

# Wel of niet eigen windpark

Klimaatneutraal reizen, het kan. Want over een paar jaar rijden alle NS-treinen op groene stroom. En die stroom wordt niet van de huidige markt gehaald, maar komt van nieuw gebouwde windparken door energieleverancier Eneco. Initiator van dit beleid is Carola Wijdoogen (1966) van NS, MVO-manager van het Jaar 2014. "Een optie was zelf te gaan investeren in windparken, maar de ngo's en stakeholders met wie we in gesprek waren, zeiden: zet je inkoopkracht in om te zorgen dat energiebedrijven zelf gaan investeren in groene stroom."

**DILEMMA:** Als MVO-manager wil je dat je bedrijf volledig overgaat op groene stroom, maar je onderneming is zo groot dat je daarbij de reguliere energiemarkt kunt verstoren.

**Z**e toont de prijs met trots: een doorschijnende staande rechthoek leunend op een donkerblauw strookje plexiglas. Ook de foto die erbij hoort: MVO manager van het Jaar Carola Wijdoogen slaat op een grote gong en opent daarmee de beurs. Ze won 'm op 4 november 2014. Blij met de prijs? "Ja, zeker. Vooral ook vanwege mijn voorgangers, want dat waren geen kleintjes. KLM en Aliander waren dit jaar ook genomineerd, ook zij hadden grote duurzaamheidssprongen gemaakt. Dus ik was verast en voelde me vereerd." Een paar weken later sleepte de NS ook nog eens de Kristal 2014 in de wacht, de beloning voor het bedrijf dat het transparantste jaarverslag heeft gepubliceerd. De duurzamer ondernemen-organisatie bij NS bestaat uit alle vertegenwoordigers van de bedrijfsonderdelen en de relevante stafafdelingen, een groep van dertien mensen. Samen met de afdeling Duurzamer Ondernemen, waarvan Wijdoogen deel uit maakt, vormen ze een

zestienkoppig team. "De medewerkers die zich voor duurzaamheid hebben ingezet waren ook trots", zegt Wijdoogen. "Het is een erkenning van ons werk."

Vier jaar geleden heeft NS MVO verankerd in de strategie. "Daarvoor waren we daar ook al mee bezig, maar vier jaar geleden kreeg het een vaste plek. Een aantal machinisten reed al energiezuinig en we bespaarden ook op een ander vlak energie, maar als je weet dat je dit doet omdat je koploper wilt zijn in duurzame mobiliteit, dan krijgt het een andere lading en meer richting."

**De afdeling Duurzamer Ondernemen** bestaat uit drie vrouwen. Zij pakken de voorbereiding van nieuwe projecten op. "We hebben bijvoorbeeld het groene-stroomcontract voorbereid en weer overgedragen aan de staande organisatie. We schrijven de milieuwinst- en-verliesrekening uit of regelen een pilot met watertap-punten, waardoor misschien een deel van onze reizigers tevredener is." Daarnaast heeft NS een zogenoemde Council Duurzaam Ondernemen, die het bedachte beleid toetst en verankert in het bestuur. In dit 25 duizend medewerkers tellende bedrijf zijn er dus veel mensen met MVO bezig. "Maar wel met een gelimiteerd

budget", vult Wijdoogen aan. "We kunnen niet eindeloos besteden en uitproberen."

NS heeft het een stuk gemakkelijker dan productiebedrijven, zo luidt het commentaar uit private hoek. Want NS heeft al een maatschappelijk doel. Wijdoogen bestrijdt dit. "Alles ligt aan de manier waarop je je MVO-beleid oppakt. Ook andere bedrijven maken eerst een plan. Wij hebben eerst gekeken naar de maatschappelijke trends en de wensen van onze stakeholders. En dat zijn nu niet de issues waar wij per definitie goed in zijn. Dat zijn juist onderwerpen waar onze stakeholders zich zorgen om maken, of waarvan ze zeggen: wij willen dat jullie hierin nog beter worden, vooral met betrekking tot het energieverbruik en de CO<sub>2</sub>-uitstoot. Omdat mobiliteit onze core business is, zitten we heel erg op het klimaat."

**In de vertaling van MVO** naar de doelen komt NS net zo goed hobbels tegen, zegt Wijdoogen. "De businesscase van MVO is voor ieder bedrijf anders. Wij koppelen MVO aan onze diensten, niet aan een product. En het is inderdaad zo dat reizen per trein 75 procent schoner is dan per auto, maar toch is ook NS vervuilend omdat we veel CO<sub>2</sub> uitstoten, als gevolg van

"We ondervonden intern geen weerstand, maar het was wel een ingewikkelde weg, want we moesten over elke stap nadenken"

NS sloot op initiatief van MVO-manager van het Jaar Carola Wijdoogen een groen energiecontract af voor de lange termijn. "Een ruim drie jaar durend, complex traject, maar buitengewoon boeiend."



