

# De transitie naar een duurzame supply chain

## Met slow fashion slaan we de grootste slag

En wat doet MR MARVIS nog meer om hun impact op mens, milieu en klimaat te reduceren?

## Mensen meenemen in verandering is cruciaal

In gesprek met Bart Schoonderwoerd van Technische Unie

Set to change?



# In dit nummer

- 1 **Voorwoord**  
André Nijhof
- 2 **De duurzame transitie van Set**  
Carola de Jong, Evie Jetten, Marielle van Gastel en Ujendre Ramautarsing blikken terug en kijken vooruit
- 5 **Met slow fashion slaan we de grootste slag**  
Set is benieuwd naar hoe het volgens MR MARVIS anders kan in de fashionindustrie
- 8 **Hoe circulariteit tot fantastische producten kan leiden**  
In gesprek met Stijn Fischer, een van de oprichters van Dik & Schil
- 10 **Anne Yntema over de meerwaarde van het Young Professional Program bij Set**  
De focus bij Set ligt echt op persoonlijke ontwikkeling met goede begeleiding
- 12 **De transitie naar duurzame stadslogistiek**  
In gesprek met dr. ir. Paul Buijs
- 14 **Customer of the year award 2023**  
Voor Karo Healthcare
- 15 **Set at work**  
Activiteiten van Set in beeld
- 16 **Een samenwerking die leidde tot de eerste circulaire matras ter wereld**  
In gesprek met Ward Mosmuller van Niaga en Pim Jansen van Auping
- 18 **Duurzaamheid binnen Set**  
Annelotte Vroon, Jojan Heinen en Thijs Koster bespreken hoe duurzaamheid verweven is in hun leven
- 20 **Op naar een gezonde voedselketen**  
The Seaweed Company
- 22 **Mensen meenemen in verandering is cruciaal**  
In gesprek met Bart Schoonderwoerd
- 24 **Zet de stap van weten naar doen**  
Thomas en Evie in gesprek met Alina Salomon van Stichting KlimaatGesprekken
- 26 **Lees- luister- en kijktips**  
Om beter inzicht te krijgen in duurzame transities
- 28 **We are Set**  
Supply chain professionals die het verschil maken

© 2024 Set supply chain professionals, alle rechten voorbehouden.

Het gebruiken van de artikelen in dit magazine is uitsluitend toegestaan met voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs en correcte bronvermelding.

Eindredactie: Corine Spaans - Beeld en Boodschap  
Vormgeving: Jos Harmsen



## Rebellen maken lawaai, milde rebellen maken muziek

Laatst noemde iemand mij een milde rebel. Een bijnaam die ik sinds die tijd koester. Mede omdat die term twee kwaliteiten in zich verenigt die cruciaal zijn om leiderschap te tonen in tijden van duurzame transitie.

De eerste kwaliteit zit in het woord **'rebel'**. Ken jij personen die je als rebel kwalificeert? Ik denk dan aan Greta Thunberg, Freek Vonk, Roger Cox en David Attenborough. Mensen met totaal verschillende stijlen, maar met een duidelijke missie. Een rebel is een voortrekker, die vooropgaat in de strijd, lawaai maakt, om zijn of haar idealen te realiseren.

**'Mild'** duidt op de tweede kwaliteit. Mild gecombineerd met rebel betekent daarbij dat je weliswaar radicaal bent in wat je wilt bereiken, maar dat je dat doet met oog voor de omstandigheden. Dat je nadenkt over de rol en bijdrage die je van anderen verwacht om invulling te kunnen geven aan de idealen waar je voor staat. Wat is het gewenste gedrag dat ik van anderen wil zien? Bij duurzame transitie hebben we meer personen nodig die leiderschap tonen door vanuit overzicht na te denken over wie wat moet doen en niet te beroerd zijn om daarbij zelf voorop te gaan, zonder al exact te weten wat de uitkomst zal worden.

Leiders staan nu voor de vraag hoe zij invulling geven aan duurzame transformatie van een keten richting een economie die werkt voor ons allen. Dat vereist transformatie van niet alleen organisaties, maar ook van markten, zodat bedrijven die voorop lopen in duurzaamheid daarvoor beloofd worden. De Sustainable Development Agenda geeft richting aan die transformatie.

