energievraagstuk, maar ook om te kijken welke initiatieven er op dit gebied al speelden en om te bespreken welke mogelijkheden bewoners hebben om duurzame energiematregelen in huis door te voeren. Vervolgens hebben Leander en Anne de ondernemers, agrariërs en bewoners bij elkaar gebracht. Het is namelijk superbelangrijk dat alle neuzen dezelfde kant op staan en dat zelfs de grootste criticasters het nut van onze energieaanpak inzien.'

'**SAMEN HEBBEN WE DE **AMBITIE**  
ÉN DE **ENERGIE** OM IN DE GEMEENTE  
HAAKSBERGEN IETS MOOIS EN  
DUURZAAMS TE REALISEREN'**



## Het momentum is er

Ondertussen is het zo'n anderhalf jaar geleden dat de projectgroep werd opgericht. Tonnie: 'Op het gebied van draagvlak creëren hebben we mooie slagen gemaakt en er wordt vanuit ondernemers, burgers en agrariërs een coöperatie opgericht die verschillende duurzame energieprojecten in Haaksbergen wil realiseren, zoals **zon-, wind- en warmteprojecten**. Het is duidelijk dat het momentum er is om energiezuinige maatregelen te nemen. Ik merk dat bij steeds meer ondernemers, agrariërs en bewoners het kwartje valt, mede omdat wij het idee voor deze energieaanpak binnen de gemeenschap hebben geïntroduceerd. Daarnaast zijn we druk bezig om belangrijke partijen als Pure Energie, Saxion, Universiteit Twente en TenneT bij onze plannen te betrekken.'

## WERKEN AAN EEN ENERGIEMIX

Als het de samenwerkende partijen lukt om binnen enkele jaren een eerste energieproject te realiseren, wordt al een mooie stap gezet richting het doel om in 2030 energieneutraal te zijn. Gezien de energiebehoefte van zowel ondernemingen, agrariërs als bewoners zouden bijvoorbeeld twee windmolens misschien al wel voldoende zijn. Desondanks wordt gekeken naar een mooie energiemix. Tonnie: 'Waar het om gaat, is dat we alle partijen mobiliseren, dat iedereen mee kan en wil doen en dat onze keuzes voor duurzame energiematregelen betaalbaar zijn. Daarom kan ik me voorstellen dat we er bijvoorbeeld voor kiezen om **zowel een windmolen, als een veld met zonnepanelen als een biomassavergister te realiseren**. Het gaat uiteindelijk om het einddoel. Dankzij de inzet van de partijen in de gemeente Haaksbergen en de samenwerking met de provincie Overijssel, Natuur en Milieu Overijssel en het Waardemakersnetwerk hebben we in korte tijd enorme vooruitgang geboekt. En samen hebben we de ambitie én de energie om in de gemeente Haaksbergen iets moois en duurzaam te realiseren.'



KIJK VOOR MEER INFORMATIE OVER UZIN UTZ NEDERLAND OP [WWW.NL.UZIN-UTZ.COM](http://WWW.NL.UZIN-UTZ.COM).

WILT U IN CONTACT KOMEN MET TONNIE VOLMBROEK?

DAN KUNT U HEM MAILLEN VIA [TONNIE.VOLMBROEK@UZIN-UTZ.COM](mailto:TONNIE.VOLMBROEK@UZIN-UTZ.COM).

'HET IS DE UITDAGING  
OM SAMEN MET ELKAAR  
EN MET OPEN VIZIER TE  
LEREN EN HET GELEERDE  
ZOVEEL MOGELIJK TE  
DELEN, ZELFS MET ONZE  
CONCURRENTEN'

**MARK DE LAT**  
(ESHUIS ACCOUNTANTS EN ADVISEURS)

M.DELAT@ESHUIS.COM  
088 500 95 00



© FOTO: ESHUIS ACCOUNTANTS EN ADVISEURS



## ACCOUNTANTS DRAGEN BIJ AAN ENERGIEAANPAK

**Mark de Lat**, partner bij Eshuis Accountants en Adviseurs, draagt graag bij aan de Energieaankpak Haaksbergen door mensen te verbinden, inhoudelijke expertise aan te reiken en deuren te openen. Mark: 'Als organisatieadviseur kan ik, samen met mijn collega-accountants en -fiscalisten, de rol vervullen van vertaalmachine tussen de ondernemer en bijvoorbeeld banken als het gaat om maatschappelijke thema's zoals de energietransitie.'

## FLEXIBELE EN NIEUWE AANPAK

'Aan de ene kant begrijp ik de banken wel, want zij zoeken zekerheid. Aan de andere kant vraagt de energieaankpak vanuit de ondernemers om flexibiliteit en een nieuwe aanpak. We moeten met elkaar dwars door bestaande systemen. De oude gereedschapskist past niet meer bij de vraagstukken van nu. Het is de uitdaging om samen met elkaar en met open vizier te leren en het geleerde zoveel mogelijk te delen, zelfs met onze concurrenten.

Dat betekent dat wat wij samen met de ondernemers in Haaksbergen ontdekken en ontwikkelen, we gaan delen met de verschillende accountants die ondernemers uit Haaksbergen adviseren. Zo kunnen alle ondernemers, optimaal ondersteunt door hun eigen accountant, de juiste investeringsbeslissing nemen voor het doorvoeren van energie-maatregelen.'

*'We moeten met elkaar  
dwars door bestaande  
systemen!'*

# 'WE KREGEN DE TIP OM NIET TE BREED TE BEGINNEN, MAAR HET INNOVATIEPROCES KLEIN TE HOUDEN'

**LAURENS GROOTHUIS,**

DIRECTEUR BIJ NOVITON UIT HARBRINKHOEK



Ondernemer Laurens Groothuis staat eind 2017 voor een uitdaging. Hij heeft een idee op het gebied van prefab HSB(houtskeletbouw)-fabricage waarmee de hoeveelheid CO<sub>2</sub> die bij de huidige productiemethode wordt uitgestoten, met wel 70 procent kan worden gereduceerd. Het idee van Laurens omvat een volledig concept en het is zijn ambitie om hier al in 2020 mee te gaan werken. En dus is het voor Laurens zaak om dit concept snel verder vorm te geven. Daarom neemt hij contact op met zijn zakenrelatie Gerard Schröder, de Almelose vastgoedondernemer die hem introduceert in het Waardemakersnetwerk. Laurens: 'Het is super om te zien hoe het concept zowel op economisch als duurzaam vlak wordt uitgerold.'



**Laurens:** 'Het Waardemakersnetwerk geeft je een duwtje in de rug als je als ondernemer een innovatie wilt realiseren. Dat geldt ook voor mijn situatie. Al snel nadat Gerard Schröder mij bij het netwerk geïntroduceerde, kwam ik in contact met partijen waarmee we als bedrijf een consortium konden bouwen. Vervolgens heeft Waardemakers de eerste gesprekken begeleid. Zo verbond Waardemakers ons bedrijf met Saxion en AMMON, de onafhankelijke stichting die in het leven is geroepen om de innovatieslagkracht van businessdevelopment- en innovatieprogramma's door en voor de industrie te vergroten. Deze partner gaf ons echt bruikbare tips. Bijvoorbeeld dat we ons idee niet meteen te breed moeten maken, maar juist klein moeten beginnen. Dat we stap voor stap moeten kijken wat werkt, wat de vraag uit de markt is en in welke fases het innovatieproces moet worden opgedeeld. Dat werkt echt heel verhelderend.'

## VERRIJKING EN KRUISBESTUIVING



'Van nature zit samenwerken niet in mijn karakter. Toch zie ik zeker de toegevoegde waarde van de relatie van AMMON en ik zie ook hoe studenten van Hogeschool Saxion ons straks kunnen helpen tijdens de automatiseringsfase. Nieuwe partijen zorgen voor verrijking. Doordat ze hun kennis en kunde delen, maar ook omdat ze met andere projecten bezig zijn die eventueel kunnen zorgen voor kruisbestuiving. Zo hebben we via AMMON contact gelegd met Ten Cate om samen een ander idee te realiseren. Deze samenwerkingen en kruisbestuivingen vinden trouwens plaats op basis van vertrouwen. Ik heb zelf niet veel met geheimhoudingsverklaringen, maar mochten deze tijdens het proces toch nodig zijn, dan weten de Waardemakers gelukkig precies hoe we daarmee om moeten gaan.'

## HULP BIJ SUBSIDIEAANVRAAG

'De doorsnee ondernemer weet niet precies hoe hij een innovatieproces kan bekostigen. Daarom helpen de Waardemakers ons bij de aanvraag van een subsidie voor de opschalingsfase. Met het geld dat we op deze manier hopen binnen te halen, kunnen we naar verwachting ongeveer de helft van de kosten betalen. De rest zullen we als deelnemende partijen zelf moeten investeren in de vorm van mensen, goederen en machines.'




SAMEN MET DE WAARDEMAKERS ONDERZOEKT ONDERNEMER LAURENS GROOTHUIS HOE HIJ CO<sub>2</sub>-UITSTOOT IN DE BOUWNIJVERHEID AANZIENLIJK KAN REDUCEREN.

## Uitrollen van economische en duurzame waarde

'Ik heb een ambitieuze doelstelling rondom de hoofdthema's in de bouw namelijk: circulariteit, digitaliseren en de energietransitie. Ook denken we eraan om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een plekje te kunnen geven in het productieproces. Maar eerlijk gezegd vind ik het ook heel mooi om te zien hoe de Waardemakers het oorspronkelijke idee steeds breder uitrollen. In ons bedrijf gebruiken we bijvoorbeeld de helft van het zaagsel dat vrijkomt bij het schaven om onze locatie te verwarmen. Vanuit de Waardemakers kwam het idee om met de andere helft een deel van de huizen in onze vestigingsplaats Harbrinkhoek te verwarmen. Of kijk eens naar de mogelijkheden die ons 1,5 hectare grote dak biedt om zonne-energie op te wekken. Daar doen we nu nog niets mee en eigenlijk is dat doodzonde. Voor ons bedrijf, maar ook voor de gemeenschap waar we deel van uitmaken. Naast de praktische ondersteuning vormen deze eyeopeners precies de waarde die de Waardemakers wat mij betreft toevoegen.'



 KIJK VOOR MEER INFORMATIE OVER NOVITON OP [WWW.NOVITON.NL](http://WWW.NOVITON.NL).

WILT U IN CONTACT KOMEN MET LAURENS GROOTHUIS?  
DAN KUNT U HEM MAILLEN VIA [L.GROOTHUIS@NOVITON.NL](mailto:L.GROOTHUIS@NOVITON.NL).

'WE KIJKEN STAP VOOR  
STAP WAT WERKT,  
WAT DE VRAAG UIT  
DE MARKT IS EN  
IN WELKE FASES  
HET INNOVATIEPROCES  
MOET WORDEN OPGEDEELD'



'Een hechte samenwerking is de basis voor een goed en duurzaam product.'

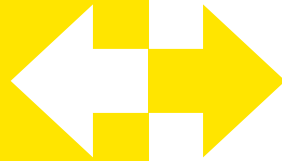
# JAN SPOELSTRA



**PROGRAMMAMANAGER  
INVESTERINGEN BIJ  
DE EENHEID WEGEN  
EN KANALEN**



ALS PROGRAMMAMANAGER INVESTERINGEN BIJ DE EENHEID WEGEN EN KANALEN, KIJKT JAN SPOELSTRA HOE DE PROVINCIE OVERIJSEL DUURZAME INITIATIEVEN OP HET GEBIED VAN WEG- EN WATERBOUW BIJ OPDRACHTNEMERS KAN STIMULEREN.