# “NS toont leiderschap”

“De energiemarkt raakt ons allemaal. Op dat maatschappelijke belang kunnen bedrijven heel wat invloed hebben, constateert *associate professor* André Nijhof van de Nyenrode Business Universiteit. “NS heeft beseft dat het met zijn keuze voor groene energie een enorme impact op de reguliere markt zou hebben. Daarin heeft het bedrijf zijn verantwoordelijkheid genomen.”

Alle goede MVO-bedoelingen ten spijt: als een bedrijf niet oppast, werkt het ontwrichtend op de markt. “Juist dat heeft me getriggerd”, zegt Nijhof. “Het dilemma gaat over de impact die een bedrijf kan hebben op iets wat van maatschappelijk belang is, in dit geval de energiemarkt. Een onderneming heeft die impact altijd, niet alleen binnen de eigen muren, maar ook op de omgeving, de nationale economie en de markt. Daarom is het belangrijk na te denken over de juiste beslissing.” Nijhof gebruikt hiervoor het zandlopermodel als metafoer. “Aan de ene kant heb je miljoenen consumenten en aan de andere kant heel veel kleine leveranciers. In het midden van die zandloper zitten een paar grote bedrijven die de zaak en zelfs hele ketens in beweging kunnen krijgen. In campagnes en acties richten we ons vaak op die partijen, omdat zij het verschil kunnen maken. Je kunt je afvragen of het terecht is dat Shell vaak negatief in het nieuws komt vanwege

zijn gedrag in Nigeria. Er zijn tenslotte meer bedrijven die zich net zo gedragen. Nee, dat is dus niet terecht. Maar het is wel logisch, want Shell zit midden in de zandloper. Als je zo’n grote speler meekrijgt, dan kun je grote stappen maken. Dat blijkt ook uit het Initiatief Duurzame Handel, dat met grote bedrijven en ngo’s rond de tafel zit om producten en handel te verduurzamen. Als je die partijen over de streep krijgt, dan heeft dat een grote impact.”

Vaak ligt het spotlight op de verduurzaming van een hele keten, maar Nijhof vindt dat NS het omgekeerde doet. Het bedrijf neemt zelf de verantwoordelijkheid. “Het toont commitment, leiderschap. Het is zich bewust van zijn positie en neemt daarvoor verantwoordelijkheid.” De winst/verliesrekening van de milieu-impact noemt Nijhof een goed initiatief. “Het maken van zo’n rekening is een vrij prille ontwikkeling die hopelijk over vijf jaar een regulier onderdeel is van alle bedrijven. Ik heb er wel een kanttekening bij, omdat de sociale component hierin ontbreekt. Het sociale thema is ook moeilijk te meten, maar zo dreigt het gevaar dat vooral milieu de belangrijkste plaats in het MVO-beleid inneemt, terwijl de drie P’s in balans moeten zijn. Daarnaast bestaat het gevaar dat een onderneming pas in beweging komt als op voorhand helder is dat MVO-initiatieven een goed financieel rendement opleveren. Dat is een verkeerd

“Koplopers laten zich niet door financieel rendement leiden, die nemen hun maatschappelijke verantwoordelijkheid en zorgen dat ze gaandeweg de business case creëren”

uitgangspunt, want niet alle maatschappelijke kosten zijn te vertalen naar euro’s. Koplopers laten zich hier ook niet door leiden, die nemen hun maatschappelijke verantwoordelijkheid en zorgen dat ze gaandeweg de business case creëren.” In zijn masterclass Duurzaam Ondernemen gaat Nijhof altijd aan de hand van het kwadrantenmodel van Ken Wilber in op de sleutelfactoren die MVO binnen een bedrijf tot een succes maken. “Uit onderzoek blijkt dat het succes voor 40 procent afhangt van zaken als rapportage, gedragscodes en audits, maar voor 60 procent van de cultuur binnen de organisatie en de mindset en het gedrag van individuele personen. Dat is een mooi gegeven, want dat betekent dat iedereen de mogelijkheid heeft om een verschil te maken.” Nijhof blikt tevreden terug op deze zesdelige serie over de dilemma’s waar MVO-managers in Nederland mee te maken hebben. “Geen enkel bedrijf is 100 procent maatschappelijk verantwoord ondernemer, dat blijkt nu ook weer. Het is goed dat de diverse dilemma’s zijn besproken. Die transparantie om over alle hobbels te spreken is een kenmerk van een gezonde bedrijfsvoering. Zijn we er nu? Ik denk dat er nog veel meer kleine en grote dilemma’s bestaan dan we in de serie hebben kunnen belichten, maar het is wel een meerwaarde geweest om deze MVO-managers aan het woord te laten over hun praktijk.” ■ [a.nijhof@nyenrode.nl](mailto:a.nijhof@nyenrode.nl)



Carola Wijdoogen: “Het gaat om de gedachte achter dat partnerschap; je kunt samen met een partner een slag slaan om de wereld te verduurzamen.”