Succesvol duurzaam transformeren is als muziek maken. We maken geen muziek als alle instrumenten door elkaar heen blazen en toeteren. Muziek maken we doordat we afspreken wanneer, wie, wat speelt, maar ook wanneer partijen moeten stoppen met spelen en juist stil moeten zijn. Het zit in de coördinatie dat lawaai verandert in muziek. Kortom, als we complexe problemen willen oplossen, dan moeten we georganiseerd te werk gaan. Er moet een plan van aanpak zijn, met duidelijke rollen en verantwoordelijkheden en met coördinatie. Hogere complexiteit vraagt om een hogere organisatiegraad. Er moet samengewerkt worden met alle partners in de keten en gemeenschappelijke doelen moeten worden afgestemd. Dit is gedrag dat van nature hoort bij een goede supply chain professional.

Dit is het geheim van systeemverandering en markttransformatie. Snappen waar je heen wilt, wat er moet gebeuren, wie dat moet doen en nadenken hoe je die partijen zo verkrijgt dat ze ook de juiste zaken willen doen en gaan doen.



"Leiders staan nu voor de vraag hoe zij invulling geven aan duurzame transformatie"

Als we accepteren dat je markten en systemen niet in een keer kunt veranderen, dan accepteren we dat het in stappen en fases gaat. We weten bijvoorbeeld allemaal dat het opvoeden van kinderen ook door fasen heen gaat en dat elke fase noodzakelijk is voor een goede ontwikkeling. Elke fase vraagt om een andere aanpak. Dit is een cruciaal inzicht. Elke fase is nodig. Markttransformatie is net zoals opgroeien en volwassen worden. Om de intenties van de fases te realiseren, is het van belang dat verschillende stakeholders ervoor zorgen dat we leren, dat de transitie marktrelevant en efficiënt wordt, dat de barrières worden weggenomen en dat de oplossing uiteindelijk wordt geïnstitutionaliseerd.

Zo voorkomen we dat we zomaar wat doen, omdat we wat moeten doen, zonder dat we een echte strategie hebben.

Dit vereist rebellie in milde vorm van iedereen die urgentie voelt om een bijdrage te leveren aan duurzame transformaties.

**Zo maken we geen lawaai, maar muziek.** 

André Nijhof heeft de training - **Changing the Game** - ontwikkeld, met Lucas Simons, waarin bedrijven en change makers leren hoe ze systemen kunnen begrijpen en markttransformatie strategieën kunnen opstellen.



**Marielle van Gastel** - Set  
**Ujendre Ramautarsing** - Set

**Evie Jetten** - Set  
**Carola de Jong** - Set



6 minuten



Set supply chain professionals

# De duurzame transitie van Set

Een jaar waarin de duurzame transitie als bedrijf centraal stond, zo beschrijven **Carola de Jong**, **Evie Jetten**, **Marielle van Gastel** en **Ujendre Ramautarsing** 2023. Een jaar waarin het team het duurzame DNA professionaliseerde en formaliseerde, onder meer door te gaan voor het B Corp certificaat. Dit bewijs van sociaal ondernemerschap brengt Set veel nieuwe inzichten over hoe bij te dragen aan een betere wereld. Daarnaast kwamen er dit jaar opdrachten van oud-trainees. "Wij worden als organisatie volwassen, maar ons netwerk ook", aldus Carola.

We gingen in gesprek met het viertal over 2023 en keken vooruit op 2024. **Marielle**: "Volgend jaar gaan we onze kennis over een duurzame supply chain en human resource processen inzetten bij klanten, zowel voor interim opdrachten als recruitment voor vaste functies."

## Impact

**Carola**: "Impact willen maken zit in onze medewerkers. Iedereen kan met ideeën voor verbetering komen bij Set. Dit is iets wat we niet kwijt willen raken, al leggen we nu meer zaken vast. Bij ons is het niet one size fits all, kom je met een idee, dan bedenken we hoe we er samen wat van

kunnen maken. Naast de impact die mensen kunnen maken binnen Set, werken trainees voor klanten die de maatschappij willen verbeteren of zich richten op de circulaire economie."

Gaan voor een B Corp certificering was een logische keuze, stelt **Evie**. "Met zo'n certificaat laat je zien dat je een positieve sociale en duurzame impact wilt hebben en je laat beoordelen volgens strenge criteria. Door het assessment gingen we nadenken over de Sustainable Development Goals (SDG's). Van de zeventien SDG's hebben we er zes gekozen als leidraad om onze ambities te toetsen en keuzes te maken."