'Pioneering stimuleert de innovatiedialoog tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers.'

# RUTGER VRIELINK



**DIRECTEUR  
BIJ PIONEERING**



RUTGER VRIELINK IS SINDS 2015 DIRECTEUR BIJ STICHTING PIONEERING, HET INNOVATIEPLATFORM VOOR DE SECTOR BOUW & INFRA IN DE REGIO OOST-NEDERLAND.



Met 650 kilometer aan wegen en 130 kilometer aan vaarwegen heeft de provincie Overijssel voldoende massa om als opdrachtgever een beweging in gang te zetten richting klimaatadaptatie, energietransitie en circulaire economie. De vraag is alleen hoe je ruimte voor duurzame innovaties creëert in een sector waarin opdrachtnemers in projecten vooral gewend zijn om in detail te voldoen aan de vaak uitgebreide wensen van opdrachtgevers. Jan Spoelstra, programmamanager Investerings bij de eenheid Wegen en Kanalen, heeft een antwoord: 'Als provincie moeten we verder kijken dan één project en over de projecten heen een duidelijke visie neerleggen: hier gaan we naar toe. Vervolgens kunnen we hier zij aan zij met de opdrachtnemers naartoe werken. Dat vraagt ook om een andere verhouding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Het vraagt om samenwerking, onderling vertrouwen en een ambitie waar beide partijen zich aan willen committeren.'

Jan Spoelstra: 'Het "WAAROM" is duidelijk. Als provincie Overijssel hebben we natuurlijk een taak om in onze eigen werken duurzame innovaties bij de aanleg, het beheer en het onderhoud van wegen en kanalen te stimuleren, zodat we ook zelf een bijdrage leveren aan de opgaven rondom klimaatadaptatie, energietransitie en circulaire economie. De vraag is alleen "HOE" we dit moeten realiseren. In onze sector zijn we het simpelweg niet gewend om als opdrachtgever en opdrachtnemer aan tafel te gaan zitten om samen die duurzame samenleving vorm te geven. We zijn niet gewend te praten over ambities en dromen. Dat komt ook omdat in de wereld van wegen- en waterbouw nog te vaak de klassieke opdrachtgever/opdrachtnemer-verhouding geldt. De opdrachtgever beschrijft tot in detail wat er moet gebeuren en de opdrachtnemer voert dit tot in detail uit. Veilig, duidelijk en er is weinig kans op een zeperd.'

**'WIL JE ECHT RICHTING PARTNERSHIPS TOEWERKEN, DAN MOET JE VOOR, TIJDENS EN NA HET PROCES HET GESPREK MET ELKAAR AANGAAN.'**

*'We zijn niet gewend te praten over ambities en dromen'*

Stichting Pioneering vormt sinds 2008 het innovatieplatform voor de sector Bouw & Infra in de regio Oost-Nederland.

Ruim 200 aangesloten "pioniers" uit de ondernemers-, onderwijs-, onderzoeks- en overheidswereld zetten zich samen in om innovaties op het gebied van proces, product en technologie te realiseren en zo markt te creëren. Hierbij gaan opdrachtgevers en opdrachtnemers steeds vaker **de dialoog** aan over slimme en betere samenwerkingen op het gebied van innovatie, zodat er meer langdurige innovatiesporen en partnerships ontstaan en de maatschappelijke opgaven rondom klimaatadaptatie, energietransitie en circulaire economie makkelijker kunnen worden opgepakt. Pioneering-directeur Rutger Vrieling: 'Waar het uiteindelijk om gaat, is dat we ons samen inzetten voor een mooie, duurzaam gebouwde omgeving in Oost-Nederland.'



**HET UNIEKE IS DAT ER ONDER-TUSSEN PARTIJEN UIT DE HELE BOUW + INFRA-KETEN AAN ONS INNOVATIENETWERK DEELNEMEN.**

*'Inzetten voor een mooie, duurzaam gebouwde omgeving in Oost-Nederland'*

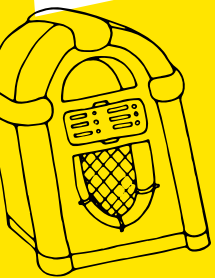
### ZORG VOOR BEREIKBAARHEID

'Deze manier van werken is natuurlijk niet zomaar ontstaan. Wij moeten zorgen voor een continu goede bereikbaarheid via de wegen en kanalen in de provincie Overijssel. Om die bereikbaarheid te garanderen, wil je risico's vermijden en dus niet teveel gaan experimenteren. Het nadeel is echter dat er hierdoor nauwelijks ruimte is voor duurzame innovaties. Kijken we naar de transities die op ons afkomen, dan is deze manier van werken niet bepaald "toekomstproof". We hebben in onze huidige aanpak een mogelijkheid om, wanneer de contracten gesloten zijn, de opdrachtgever en opdrachtnemer te laten kijken of ze nog wat ruimte kunnen creëren om duurzame ontwikkelingen door te voeren. Soms lukt dat met wat passen en meten, maar meestal niet en bovendien is het effect meestal beperkt. Dat klinkt wat oneerbiedig, maar in de praktijk is het wel zo. En dus moet er snel iets veranderen. Wij hebben als overheid onze opdrachtnemers jarenlang geconditioneerd. Wij vroegen, zij draaiden en waren daarin elkaars concurrent in de slag om de beste aanbidding. Nu vragen we hen om na te denken over innovaties en dan niet alleen zelf, maar met collega's en ook nog eens om deze kennis ter beschikking te stellen aan de hele branche. Natuurlijk vinden de opdrachtnemers het lastig om ineens op deze manier te denken en natuurlijk kost dit tijd, maar die tijd hebben we niet. En dus ligt er in mijn ogen een duidelijke taak bij de provincie én de markt om in beweging te komen.'

### DUIDELIJKE VISIE ONTWIKKELEN EN COMMUNICEREN

'Alleen als we ruimte bieden aan duurzame innovaties, kunnen we grotere stappen maken richting klimaatadaptatie, circulariteit en de energietransitie. Ruimte betekent allereerst dat we niet in detail moeten voorschrijven en zelf bedenken, maar letterlijk ruimte bieden aan ideeën van anderen. Tegelijk is het belangrijk dat we als provincie Overijssel een duidelijke visie op dit gebied ontwikkelen en richting onze opdrachtnemers communiceren wat we willen bereiken. Als overheid hebben wij namelijk die verantwoordelijkheid vanuit opdrachtgeverschap. Ik ben blij om tijdens gesprekken met opdrachtnemers te merken dat ook zij vaak stevige duurzame ambities hebben en dat deze ambities niet alleen commercieel gedreven zijn, maar dat er ook een intrinsieke motivatie aanwezig is. Veel bedrijven willen graag met ons meedenken over de manier waarop de markt zich duurzaam kan en moet ontwikkelen. Er is veel kracht, creativiteit en kennis bij de Overijsselse bouwers. Dergelijke gesprekken zijn niet alleen over en weer heel inspirerend, ze dragen ook bij aan onderling vertrouwen, iets wat in de afgelopen decennia van ondergeschikt belang was.'

Mij vragen, jullie draaien!



*Wie zijn die "pioniers" die zich bij Pioneering aansluiten?*

'Dat zijn partijen die innovatieve stappen willen zetten in de sector Bouw & Infra in de regio Oost-Nederland en dat samen met anderen oppakken. Maar weinig bedrijven zijn in hun eentje in staat om een markttransitie te trekken. Sommige partijen zijn al koploper op het gebied van innovatie, anderen kloppen voor het eerst aan met de wens om ook innovatief aan de slag te gaan. Alle deelnemers aan ons innovatieplatform delen niet alleen de aanwezige kennis met elkaar, ze gaan ook daadwerkelijk aan de slag met verschillende projecten en in verschillende settings. Hierbij is het de taak van Pioneering om deze partijen met elkaar te verbinden, af te stemmen, bijeenkomsten te organiseren en diverse projecten te faciliteren en te ondersteunen. We zijn in 2008 gestart met als doel de marktpositie van de Twentse Bouw & Infra-sector te verbeteren, want een dergelijk netwerk voor de gebouwde omgeving was er toen nog niet. Op verzoek van de provincie Overijssel hebben we ons werkgebied inmiddels uitgebreid naar Noord West Overijssel (Zwolle en omstreken) en de Achterhoek.'

### WELKE SPELREGELS GELDEN ER BINNEN PIONEERING?

'Allereerst betalen alle deelnemers een bijdrage voor hun deelname aan Pioneering. Met dit geld kunnen we als netwerkorganisatie blijven fungeren én projecten aan de voorkant initiëren. Deze projecten hebben een relatief korte duur van maximaal een paar jaar. Per project zijn minimaal drie van de vier O's uit de ondernemers-, onderwijs-, onderzoeks- en overheidswereld betrokken. En omdat van alle deelnemers aan een bepaald project nog een extra financiële bijdrage wordt gevraagd, stellen we een heldere businesscase op waarin staat omschreven wie welk bedrag betaalt en wat hij daarvoor terugkrijgt. Juist omdat we deze spelregels vooraf hebben opgesteld en zo een duidelijke structuur creëren, zitten we allemaal op dezelfde lijn en dat zorgt voor heel veel energie bij de deelnemende partijen. Dat is ook nodig, want vooraf weten we niet waar een project gaat eindigen.'

**'IK BEN BLIJ DAT NIET ALLEEN OPDRACHTNEMERS, MAAR OOK OPDRACHTGEVERS HET BELANG VAN INNOVATIES BINNEN DEZE SECTOR INZIEN'**



**Rutger Vrielink**  
Pioneering  
r.vrielink@pioneering.nl  
06 30 38 65 24

**Jan Spoelstra**  
Provincie Overijssel  
jc.spoelstra@overijssel.nl  
06 10 74 70 68

**WAARDE MAAKER**

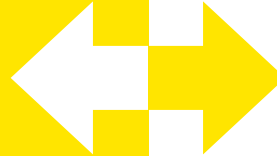


### LUIKEN OPENGOOIEN

'Ondertussen worden diverse initiatieven ontplooid. Zo onderzoeken we bijvoorbeeld de mogelijkheid om een weg als service te hanteren. In deze situatie blijft de bouwer eigenaar van de weg. Hij legt de weg niet alleen aan maar beheert en onderhoudt deze ook. Hij is verantwoordelijk voor dat de weg "het doet" zoals afgesproken. Wij als provincie betalen hem voor het gebruik van de weg. Deze nieuwe werkwijze heeft een grote impact op de rol van de opdrachtnemer en die van de opdrachtgever. De bouwer kijkt niet alleen naar de meest optimale manier van aanleg, maar kijkt ook naar de hele levenscyclus van een weg en de materialen. Ook onderzoekt hij de meest optimale oplossingen voor aanleg, beheer, onderhoud én impact op bereikbaarheid. Bovendien kijkt je in een andere context. Natuurlijk moet de weg er goed bijliggen, maar past hij ook in het plaatje van het betreffende landschap? Leg je de weg op een CO<sub>2</sub>-arme wijze aan? En houd je rekening met de wensen van de omwonenden? Dat betekent dus wel dat je als opdrachtnemer je luiken moet opengooien.'