wat nu de verschillende componenten van onze milieu-impact de maatschappij kosten. Tegelijkertijd hebben we gekeken naar wat het oplevert om een automobilist per trein te laten reizen. Dit geeft meer informatie over de sturing: we hebben inderdaad gezien dat onze CO<sub>2</sub>-uitstoot de grootste veroorzaker is van de milieu-impact. Nieuw inzicht was ook dat het landgebruik een behoorlijke impact heeft, het beslag dat je met stations op grondgebruik legt.” Het vaststellen van het MVO-beleid is met veel overleg gepaard gegaan, zegt Wijdoogen. “Het was al snel duidelijk dat het energieverbruik met stip op 1 staat, want we zijn een van de grootste elektriciteitsverbruikers in Nederland. Mobiliteit vreet energie. Met onze stakeholders hebben we het doel gesteld om tussen 2005 en 2020 50 procent efficiënter met onze energie om te gaan. Ik denk dat dat zeer ambitieus is. Daarnaast willen we de hele energievraag vergroenen op een unieke manier, namelijk bijdragen aan de energietransitie.”

➤ het opwekken van de energie die we verbruiken. Daar ligt onze uitdaging. Daarnaast speelt NS een belangrijke rol in de sociale cohesie: ontmoeten en verbinden zijn belangrijke thema’s in ons beleid. Het gaat over 1,2 miljoen treinreizen per dag. Maar het gaat niet over treinen, het gaat in dit geval over mensen.

Mensen die met elkaar reizen. Als je de krant leest, weet je dat daar nog een wereld te winnen is. Ook daar ligt een uitdaging.” Wijdoogen heeft nog een thema: transparantie. Sinds 2014 presenteert NS als eerste in Nederland een winst/verliesrekening. “Daarmee hebben we in euro’s inzichtelijk gemaakt

In mei 2014 sloot NS een duurzaam energiecontract af met leverancier Eneco voor de levering van tractie-elektriciteit. “Een ruim drie jaar durend, complex traject, maar buitengewoon boeiend”, zegt Wijdoogen. “We wilden overgaan op groene stroom, maar daarmee niet de reguliere energiemarkt verstoren. Dit hele idee begon met een droom. Samen met Michiel van Roozendaal, directievoorzitter NedTrain en portefeuillehouder Duurzaamheid in onze directie, heb ik zorgvuldig onderzocht wat het beste is voor NS. We ondervonden intern geen weerstand, maar het was wel een ingewikkelde weg, want we moesten over elke stap nadenken. Wat hoort wel thuis in een langetermijncontract en wat niet? Nadenken over het risicoprofiel, over de technologie: wat voor soort groene stroom. Wel of geen bijstook van biomassa?” NS voerde een verplicht Europees aanbestedingstraject en consulteerde zo veel mogelijk partijen. De groene stroom die NS gaat gebruiken is afkomstig uit nieuwe windparken op zee en op land, die de komende jaren stapsgewijs

in gebruik worden genomen in onder meer Nederland, Scandinavië en België. NS maakt dus geen aanspraak op bestaande duurzame energiebronnen, waardoor het aanbod van groene stroom op de energiemarkt flink zal groeien. De additionele elektriciteit komt neer op 1,4 terra wattuur, vergelijkbaar met het energieverbruik van alle Amsterdamse huishoudens per jaar. NS zal daarvan 1,2 terra wattuur verbruiken. De overige 0,2 terra wattuur wordt gebruikt door de andere spoorvervoerders. “In deze beslissing hebben we goed geluisterd naar onze stakeholders”, legt Wijdoogen uit. “Een optie was zelf te gaan investeren in windparken, maar de ngo’s en stakeholders met wie we in gesprek waren, zeiden: ga niet investeren, maar zet je inkoopkracht in om te zorgen dat energiebedrijven zelf gaan investeren in groene stroom. We hebben de energiemarkt geconsulteerd en ook de ngo’s. We zijn nu een partnerschap aangegaan met Eneco voor de duur van tien jaar. Zo’n duurzame afname stelt

het bedrijf in staat om te investeren in groene stroom. Het contract betekent een zekere financiering en daarmee een impuls aan de groene energiemarkt.”

Is het een best practice voor andere bedrijven? “Ik denk van wel”, zegt Wijdoogen. In samenwerking met onder andere MVO Nederland biedt ze masterclasses aan voor geïnteresseerde bedrijven. “Misschien is het voor sommige bedrijven moeilijk om een tienjarig contract af te sluiten, omdat ze niet weten waar ze dan zullen staan. Maar vijf jaar maakt ook al een verschil. Dus niet op korte termijn via de commodity-markt gaan inkoop, maar juist een langetermijnrelatie aangaan met één energiepartij, zodat die de kans krijgt te vergroenen. Het gaat om de gedachte achter dat partnerschap; je kunt samen met een partner een slag slaan om de wereld te verduurzamen. We geloven in de toegevoegde waarde van zo’n samenwerking.” ■ [carola.wijdoogen@ns.nl](mailto:carola.wijdoogen@ns.nl)