### SAMENWERKENDE TEAMS

'Een mooi voorbeeld van een nieuwe samenwerkingsvorm tussen opdrachtgever en opdrachtnemer vormen de werkzaamheden aan Kanaal Almelo-De Haandrik. Bij deze klus hebben we als opdrachtgever niet gekeken welke aannemer de werkzaamheden goedkoop kan uitvoeren, maar hebben we gezocht naar een partij die qua bemensing het best aansluit op ons contractteam. Met andere woorden, welk team van professionals kan een opdrachtnemer aan het project toevoegen, zodat de samenwerking ertoe leidt dat een project een succes wordt? Een hechte samenwerking is namelijk de basis voor een goed en duurzaam product. Wil je echt richting partnerships toewerken, dan moet je voor, tijdens en na het proces het gesprek met elkaar aangaan. Elkaar goed in de ogen kijken, de waarheid durven te vertellen, verbeterpunten benoemen en kinderachtig getouwtrek achterwege laten. Da's een hele omslag, maar dat zie ik wel goedkomen.'



### WAAROM IS ERVOOR GEKOZEN OM EEN FINANCIËLE BIJDRAGE TE VRAGEN AAN DE DEELNEMERS?

'Omdat we de deelnemers een financiële bijdragen laten betalen, kan Pioneering inmiddels voor 80 procent zelf haar broek ophouden en zijn we voor 20 procent afhankelijk van projectsubsidies. We hebben deze subsidies wel nodig, omdat het tijd kost om partijen te verbinden, over te halen om mee te doen en de voordelen in te laten zien. Die uren kunnen we niet in een businesscase onderbrengen. Zouden we die financiële bijdrage niet vragen, dan konden we als stichting geen projecten opzetten en zouden we niet meer zijn dan een netwerkorganisatie die af en toe events organiseert.'

### HOE KOMT HET DAT PIONEERING AL RUIM 200 LEDEN TELT? WAT IS HUN TRIGGER?

'Aan de ene kant ligt dat denk ik aan de snel veranderende omgeving. Veel organisaties willen wel innoveren, maar weten niet goed hoe, wat en met wie. Aan de andere kant is Pioneering een laagdrempelig netwerk waar je makkelijk op aan kunt haken. Het unieke is dat er ondertussen partijen uit de hele Bouw & Infra-keten aan ons innovatienetwerk deelnemen. Niet alleen opdrachtnemers als aannemers, installateurs, architecten, BIM-ers (Business Information Managers), banken, accountants of partijen die gespecialiseerd zijn in bijvoorbeeld ICT, automatisering of Domotica. Maar ook opdrachtgevers als gemeenten, de provincie Overijssel, woningcorporaties en zorgvastgoedpartijen. Hierdoor ontstaat kruisbestuiving om innovatieprojecten een grotere kans van slagen te geven.'

### DAT GEZEGD HEBBENDE; HOEVEEL PROJECTEN LOPEN ER OP DIT MOMENT?

'Er lopen op dit moment ongeveer 20 projecten, verdeeld over de thema's Innovatieve Processen, High Tech Systemen en Materialen, Duurzaamheid en Innovatieve Toepassingen in de Grond-, Weg- en Waterbouw. Onder die 20 projecten hangen nog weer meer deelprojecten. Een mooi voorbeeld zijn de MDO-labs, waarbij Twentse woningcorporaties, bedrijven en kennisinstellingen op zoek gaan naar de Meest Duurzame Oplossing (MDO) om de circa 80.000 sociale huurwoningen in Twente voor 2050 CO<sub>2</sub>-neutraal te krijgen. Dit project startte in Twente met 500 woningen, maar ondertussen lopen er al meer dan 40 deelprojecten in heel Oost-Nederland. Dat gaat dus niet alleen heel hard, zo'n project wordt ook uitgerold over een termijn van vele jaren.'

'VEEL BEDRIJVEN WILLEN GRAAG MET ONS MEE-DENKEN OVER DE MANIER WAAROP DE MARKT ZICH DUURZAAM KAN EN MOET ONTWIKKELEN'



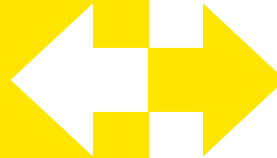
### MOTIVATIE IS NIET HET PROBLEEM

'Het mooie is dat motivatie in deze sector nooit het probleem is. Als ik om 01.30 uur 's nachts een collega bel omdat ik een probleem heb, dan weet ik dat hij een half uur later bij me op de stoep staat om het probleem samen met mij op te lossen. Dat is niet alleen aan onze kant zo; de aannemers met wie we werken staan er net zo in. De mensen in onze sector gaan 100 procent voor resultaat. Alleen is motivatie voor het werk niet meer genoeg. Als opdrachtnemer moet je voldoende kennis en personeel aan boord hebben. Technische ontwikkelingen als prefab en 3D-printing moet je als modern bedrijf omarmen. En je moet je onderscheiden van de concurrentie. Dat is een uitdaging, maar biedt ook kansen. Een kans om je als opdrachtnemer te specialiseren en misschien wel samenwerkingen aan te gaan met andere opdrachtnemers uit de keten.'

### VOORBIJ HET PILOTPROJECT

'Ook als provincie staan we voor de nodige uitdagingen. Voor mijn gevoel zitten we in een, ietwat chaotische, tussenfase. Overheden zijn namelijk best bereid om een innovatie in een pilotproject uit te proberen. Wil zo'n innovatie echter echt voet aan de grond krijgen, dan moet je hem niet één keer, maar standaard toepassen en mee laten concurreren met de bestaande opties. Iedereen ziet de noodzaak hiervan wel in, maar het is lastig om hier een goede invulling aan te geven. Ik zei het al eerder: wat ben je bereid te delen?'

**ALS PROVINCIE OVERIJSSSEL  
HEBBEN WE NATUURLIJK EEN TAAK  
OM IN ONZE EIGEN WERKEN DUURZAME  
INNOVATIES BIJ DE AANLEG, HET  
BEHEER EN HET ONDERHOUD VAN  
WEGEN EN KANALEN TE STIMULEREN.**



### WAAROM IS DAT EEN VOORDEEL?

'Omdat de sector Bouw & Infra wel innoveert en in oplossingen denkt, maar dat dit eigenlijk altijd op projectbasis gebeurt en nooit structureel voor de toekomst. Het gevolg is dat er onvoldoende geld voor onderzoek en productontwikkeling vrij komt. Daardoor zit deze sector in een vicieuze cirkel. Het blijkt moeilijk te zijn om structureel nieuwe ontwikkelingen door te voeren. Iedereen ziet overigens wel in dat het geen zin heeft om op de oude manier door te gaan. Er moet meer worden samengewerkt en daarom ben ik blij dat niet alleen de opdrachtnemers, maar ook de opdrachtgevers het belang van innovaties binnen deze sector inzien.'

### KUN JE DAAR EEN VOORBEELD VAN GEVEN?

'Jazeker. Wat we zien, is dat opdrachtgevers niet meer zoals voorheen hun bestek ten behoeve van te bouwen wegen, woningen of kanalen volledig uitwerken, en een opdrachtnemer alleen maar kan en mag uitvoeren. Opdrachtgevers gaan juist de dialoog aan met opdrachtnemers om zo te zien welke mogelijkheden er zijn om innovaties door te voeren en om te ontdekken welke partijen aan kunnen sluiten. Grote opdrachtgevers als de provincie, Rijkswaterstaat, gemeenten en woningcorporaties zien het nut in van innovaties en samenwerkingen, omdat de opgaven rondom klimaatadaptatie, energietransitie en circulaire economie enorm zijn. Daarom stimuleert Pioneering deze dialogen van harte.'

*Wat levert zo'n dialoog tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers op?*

'Er is meer sprake van partnerships, want er wordt samen nagedacht over de beste oplossing en ook hier wordt de aanwezige kennis gedeeld. De opdrachtgever geeft de opdrachtnemer meer vrijheid om het ontwerp een eigen invulling te geven en innovaties door te voeren, maar daar hoort bij dat de opdrachtnemer ook zijn verantwoordelijkheid neemt. We zien steeds meer dat bouwers niet alleen verantwoordelijk zijn voor het bouwen zelf, maar dus ook voor het ontwerpen én het onderhouden. Bij de opdrachtnemers wordt deze verschuiving met gejuich ontvangen, want zij kunnen hun kennis op het gebied van innovaties nu optimaal terug laten komen in hun werkzaamheden. Doordat de afgelopen jaren steeds vaker het beheer en onderhoud van een bouwproject voor een langere periode wordt mee gegund, gaan opdrachtnemers vooraf nog beter over het hele bouwtraject nadenken, aangezien de potentiële cashflow voor continuïteit van de organisatie zorgt.'

## DUURZAME BEWEGING IS IN GANG GEZET

'Toch ben ik positief. De weg naar meer samenwerking is ingezet, per project kijken we wat het beste en meest duurzame product is. We praten met opdrachtnemers over manieren om een verduurzamingslag te maken, bijvoorbeeld door asfaltmolens te ontwikkelen die op meer duurzame energie werken. En we ontwerpen een selectiemechanisme waarmee partijen zich kunnen onderscheiden op specialisatie en kwaliteit, in plaats van sec op prijs. Wat mij betreft heeft de provincie de kennis, ambitie, schaal en de samenwerkingspartners om deze duurzame beweging in gang te krijgen en te houden. Hierbij is het wel belangrijk dat we de wind in de zeilen houden, want er is behoorlijke haast geboden.'

'De weg naar meer samenwerking is ingezet, per project kijken we wat het beste en meest duurzame product is.'



WILT U MEER TE WETEN KOMEN OVER DE MANIER WAAROP DE EENHEID WEGEN EN KANALEN GAAT VERDUURZAMEN? OF WILT IN CONTACT KOMEN MET JAN SPOELSTRA? DAN KUNT U HEM MAILLEN VIA [JC.SPOELSTRA@OVERIJSSSEL.NL](mailto:JC.SPOELSTRA@OVERIJSSSEL.NL).



KIJK VOOR MEER INFORMATIE OVER PIONEERING OP [WWW.PIONEERING.NL](http://WWW.PIONEERING.NL). WILT U IN CONTACT KOMEN MET RUTGER VRIELINK? DAN KUNT U HEM MAILLEN VIA [R.VRIELINK@PIONEERING.NL](mailto:R.VRIELINK@PIONEERING.NL).

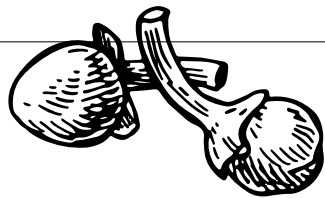
## DAT KLINT SUPER! WAAR STAAT DE SECTOR BOUW &amp; INFRA IN OOST-NEDERLAND OVER VIJF JAAR?

'Ik denk dat we over vijf jaar heel grote stappen hebben gemaakt richting een mooie, duurzaam gebouwde omgeving in Oost-Nederland. Op dit moment zitten we middenin de transitie van margetoevoeging naar waardetoevoeging. Waar vroeger vooral economische winst het uitgangspunt was, zie je nu dat de kanteling naar waardetoevoeging richting energietransitie, klimaatadaptatie en circulaire economie is ingezet. Opdrachtnemers hebben de mogelijkheid zich te onderscheiden in waar ze goed in zijn en er worden ook steeds meer samenwerkingen aangegaan om op een slimme en duurzame manier te bouwen. Ik verwacht een enorme vlucht in de toepassing van nieuwe technologieën en duurzame innovatiepakketten, zodat steeds vaker grootschalige en meerjarige bouwstromen ontstaan in plaats van kleine projecten.'

## TENSLOTTE, ZIE JIJ RAAKVLAKKEN TUSSEN PIONEERING EN WAARDEMAKERS?

'Waardemakers richten zich op een breder terrein dan alleen bouw. Daardoor kunnen ze andere cross-overs maken. Sowieso vind ik dat Pioneering en Waardemakers elkaar mooi aanvullen. Hoe meer netwerken worden ontplooid en hoe actiever die zijn, hoe meer kruisbestuivingen er ontstaan en hoe groter de kans dat we de maatschappelijke opgaven samen kunnen oppakken. Zowel bij Pioneering als bij Waardemakers zijn partijen aangesloten die enthousiast en energiek de uitdaging aangaan en hun nek durven uit te steken. Of ze nu Pionier of Waardemaker heten, het gaat erom dat we deze partijen faciliteren en ondersteunen, zodat ze samen een boost kunnen geven aan de realisatie van de broodnodige innovaties in onze provincie.'





' **CREATIVITEIT**

**IN DE TOEKOMST IS  
DE BELANGRIJKSTE  
VAARDIGHEID VOOR  
ELKE MOGELIJKE BAAN'**



**ARNE VAN OOSTEROM**

Een lesje voor organisaties



Arne van Oosterom, oprichter en mede-eigenaar van DesignThinkers Group en DesignThinkers Academy, gaf op **KOP500** aan dat creativiteit in de toekomst de belangrijkste vaardigheid is voor elke mogelijke baan, met in het verlengde daarvan creatief leiderschap. Die oproep verrijkt hij nu met een pleidooi voor diversiteit, verbreding en samenwerking over grenzen heen. Een lesje voor organisaties.

'We weten dat een monocultuur uiteindelijk een onvruchtbare bodem oplevert. Voor een gezond ecosysteem is juist diversiteit nodig. Dit geldt ook voor een organisatie. Een gezond bedrijf floreert binnen een systeem waarin er wordt samengewerkt en waarde wordt gecreëerd voor alle partijen in het netwerk. Dit klinkt misschien logisch, maar is het nog niet. Mensen worden nog steeds opgeleid als specialist, gaan werken binnen een afgebakende industrie, in een bedrijfskolom op een afdeling en binnen een team van soortgelijke mensen.'

# 'EIGENLIJK

'Onze werkelijkheid is de enige werkelijkheid die we zien en waar we mee geconfronteerd worden. Maar in deze complexere wereld waar industrieën samensmelten en de toekomst onvoorspelbaarder is dan ooit, is specialisme en expertise alléén geen duurzame strategie. We hebben een nieuwe vorm van leiderschap nodig; generalisten en verbinders om de bodem vruchtbaar te houden en het systeem gevarieerd en gezond te maken. Eigenlijk gewoon boerenverstand dus.'



*'We hebben een nieuwe vorm van leiderschap nodig'*

# GEWOON BOEREN- VERSTAND'



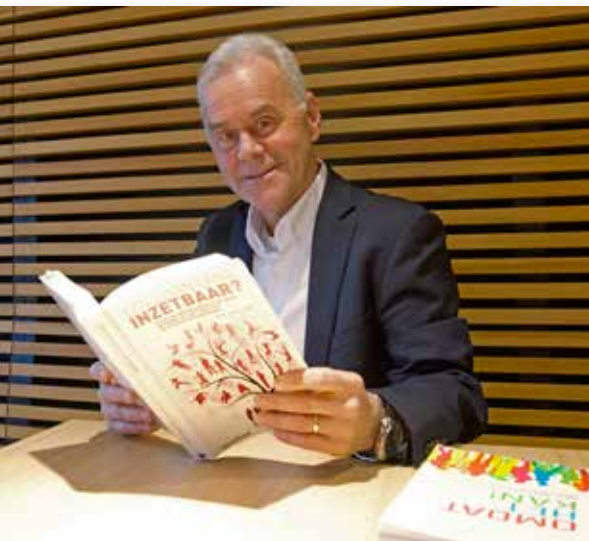
# 'WE MOETEN VAKER ONBENUT MENSELIJK KAPITAAL INZETTEN'

THEO DUIJKER, DIRECTEUR BIJ ENSPIRATIE EN  
MEDE-ONTWIKKELAAR VAN DE HARRIE-TRAINING



Als gevolg van de krappe arbeidsmarkt is het voor veel ondernemers steeds lastiger om nieuwe medewerkers te vinden. Best gek eigenlijk, aangezien Nederland bijna één miljoen 50-plussers, statushouders en mensen met een arbeidsbeperking telt die best kunnen en willen werken.

De vooroordelen tegenover deze groep potentiële medewerkers weerhouden werkgevers er vaak van om hen in dienst te nemen. Daarom heeft ondernemer Theo Duijker het tot zijn persoonlijke doel gemaakt om deze vooroordelen weg te nemen en ondernemers bewust te maken van de kansen die dit onbenutte menselijk kapitaal biedt. Theo: 'Samen met partijen als de Waardemakers wil ik een beweging richting sociaal ondernemen op gang brengen.'



THEO DUIJKER IS DIRECTEUR BIJ  
INSPIRATIE EN MEDE-ONTWIKKELAAR  
VAN DE HARRIE-TRAINING.



### DE P VAN PEOPLE

In al die jaren en functies vormt de menselijke pijler de rode draad bij Theo. Hij ontdekt welke vorm van leidinggeven het prettigst werkt en het meest productief is. Hij leert dat je als directeur niet alles in je eentje kunt en moet willen doen. En dat het verstandig is om je kennis met je collega's te delen en verantwoordelijkheden uit handen te geven. Theo: 'Op die manier komen de talenten binnen een organisatie namelijk optimaal tot ontwikkeling. Bovendien zag ik dat je binnen een bedrijf continuïteit kunt creëren door mensen te enthousiasmeren en het gevoel van eigenaarschap te geven. Laten we wel wezen, als directeur richt je je primair op de economische motor van het bedrijf, want anders is het fundament weg. Maar de P van People is een heel belangrijk instrument om die motor soepel te laten draaien.'

## GEEN CLIËNTEN, MAAR MEDEWERKERS

Begin 2010 neemt Theo een vrij radicale beslissing. Vanuit een maatschappelijke motivatie, en omdat hij zelf een meervoudig gehandicapte dochter heeft, besluit Theo zijn ICT-bedrijven over te dragen en zijn werkgeverservaring in te zetten bij een vergader- en horecalocatie waar mensen met een verstandelijke beperking werken. Theo: 'Eigenlijk was het heel grappig. Ik zag de zorginstelling als een bedrijf dat haar klanten, net als andere horecaondernemingen, op de eerste plaats moet zetten en ik behandelde de cliënten als gewone medewerkers. Ik liet ze zelfstandig werkzaamheden uitvoeren waarbij ze fouten mochten maken, maar wel naar kwaliteit moesten streven. Al snel voelden mijn medewerkers zich verantwoordelijk en maakten ze prachtige ontwikkelingen door. Ze voelden zich deel van de maatschappij en het lukte me om de aanwezige arbeidswaarde bij deze groep mensen te verzilveren.'

## ARBEIDSEXCLUSIVITEIT BENADrukKEN

Het succes bij de zorginstelling blijft niet onopgemerkt en binnen een mum van tijd komen diverse maatschappelijke organisaties bij Theo langs om te leren van zijn authentieke werkwijze met onder andere mensen met een verstandelijke beperking. 'Hierdoor kreeg ik het idee om Enspiratie op te richten, een dynamische projectorganisatie en een sociale en inclusieve onderneming. Ik wil mijn praktische leiderschapservaringen met andere ondernemers delen. We kunnen op de krappe arbeidsmarkt namelijk een enorme slag maken als we arbeids-exclusiviteit gaan benadrukken. We hebben de 50-plussers, statushouders en mensen met een arbeidsbeperking namelijk hartstikke hard nodig. Daarom wil ik ondernemers bewust maken van de kansen rondom sociaal ondernemen en hen praktische handvatten bieden.'



## ECONOMISCHE EN MAATSCHAPPELIJKE WAARDE COMBINEREN

Ondertussen komt de door Theo gewenste beweging, mede door tools als de Harrie-training, de Balanskaart, het Vacaturecafé, de Participatiehulp, Netwerk-Inclusief Werkgeven en Baan2Go, steeds meer in beweging. 'Waar het mij om gaat, is dat we maximale invulling gaan geven aan diversiteit onder medewerkers. Ons menselijk kapitaal vormt een essentieel onderdeel voor een voorspoedige toekomst van onze maatschappij. Tot nu toe zitten er mensen thuis op de bank waarvan een werkgever niet weet waar zij toe in staat zijn. Dat moet veranderen en daarom ben ik heel blij dat partijen zoals het Waardemakersnetwerk zich aansluiten, zodat werkgevers elkaar ontmoeten en positieve ervaringen, tips en kennis op het gebied van sociaal ondernemen gaan uitwisselen. Als we mensen centraal stellen en hen de ruimte geven om zich te ontwikkelen, kunnen we als provincie Overijssel economische en maatschappelijke waarde combineren.'

# DE HARRIE-TRAINING

## DE HARRIE-TRAINING

Een van die praktische handvatten is de Harrie-training, die Theo samen met het projectbureau van CNV Jongeren en kenniscentrum Vilans opzet. De Harrie-training (de afkorting "Harrie" staat voor **Hulpvaardig, Alert, Realistisch, Rustig, Instruerend en Eerlijk**) is bedoeld voor werknemers binnen een organisatie die iemand met een arbeidsbeperking willen begeleiden. 'Deze "Harrie's" leren tijdens de training hoe ze deze begeleiding handen en voeten kunnen geven en hoe ze het directe aanspreekpunt op de werk-vloer vormen voor de werknemer met de arbeidsbeperking en de werknemers in het bedrijf. Zo gauw je als Harrie weet waar je rekening mee moet houden, hoeft een beperking geen probleem te zijn. Ik vind het fantastisch dat de afgelopen twee jaar maar liefst 4.000 medewerkers een Harrie-training hebben gevolgd. Het toont aan dat binnen Nederlandse bedrijven de intrinsieke motivatie aanwezig is om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans te geven.'

- **HULPVAARDIG**
- **ALERT**
- **REALISTISCH**
- **RUSTIG**
- **INSTRUEREND**
- **EERLIJK**

*Economische en  
maatschappelijke waarde  
combineren*



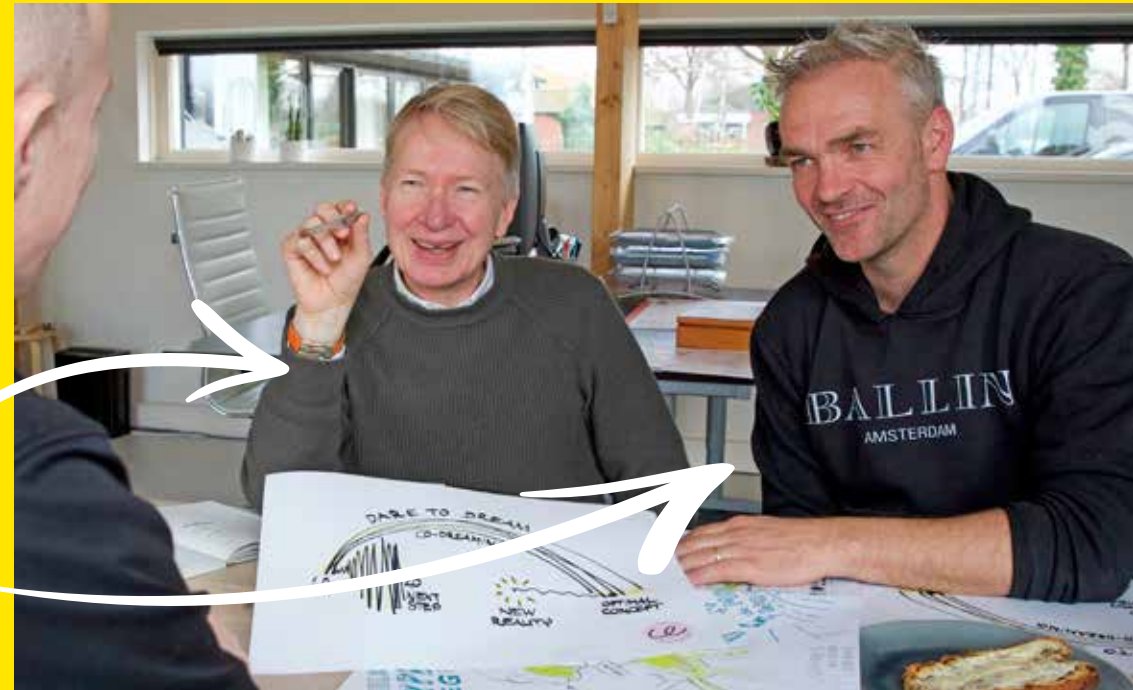
KIJK VOOR MEER INFORMATIE OVER ENSPIRATIE EN DE HARRIE-TRAINING OP  
[WWW.ENSPIRATIE.NL](http://WWW.ENSPIRATIE.NL) EN [WWW.IKBENHARRIE.NL](http://WWW.IKBENHARRIE.NL).

THEO IS MEDEAUTEUR VAN HET BOEK "OMDAT HET KAN" MET HRM-HANDVATTEN  
VOOR EEN INCLUSIEVE ARBEIDSMARKT. WILT U IN CONTACT KOMEN MET THEO DUIJKER?  
DAN KUNT U HEM MAILLEN VIA [theo@enspiratie.nl](mailto:theo@enspiratie.nl).



'ALS JE SAMEN DURFT  
TE DROMEN EN TE DOEN,  
KOM JE TOT DE OPTIMALE  
STIP OP DE  
HORIZON'

WAARDEMAKERS HANS ERDMANN  
EN JAN STEGGINK



Het is kenmerkend voor het Waardemakersnetwerk, die **tomeloze energie en passie** die er bij Hans Erdmann en Jan Steggink vanaf spatten. Zo kan het gebeuren dat het interview, dat eigenlijk over hun project "Coulissenlandschap" zou gaan, als snel uitmondte in ① een hartstochtelijk betoog over kansen en ambities. ② Het **centraal stellen van de mens**. ③ Over het kwetsbaar durven opstellen. ④ Uit de kast komen als ondernemer. ⑤ De liefde voor de regio en haar mensen. ⑥ En hoe je, door samen te dromen en toe doen, veel verder kunt gaan dan "the next step". Hans Erdmann: 'We moeten juist samen streven naar de optimale stip op de horizon, want alleen zo kunnen we als Waardemakers échte economische en duurzame "waarde maken" in de provincie Overijssel.'



Jan Steggink, directeur bij Steggink Infra: 'Als Waardemakers moeten we ons één vraag stellen: willen we écht waarde maken, of gaan de euro's, het ego of de erkenning toch weer in de weg staan als we straks moeten kiezen of we links- of rechtsaf slaan? Persoonlijk ben ik van mening dat je als Waardemaker keuzes maakt waardoor je je volledig en compleet voelt. Dat je durft te kiezen voor euforie, ook wel liefde genoemd, en erop vertrouwt dat het goed komt. **Wees dus niet bang**, wees een Waardemaker! Zelf heb ik de stap van traditioneel ondernemer naar bewust ondernemer gezet en de volgende stap is die naar een liefdevolle ofwel een betekenisvolle ondernemer. Als Waardemaker investeer ik letterlijk en figuurlijk in mijn mensen en bedrijf, mijn visie en in die projecten waar mijn hart ligt. Een mooi voorbeeld is mijn nieuwe bedrijf 't Rusttheater, waar de **hard skills en soft skills** samen komen. Een Waardemaker ziet de kansen die samenwerkingen met voor hem bekende en branchevreemde bedrijven op kunnen leveren. Het feit dat we een netwerk hebben gevormd van Waardemakers die deze kansen inderdaad zien, is op zich al geweldig.'

'EEN WAARDEMAKER ZIET DE KANSEN DIE SAMENWERKINGEN MET VOOR HEM **BEKENDE**

**EN BRANCHEVREEMDE** BEDRIJVEN OP KUNNEN LEVEREN'

## HET VENIJN ZIT 'M IN DE START

Hans Erdmann, eigenaar van **Claessens Erdmann Architecten & Designers**: 'Waar het als Waardemaker om gaat, is dat je de mens centraal zet. Ik ben zelf geboren in Tuindorp 't Lansink in Hengelo, dat in 1911 door Stork werd gebouwd om haar werknemers comfortabel onderdak te bieden. **Het mooie aan dit initiatief is dat Stork niet domweg huizen ging bouwen, maar vooraf heel goed heeft nagedacht over wat het bedrijf en haar werknemers nu eigenlijk wilden.** En wat er allemaal al was. Het bedrijf absorbeerde kennis en leerde daarvan. Twee zonen van de oude Stork zijn zelfs naar Engeland gegaan om inspiratie op te doen bij de burgerwoningen die andere bedrijven al eerder hadden laten bouwen. Met andere woorden: het venijn zit 'm in de start. Als je echt waarde wilt creëren, moet je vooraf de mens als uitgangspunt nemen en iets maken wat hem dierbaar is, waar hij zuinig op is en ook echt van geniet. Sla je die oriëntatiefase over, dan kom je nooit bij het optimale einddoel. Wat dat betreft kunnen we een mooi voorbeeld nemen aan Tuindorp 't Lansink als het gaat om die stip op de horizon.'

**De stip op de horizon**

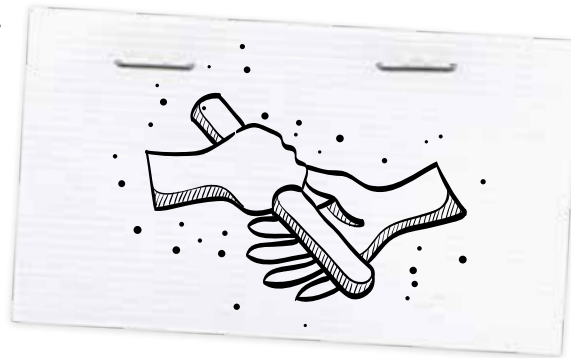
## DE STIP OP DE HORIZON

**Hans Erdmann:** 'Je moet de tekening (pagina 172) als volgt zien: veel bedrijven zijn heel hard aan het werk om een innovatieve stap te zetten op het gebied van people, planet of profit. Het probleem is echter dat het hierbij vaak gaat om de stip voor hun voeten, zodat ze slechts een stapje zetten in hun comfortzone. Zoals gezegd kost dit stapje vaak veel tijd en energie, terwijl het relatief weinig oplevert. Het is echter juist de uitdaging om, net als de familie Stork, niet voor de makkelijkste, maar voor de meest waardevolle oplossing te kiezen. Hiervoor moet je een open vizier hebben en samen met andere partijen gaan dromen over de optimale stip op de horizon. Hoe meer partijen met je mee gaan denken, hoe verder je komt. En hoe relevanter en waardevoller de projecten worden die je samen gaat uitrollen.'

*Het is de uitdaging om niet voor de makkelijkste, maar voor de meest waardevolle oplossing te kiezen'*

## HET DOORGEVEN VAN HET ESTAFETTESTOKJE

**Jan:** 'Bij het uitrollen van die projecten is het belangrijk dat we in consortiums gaan werken. Niet dat elke deelnemer van A tot Z betrokken moet zijn. Als Waardemaker moet je voor jezelf bedenken waar je goed in bent en in welke fase van het project je een bijdrage kunt leveren. Je moet je openstellen over je kennis en kunde, ook al maakt je dat misschien kwetsbaar. Op die manier kunnen we per fase de beste mensen inzetten, die vervolgens het estafettestokje doorgeven aan de volgende deelnemers.'



# UIT DE KAST KOMEN

**DE ENERGIE, POTENTIE, SCHAAL EN KRACHT  
ZIT IN ONS. WE MOETEN HET ER ALLEEN  
SAMEN UITHALEN'**

## UIT DE KAST KOMEN ALS ONDERNEMER

**Jan:** 'Ik heb zelf trouwens ervaren dat het helemaal niet zo simpel is om afstand te doen van de veilige en zekere manier van ondernemen. Om je te onderscheiden van de andere ondernemers en dus te kiezen voor bewust en liefdevol ondernemen. Om je nek uit te steken en zaken anders aan te pakken dan voorheen. Het voelde alsof ik uit de kast kwam als ondernemer. Natuurlijk moet je een bedrijf runnen en continuïteit waarborgen, maar waar word je nou echt blij van? Je wilt toch waarde creëren voor jezelf, je medewerkers en andere ondernemers en partijen in Twente, in de provincie? Dan is het noodzakelijk dat je als ondernemer uit je cocon stapt en je hart, passie en ambities laat spreken. Natuurlijk ga je soms onderuit, maar daar draait het ondernemerschap toch juist om? Het gaat erom dat je samen mooie dingen maakt en je door anderen laat inspireren en enthousiasmeren.'

## VERSCHRIKKELIJK VEEL GELEERD!

**Hans:** 'Sinds de twee jaar dat het Waardemakersnetwerk is opgericht, hebben we niet alleen veel bereikt, we hebben ook heel veel geleerd. Dat verzuiling verarmd en samenwerking verrijkt bijvoorbeeld. Sterker nog, dat samenwerking en samen dromen een voorwaarde is voor succes. Ook als Waardemakers moeten we een stip op de horizon zetten, zodat we waarmaken waar dit netwerk in de eerste plaats voor is opgericht, namelijk om de meest innovatieve provincie van Nederland te worden. De energie, potentie, schaal en kracht zit in ons. We moeten het er alleen samen uithalen.'



WILT U IN CONTACT KOMEN MET HANS ERDMANN OF JAN STEGGINK?

DAN KUNT U HEN MAILLEN VIA [HANS@CLAESSENS-ERDMANN.NL](mailto:HANS@CLAESSENS-ERDMANN.NL) OF [J.STEGGINK@STEGGINKINFRA.NL](mailto:J.STEGGINK@STEGGINKINFRA.NL).



## COULISSENLANDSCHAP EN BIODIVERSITEIT

Hans Erdmann en Jan Steggink zetten zich onder meer in voor het behoud en de terugkeer van het coulissenlandschap in Twente. Het coulissenlandschap is kenmerkend voor delen van Noord- en Oost-Nederland. Het is te herkennen aan kleine lapjes grond met daaromheen rijen bomen en houtwallen, afscheidingen die bestaan uit een mix van struiken en bomen. Het is een landschap dat al honderden jaren bestaat. Niet alleen in Twente, maar ook in andere delen van het land zijn er grote zorgen over het verdwijnen van het traditionele landschap. Dit landschap is weliswaar nog groen, maar de kwaliteit gaat hard achteruit omdat het heel intensief gebruikt wordt door de landbouw. En dat gaat ten koste van de **biodiversiteit**, want er is geen voedsel meer voor insecten of vogels. Het is groen met weinig functie voor de natuur. Ook het leven onder de grond is sterk verminderd. Natuurorganisaties zien een direct verband met het verdwijnen van het traditionele coulissenlandschap.



Hans Erdmann  
Claessens Erdmann

hans@claessens-erdmann.nl  
06 53 41 88 86

Jan Steggink  
Aardevol

j.steggink@stegginkinfra.nl  
06 50 82 17 71

'HOE MEER  
PARTIJEN  
MET JE MEE  
GAAN DROMEN,  
HOE VERDER  
JE KOMT'

## Berry Hendriks

Berry Hendriks is bouwondernemer. Hoewel hij de zoon is van een "klassieke aannemer", treedt hij niet in de voetsporen van zijn vader. Berry is wel werkzaam in dezelfde branche, maar volgt een volkomen eigen weg; bouwen op een heel andere manier dan gewoonlijk. Geen vlekkenplan, constructieproces of voorontwerp. Wel integrale samenwerking tussen gebruiker, bouwer en ontwerper. Niet dromen, maar snel aan de slag, praktisch en gedurfd. Samen met nieuwe partners, nieuwe producten en nieuwe samenwerkingspartners.

**Berry:** 'De missie van mijn bedrijf Cybe is 'redefining the construction industry'. Door altijd hetzelfde te doen, zal er geen verandering optreden. Vandaar dat wij ervoor gekozen hebben om met behulp van 3D-betonprinten een andere denkwijze en daarmee technische en sociale innovatie aan te jagen. Hierdoor kan sneller, goedkoper en duurzamer worden gebouwd. Naast het printen van projecten ontwikkelen we de betonprinters ook zelf verder, zodat 3D-betonprinten toegankelijk wordt. Door samen te werken, kan de bouw nog sneller veranderen. Deze verandering is noodzakelijk, want er zal een toenemend tekort zijn aan grondstoffen en personeel. Voor onze nieuwe techniek is uitleg nodig. Daarom geven we onze kennis door aan studenten en brancheverenigingen, bedrijven en overheidsinstanties. Ook dat is innovatie.'

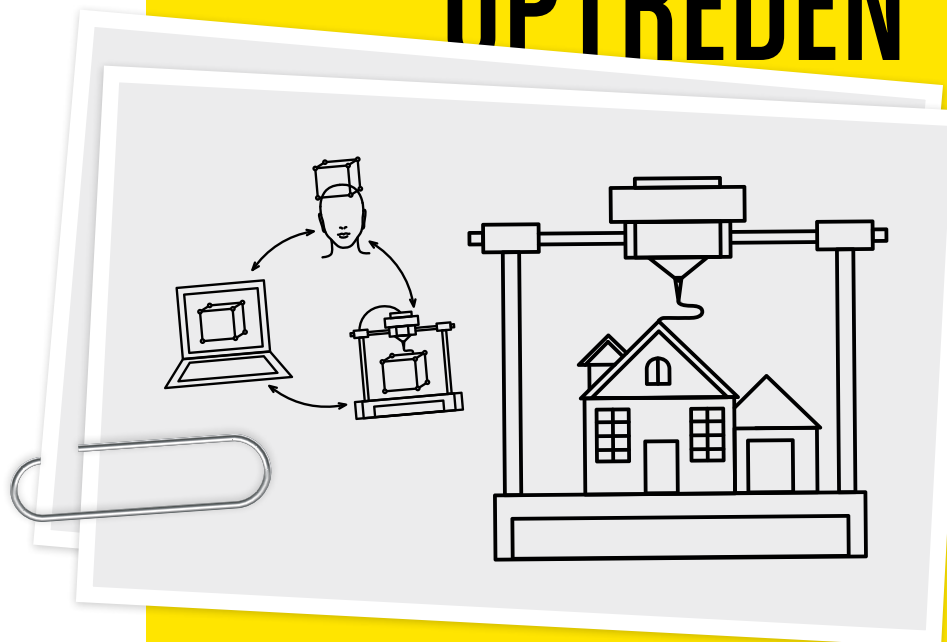
*Kennis = doorgeven aan:*

- Studenten
- Branchevereniging en
- Bedrijven

=

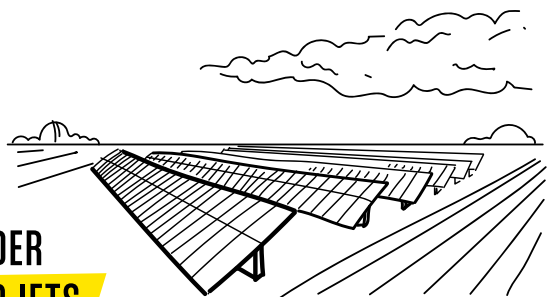
*Innovatie*

# 'ALS JE ALTIJD HETZELFDE DOET, ZAL ER GEEN VERANDERING OPTREDEN'



# ALS WE SAMEN- WERKEN, KAN TWENTE IN 2025 NEDERLANDS MEEST DUURZAME REGIO ZIJN

GERARD SCHRÖDER  
VAN NIETS NAAR IETS



Eigenaar van Schröder Vastgoed en oprichter van de Green Business Club Twente.



OP DIT MOMENT LAAT GERARD SCHRÖDER RUIM 2.200 ZONNEPANELEN PLAATSEN, ZODAT HIJ IN DE NABIJE TOEKOMST  
UIT DE OPGEWekte ENERGIE WATERSTOF KAN PRODUCEREN EN GEBRUIKEN.

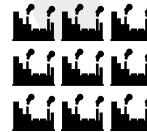


## VASTGOEDONTWIKKELAAR IN DE KOPGROEP!

Niet voor niets stond vastgoedontwikkelaar Gerard Schröder in 2015 in de top 10 van de ABN AMRO Duurzame 50, de jaarlijkse thermometer op het gebied van duurzaamheid in de bouw en vastgoed in Nederland. Bij de ontwikkelingen rondom warmte-opslag, BREEAM, circulaire bouw, cementloos beton en het Huis van de Toekomst zat en zit Gerard altijd in de kopgroep. En hoe meer kennis hij op het gebied van duurzaamheid opdoet, hoe sterker de wil en het besef dat Twente meer kan en zou moeten betekenen dan die bekende druppel op de gloeiende plaat. Vandaar dat hij zijn duurzame ideeën deelt en zijn netwerk openstelt, ook als Waardemaker. Gerard Schröder: **'We moeten niet naast elkaar, maar mét elkaar werken. Samen kunnen we enorme waarde creëren!'**



*niks nul  
nada  
noppes!!!*



Woensdag 6 maart, 14.09 uur. Op de twaalfde verdieping van de door hemzelf ontwikkelde klimaatneutrale kantoortoren Magna Porta in Almelo, gaat Gerard Schröder er eens goed voor zitten. Want naarmate de jaren vorderen en zijn kennis groeit, ligt zijn hart steeds meer bij het onderwerp duurzaamheid. Gerard: 'Het is 31 jaar geleden dat ik voor mezelf begon en net als bij de oprichting van mijn bouwmanagementbureau in 1988, ben ik nog steeds gepassioneerd om van niets iets te maken. Al die jaren zoek ik naar manieren waarop ons bedrijf zich kan onderscheiden door meer waarde dan een ander bedrijf toe te voegen.'

### HERGEBRUIK VAN PRODUCTEN

Net als bij de ontwikkeling van de Groene Cirkels van Heineken (zie pagina's 88-97), vormt een betoog van Wubbo Ockels voor Gerard de inspiratiebron om de duurzame weg in te slaan. 'Het is alweer negentien jaar geleden dat ik via Wubbo Ockels voor het eerst over het broeikaseffect hoorde. En meteen vroeg ik me af hoe de sector bouwnijverheid een verschil kon maken bij de nieuwen verbouw van vastgoed. **Om de uitstoot van CO<sub>2</sub> te beperken en omdat de te delven grondstoffen niet onuitputtelijk zijn, is het zaak om producten na gebruik niet weg te gooien, maar opnieuw te gebruiken.** Net als de Lego-blokjes waar ik als kind uren en uren mee heb gespeeld. Een gebouw zou als het ware een tijdelijke opslagplaats van materialen moeten zijn.'

### NUL CO<sub>2</sub>-UITSTOOT

Dit idee voert Gerard door bij de bouw van Magna Porta. Deze kantoortoren is demontabel, zodat de onderdelen op een andere locatie opnieuw gebruikt kunnen worden. 'Bovendien hebben we hier voor het eerst de mogelijkheid van warmteopslag doorgevoerd. Het idee daarachter is simpel; in de zomer halen we koud water uit de bodem waarmee we het gebouw koelen. Het water dat hierdoor opwarmt, slaan we op in het aardoppervlak en gebruiken we in de winter om het gebouw te verwarmen. In combinatie met het gebruik van groene stroom behalen we met deze techniek nul CO<sub>2</sub>-uitstoot. Mede daarom werd Magna Porta in 2008 genomineerd voor de Nationale Energie Toekomst (NET)-Trofee.'

## ONTWIKKELING VAN BREEAM

Deze waardering is voor Gerard het teken om zijn focus op duurzaamheid breder uit te rollen. In Park Phi in Enschede past hij niet alleen de warmteopslag op grote schaal toe, ook plaats hij zonnepanelen, energiezuinige liften, waterbesparende kranen en toiletten en tapijt dat voor 60 procent uit gerecycled materiaal bestaat. 'Daarnaast gingen we participeren in de Dutch Green Building Council. Deze netwerkorganisatie voor duurzaam bouwen en vastgoed hield zich bezig met de ontwikkeling van BREEAM, een meetinstrument waarmee de mate van duurzaamheid van een gebouw in de bebouwde omgeving in kaart kan worden gebracht. Deze samenwerking resulteerde in de ontwikkeling en bouw van het TUI-hoofdkantoor in Enschede, dat als derde gebouw in Nederland het BREEAM Excellent-certificaat ontving.'

## CEMENTLOOS BETON

De behaalde successen brengen bij Gerard een stroom aan duurzame ideeën op gang. Zo ontwikkelt hij, in samenwerking met Betoncentrale Rokramix uit Hengelo, **beton dat niet voor 20 procent, maar voor 50 procent uit gerecycled betongranulaat bestaat.** En Gerard gaat nog verder. 'Normaliter is cement een belangrijk bestandsdeel van beton. Maar de productie van cement zorgt wereldwijd voor 8 procent van de CO<sub>2</sub>-uitstoot. Wil je in de bouw beton blijven toepassen, dan moeten we het aandeel cement dus zoveel mogelijk beperken. Vandaar dat we samen met MVO Nederland en V.B.I., een leverancier van kanaalplaatvloeren, in het Sensata-gebouw in Hengelo als eerste partij in Europa kanaalplaatvloeren hebben toegepast waarin het bindmiddel cement is vervangen door geopolymer. Deze cementloze kanaalplaatvloeren worden langzamerhand de standaard in de bouwwereld.'

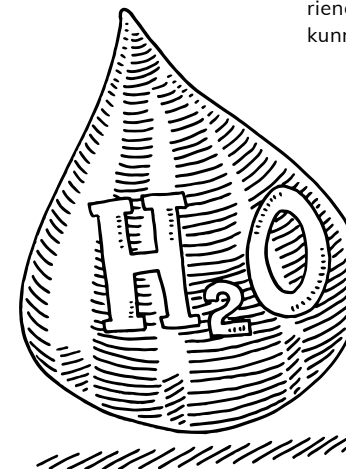
*'Het door ons ontwikkelde en gebouwde Tui hoofdkantoor in Enschede was het derde gebouw in Nederland dat het BREEAM Excellent-certificaat ontving.'*

## WATERSTOF IS DE TOEKOMST

De toepassing van waterstof als energiebron is het volgende project dat Gerard gepassioneerd heeft omarmd. 'Alles draait om energie in deze wereld. Tot voor kort waren we afhankelijk van fossiele en milieuvriendelijke brandstoffen zoals steenkool, olie en aardgas. Gelukkig vormt waterstof nu een duurzaam alternatief. Dankzij de zon kunnen we alle energie opwekken die we wereldwijd nodig hebben om aan onze energievraag te voldoen. Het nadeel van zonnepanelen en windmolens is dat de hoeveelheid opgewekte energie niet constant is. Want soms is het bewolkt of windstil. Daarom moeten we de overtollige duurzaam gewonnen energie opslaan.'

## LOGISTIEKE OPLOSSING

Gerard legt uit dat je deze duurzame energie met een electrolyzer kunt omzetten naar waterstof, dat weer kan worden opgeslagen in gasflessen. 'Elektrische auto's hebben in de nabije toekomst veel kleinere batterijen en een tank voor waterstof. In combinatie met een brandstofcel kan deze waterstof tijdens het rijden worden omgezet in elektriciteit, waardoor 10 kilogram waterstof een actieradius oplevert van 800 tot 1.000 kilometer. Stel je voor wat deze duurzame innovatie op logistiek vlak kan betekenen, ook voor zwaar transport. Vandaar ook dat we op dit moment op onze locaties 2.200 zonnepanelen laten plaatsen. Dit aantal willen we op de langere termijn uitbreiden tot misschien wel 20.000 stuks, zodat we zelf waterstof kunnen produceren en gebruiken. Op onze locatie aan de Kolthofsingel wil ik bovendien een waterstof experience center realiseren, waar zoveel mogelijk partijen hun kennis kunnen gaan delen.'



*'Alles draait om energie in deze wereld'*

'IK BESEF DAT ONZE AMBITIE  
NIET BESCHEIDEN IS, MAAR  
DAT HOEFT OOK NIET. WANT  
MET BESCHEIDEN AMBITIES  
KOM JE NERGENS'

'HET SUCCES STAAT OF  
VALT MET HET  
DOORZETTINGSVERMOGEN  
VAN DE WAARDEMAKERS'



## HET HUIS VAN DE TOEKOMST

Het laatste duurzame idee dat Gerard deze middag wil bespreken, is het Huis van de Toekomst, waarvan de ontwikkeling al in volle gang is. 'Bij de uitwerking van dit idee is het huis van de toekomst een tijdelijke opslagplaats van materialen. Het kan uit elkaar worden gehaald en de onderdelen kunnen opnieuw worden gebruikt. In nieuwbouwwijken krijgt dit huis geen aansluiting meer op de elektrakabel en het gasnet, maar is het energie-technisch geheel zelfvoorzienend. Bij nieuwe huizen in oude wijken kan het huidige gasnet met een simpele ingreep worden vervangen door een waterstofnet en kunnen de cv-ketel en het gasfornuis eenvoudig geschikt worden gemaakt voor waterstof. Ik besef dat deze ambitie niet bescheiden is, maar dat hoeft ook niet. Want met bescheiden ambities kom je nergens.'

**'ONS HUIS VAN DE TOEKOMST  
KAN UIT ELKAAR WORDEN  
GEHAALD EN DE ONDERDELEN  
KUNNEN OPNIEUW WORDEN  
GEBRUIKT'**



## DE MEEST DUURZAME REGIO VAN NEDERLAND *Twente!*

En daarmee komt Gerard tot de kern van zijn betoog. Want eigenlijk heeft hij, samen met de stichting Industriële Kring Twente-Almelo en Green Business Club Twente, maar één echte wens. 'Wij zouden graag zien dat Twente in 2025 de meest duurzame regio van Nederland is. Want pas dan dragen we echt bij aan een schonere wereld, zorgen we voor economische voorspoed en werkgelegenheid in Twente en blijven we als regio door de komst van nieuwe technieken op de hoogte van duurzame ontwikkelingen.'

## HET WAAROM VAN WAARDEMAKERS

Deze wens kan Gerard niet alleen realiseren en daarom deelt hij zijn duurzame ideeën vrijuit met andere ondernemers, kennisinstellingen en overheden. Daarnaast stelt Gerard zijn netwerken open en stond hij in 2017 mede aan de wieg van de oprichting van het **Waardemakersnetwerk**. 'Het gaat erom dat we samen een beweging in gang brengen in de provincie Overijssel. Vanuit Waardemakers zijn we een zaadje aan het ontwikkelen dat we moeten poten en continu moeten voeden. Als we dat gezamenlijk goed aanpakken, kunnen we in de toekomst bijvoorbeeld cementvrij beton, auto's op waterstof en energieneutrale en circulaire gebouwen oogsten. Het succes staat of valt met het doorzettingsvermogen van de Waardemakers. Natuurlijk heb je een bedrijf te runnen en zitten er grenzen aan de uren die je aan deze duurzame projecten kunt besteden. Maar toch mag je nooit of te nimmer opgeven. **Als ondernemers, onderwijsinstellingen en overheid niet naast elkaar, maar mét elkaar gaat samenwerken, kunnen we enorme waarde voor Twente en de provincie Overijssel creëren!**

MEER INFORMATIE OVER DE DUURZAME INITIATIEVEN BIJ SCHRÖDER VASTGOED VINDT U OP [WWW.SCHRODERVASTGOED.NL](http://WWW.SCHRODERVASTGOED.NL).

WILT U IN CONTACT KOMEN MET GERARD SCHRÖDER?

DAN KUNT U HEM MAILLEN VIA [GERARD.SCHRODER@SCHRODERGROEP.NL](mailto:GERARD.SCHRODER@SCHRODERGROEP.NL).



**NOVITON**  
www.noviton.nl



**CLEASSENS ERDMANN**  
www.claessens-erdmann.nl



**HET LANKHEET**  
www.hetlankheet.nl



**AARDEVOL**  
www.stegginkinfra.nl



**PIONEERING**  
www.pioneering.nl



**SCHRÖDER VASTGOED**  
www.schrodergroep.nl



**IK BEN HARRIE**  
www.ikbenharrie.nl



**VOLVO HARRIE ARENSEN**  
www.harriearendsen.nl



**UNIN UTZ**  
www.uzin-utz.com



**AMMON INNOVATION**  
www.ammon-innovation.com



**ESHUIS**  
www.eshuis.com



**GROENE CIRKELS**  
www.groenecirkels.nl



**ABC KROOS**  
www.abc-kroos.nl



**THE GREEN EAST**  
www.thegreeneast.nl



**ENSPIRATIE**  
www.enspiratie.nl



**THE PROTEINCLUSTER**  
www.theproteincluster.com



**KOP500**  
www.kop500.nl



**DUURZAAM HAAKSBERGEN**  
www.sterinsamenduurzaam.nl



**CIRQON**  
www.cirqon.nl

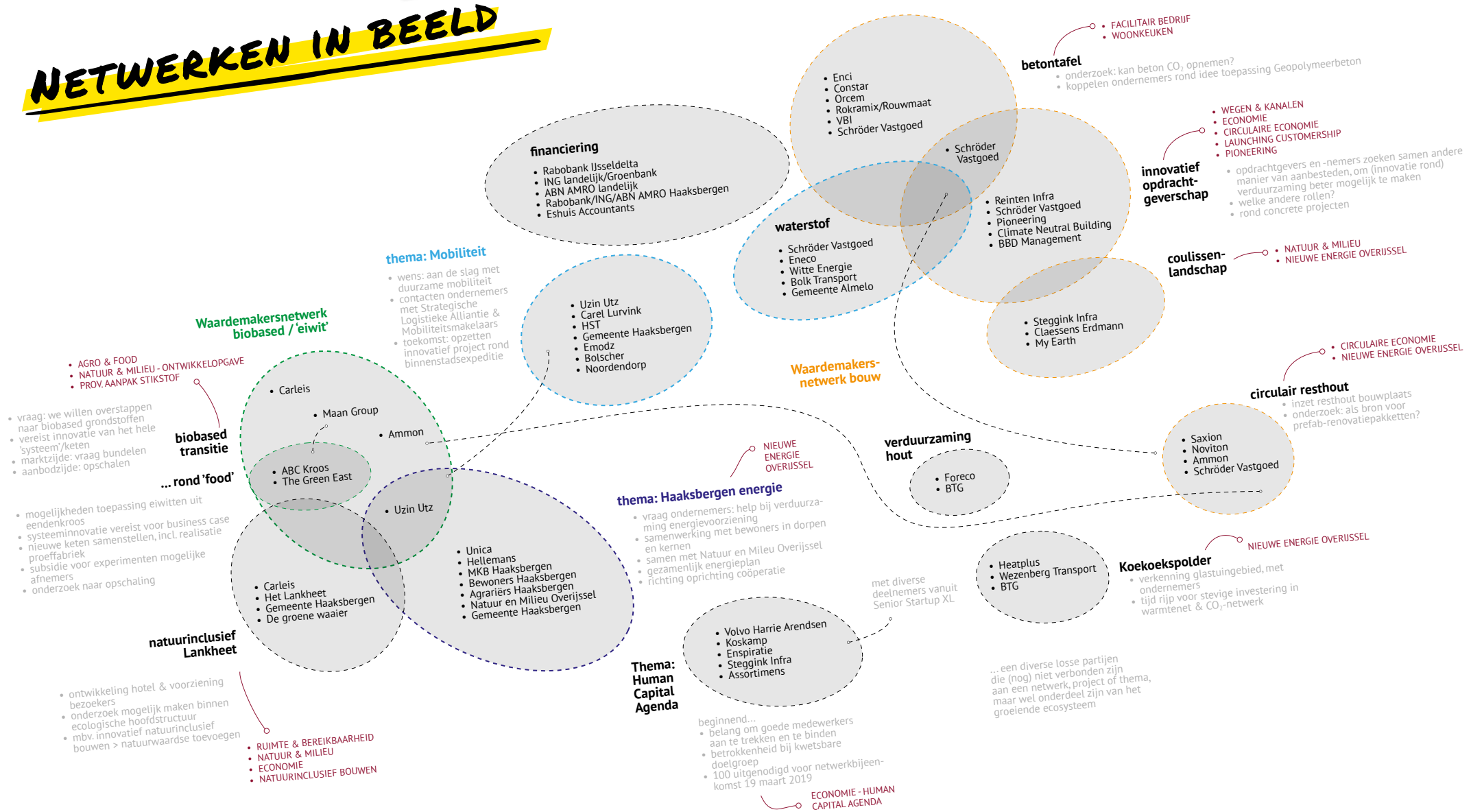


**NATUUR EN MILIEU OVERIJSEL**  
www.natuurenmilieuoverijssel.nl

# 'DANKJEWEL, HET PROCES GAAT DOOR'

**WAARDEMAKERS  
OVERIJSEL**

# NETWERKEN IN BEELD

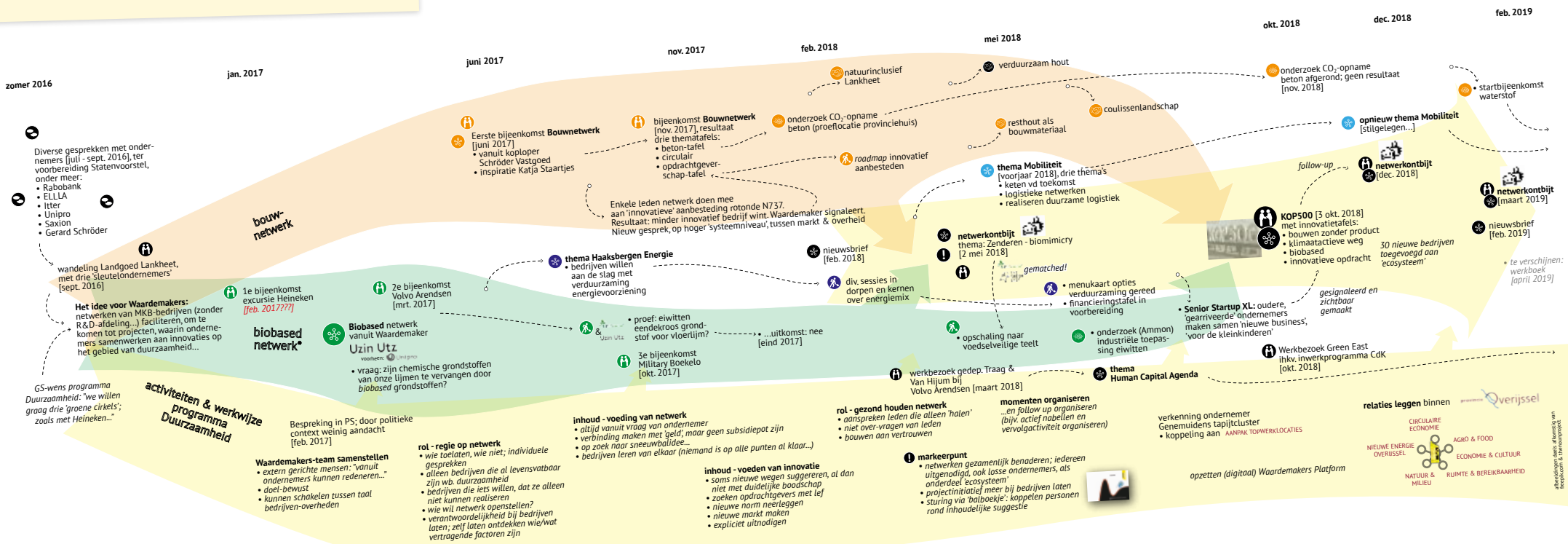




WAARDEMAKERS

# WAARDEMAKERS TOT 2019

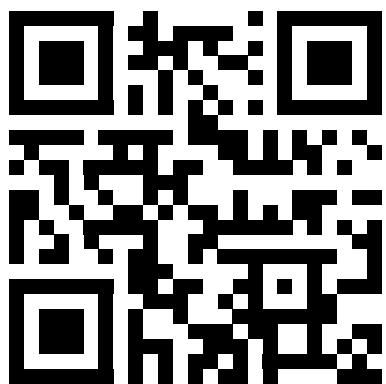
## DYNAMISCH ONTWIKKELPROCES



Uitgegeven door

## WAARDEMAKERS

Het werkboek Waardemakers is een gezamenlijk initiatief van het Waardemakersnetwerk in Overijssel en de Provincie Overijssel.



**Vragen?  
NEEM CONTACT  
MET ONS OP**

*www.kop500.nl*

Redactie en fotografie



**THEO SMITS**

*WWW.THEO-SMITS.NL*

Fotografie

**PAUL RIDDERHOF**

Concept, ontwerp en opmaak

**CATAPULT CREËERT**

*WWW.CATAPULT.NL*



# KOP500



# 'DE TAAK WAAR DE WAARDEMAKERS VOOR STAAN, IS ON-EINDIG'

RENÉ TEN BOS

René ten Bos is hoogleraar filosofie van de managementwetenschappen aan de Radboud Universiteit in Nijmegen, auteur, organisatiedeskundige, schaakliefhebber, columnist bij het Financieel Dagblad, stamcaféganger, spreker, supporter van FC Twente en hij was van 2017 tot 31 maart 2019 Denker des Vaderlands. René is ook schrijver van het boek Dwalen in het antropoceen, waarin hij zich afvraagt of de mens een vloek of een zegen is voor de aarde. Alle reden dus om juist René een beschouwing te laten geven over duurzaamheid en Waardemakers.





René: 'Van nature ben ik niet pessimistisch van aard. Als supporter van FC Twente ben ik zelfs zeer optimistisch over de kansen die de club heeft om snel weer naar de Eredivisie te promoveren. Gaat het echter over de wereldwijde ecologische stand van zaken, het uitsterven van diersoorten, de verstoorde stikstofcyclus, de klimaatopwarming, CO<sub>2</sub>-emissie of de geschatte 100.000 chemische substanties die we in de natuur achterlaten, dan vind ik het een stuk lastiger om optimistisch te blijven. De uitdagingen rondom deze problematiek zijn dan ook megagroot en de wetenschap is ronduit alarmistisch. Logisch dus dat "duurzaamheid" hot is.'

**DUURZAAMHEID  
IS NIET SEXY OF LEUK**

'Zelf gebruik ik het woord "duurzaamheid" eigenlijk nooit. Een van de bezwaren die ik ertegen heb, is dat het suggereert dat we als het ware in de toekomst kunnen kijken en in de behoeften van het heden kunnen voorzien, zonder dat we het vermogen van toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien in gevaar brengen. Maar dat is niet zo. Bovendien is iedereen zo optimistisch over duurzame initiatieven. Er heerst een mentaliteit van "wij gaan de dingen herstellen". De kaalslag die op dit moment plaatsvindt, kun je niet herstellen. Hooguit kunnen we de schade beperken. En op duurzaamheidsconferenties zie ik meisjes in korte rokjes en T-shirts met daarop de tekst "Sustainability is Sexy". Duurzaamheid is niet sexy of leuk. Waar het volgens mij om gaat, is dat we ons bewust worden van de grootte van het probleem.'

'EEN PESSIMIST  
GAAT ERVAN UIT  
DAT ZIJN DUUR-  
ZAME INITIATIEF  
HELEMAAL NIETS  
BIJDRAAGT, WAT  
HIJ OOK DOET'

'Veel duurzame initiatieven van een enkel individu, een enkele onderneming of een enkele stad dragen minder bij dan die druppel op de gloeiende plaat. Duurzaamheid vraagt echter niet om dat ene initiatief, maar om een systeem-holistische aanpak. De taak rondom duurzaamheid is ook nooit af en dus oneindig. En oneindig is nou niet een heel inspirerend woord. Geen wonder dus dat discussies rondom verduurzaming vaak uitmonden in een wat neerslachtige atmosfeer. Niet leuk natuurlijk, maar toch zou ik ook de Waardemakers wat meer pessimisme toewensen.'

'Een pessimist gaat ervan uit dat zijn duurzame initiatief helemaal niets bijdraagt, wat hij ook doet. Pas als je je realiseert hoe groot het probleem is, weet je dat de duurzame taak nooit af is en kun je een moreel beroep op jezelf en anderen doen. Het is juist de truc dat je je niet laat frustreren door de omvang van het probleem en leert te denken in "wicked problems".'

## **'WAAR HET VOLGENS MIJ OM GAAT IS DAT WE ONS BEWUST WORDEN VAN DE GROOTTE VAN HET PROBLEEM'**

'Wicked problems zijn echt lastige problemen die je niet in een uurtje oplost. De problemen zijn complex, hebben allerlei oorzaken en we weten nog niet precies hoe de oplossing eruit gaat zien. Het leren denken in "wicked problems" is geen vorm van fatalisme, maar helpt om de uitdaging scherp te stellen. Heb je de uitdaging vervolgens scherp in het vizier, dan kan je, ook vanuit het mkb, zelf bepalen wat je eraan wilt en kunt doen.'

'Zowel grote als kleine bedrijven zullen op een gegeven moment een serieuze partner worden in discussies over duurzaamheid. Je zult dus een intellectuele bijdrage moeten gaan leveren. Er worden nu al wel allerlei duurzame initiatieven ontplooid en dat juich ik toe, maar het zou mooi zijn als het bedrijfsleven naast collega-ondernemers ook de politiek meeneemt in die veranderende denkwijze. Dat is een heel lastige opdracht. Om de noodzaak door te laten dringen bij je jezelf en anderen, is het belangrijk dat je de verliezen tot nu toe kunt zien. Dat de aanwezige kennis over de sterke afname van vogels en insecten terugkomt in discussies. Want pas als mensen zelf zien wat er aan de hand is, dringt de urgentie om iets aan het probleem te doen tot hen door.'

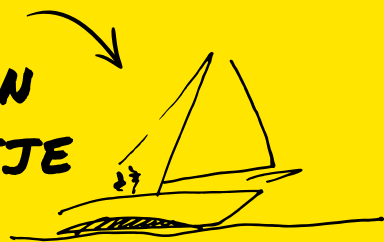


**'ZOWEL GROTE ALS KLEINE  
BEDRIJVEN ZULLEN OP EEN GEGEVEN  
MOMENT EEN SERIEUZE PARTNER  
WORDEN IN DISCUSSIES OVER  
DUURZAAMHEID.'**

---

'Als duurzame ondernemer moet je je intellectuele kracht etaleren, je kennis tonen en zo de discussie aanwakken. Alle bijdragen aan verduurzaming zijn goed, dat spreekt vanzelf. Daarom moet je als leider van een onderneming je nek durven uitsteken en persoonlijke risico's durven lopen. Je moet dingen in beweging zetten, ook als je vooraf niet weet waar zaken op uitdraaien. Wat je vaak ziet, is dat bedrijven duurzaamheid vertalen naar hun eigen sector. Een oliebedrijf kijkt bijvoorbeeld hoe ze schonere brandstof kan produceren. Terwijl duurzaamheid misschien ook wel op sociaal gebied kan worden doorgevoerd. Daarom hebben we mensen nodig die bruggen bouwen tussen technische en sociale oplossingen. We hebben namelijk niet te maken met een ecologisch vraagstuk of een sociaal vraagstuk, maar met een ecologisch vraagstuk én een sociaal vraagstuk.'

**WE ZITTEN MET  
DONALD TRUMP IN  
HETZELFDE BOOTJE**



'Kortom, laat de dingen zien die gebeuren. Zorg ervoor dat je kennis hebt van wat er aan de hand is. Draag je ideeën uit en deel ze. Niet op een belerende manier, maar door te laten zien hoe het ook kan, zelfs in die pessimistische context van vandaag de dag.'

We zitten met Donald Trump in hetzelfde bootje. Als hij de noodzaak voor duurzame innovaties niet inziet, begrijpt hij het probleem niet en moeten we ons inspannen om ook hem het te laten inzien.

Ik geloof namelijk dat begrip automatisch leidt tot doen.

De Waardemakers moeten bewustzijn creëren. Dingen in beweging zetten, zonder dat ze precies weten waar hun inzet op uitloopt. Oftewel, kiek'n wat 't wordt, wat een zeer belangrijk intellectueel principe is bij alles wat ik doe.'

'Toen mensen 30 jaar geleden het thema Duurzaamheid op de agenda probeerden te zetten, werden ze volkomen belachelijk gemaakt. Inmiddels is dat niet meer zo, maar hier ging een langdurig proces aan vooraf. Als steeds meer Waardemakers continu laten zien wat er met onze wereld gebeurt maar ook kan gebeuren, kan dat niemand ongemoeid laten en zullen steeds meer partijen zich aansluiten.'

**'WAARDEMAKERS  
MOETEN BEWUST-  
ZIJN CREËREN.  
IK GELOOF NAME-  
LIJK DAT BEGRIP  
AUTOMATISCH  
LEIDT TOT DOEN'**