## De VN Sustainable Development Goals

In 2015 namen alle 193 landen die lid zijn van de Verenigde Naties (VN) de Sustainable Development Goals (SDG) aan. Het zijn zeventien doelen om onder meer armoede, honger, ongelijkheid, klimaatverandering en de biodiversiteitscrisis aan te pakken. De doelen zijn ontwikkeld om tegen 2030 een groenere, eerlijkere en betere wereld te bouwen. Lees er meer over op de website: [www.sdgnederland.nl/de-17-sdgs/](http://www.sdgnederland.nl/de-17-sdgs/)

Set focust zich op deze zes doelen:



**Marielle van Gastel**

Director Business Development  
marielle@setsupplychain.com  
+31 (0)6 13 96 00 30

**Carola de Jong**

Talent Development & Project Lead  
carola@setsupplychain.com  
+31 (0)6 15 87 68 23

**Ujendre Ramautarsing**

Founder & Managing Director  
ujendre@setsupplychain.com  
+31 (0)6 25 04 88 26

**Evie Jetten**

Recruitment & MarCom Manager  
evie@setsupplychain.com  
+31 (0)6 42 48 77 66



**"Ik vind het heel mooi dat je als kleine club impact wil en kan maken"**

**Marielle:** "Ik vind het persoonlijk heel mooi dat je als kleine club impact wil en kan maken, dat iedereen hetzelfde nastreeft, vanuit een intrinsieke motivatie. Wij willen klanten bewust maken van en helpen bij de duurzame transitie, hen ondersteunen bij implementatie van de SDG's en de veranderende wet- en regelgeving. Daarom hebben we bijvoorbeeld de bij die transitie benodigde vaardigheden geïntegreerd in de leerdoelen binnen ons Young Professional Program voor de trainees. Begin 2024 starten we met een training voor ons gehele team."

### **Professionalisering**

Set was altijd al goed voor haar medewerkers, nu staan de verschillende faciliteiten en voorwaarden

beschreven in een medewerkershandboek. Iedereen kan bijvoorbeeld een sportkeuring laten doen en er is minimaal één keer in de twee jaar een EHBO-training. Daarnaast kunnen medewerkers twintig uur per jaar vrijwilligerswerk doen en er is onbeperkte toegang tot het online platform OpenUp, dat zich focust op het mentale welzijn, bijvoorbeeld door laagdrempelig toegang te bieden tot een gecertificeerd psycholoog. "Een andere professionaliseringslag is dat we de benodigde competenties binnen het Young Professional Program verder hebben geformaliseerd. En vanuit het organogram

dat we hebben gemaakt is Carola toegevoegd aan het MT omdat ze ook trainees coacht", licht **Ujendre** toe.

Dat die faciliteiten er zijn, waarden de trainees enorm, zo blijkt uit een positief medewerkers tevredenheidsonderzoek dat dit jaar voor het eerst werd gehouden. Set-medewerkers ervaren bijvoorbeeld een goede sfeer onderling tijdens én na werktijd. Tevens begrijpen zij waarom Set duurzaamheidsdoelen nastreeft en ondersteunen ze die missie. ▶

## Duurzame opdrachten

Het afgelopen jaar bracht naast meer transparantie, een andere dynamiek, duidt **Ujendre**. "Vooral de tweede helft van het jaar hadden we last van een onzekere markt. Door hogere kapitaalkosten werd kostenreductie belangrijker bij klanten. Een aantal geplande opdrachten ging toch niet door. Wat jammer is omdat wij kunnen bijdragen aan voorraadoptimalisatie of een effectiever sales & operations planning (S&OP) proces. De markt is nog steeds schaars en er is hard getrokken aan onze mensen. Dit jaar ging een aantal trainees bij klanten van ons in dienst of hun internationale ambitie volgen door een baan in het buitenland aan te nemen. Door een krappe arbeidsmarkt en onzekerheid over opdrachten hebben we minder nieuwe medewerkers kunnen aantrekken dan we wilden."

Dat er minder opdrachten waren, bracht ook een positieve en duurzame ontwikkeling, benadrukt **Marielle**. "Bij ons was het altijd al zo dat als iemand op de bank zat, dus tijdelijk geen opdracht bij een klant had, we voor die persoon keken of die voor een andere partij iets 'vrijwillig' zou kunnen doen. Vorig jaar was dat bijvoorbeeld het geval met Better Time Stories. Dat streven hebben we dit jaar in een matrix gezet: aan de ene kant alle goede doelen of stichtingen, aan de andere kant de zes SDG's waar we ons op richten. Die twee zaken hebben we aan elkaar gelinkt. De partijen waarbij we de meeste kruisjes konden zetten, hebben we benaderd met de vraag waar een eventuele 'bankzitter' toegevoegde waarde zou kunnen hebben voor die partij. Daaruit is onder meer de samenwerking met KlimaatGesprekken gekomen. Evie heeft voor dit magazine de directeur en onze trainee Thomas geïnterviewd." Zie pagina 24.

## Kennisdeling

**Evie**: "Kennisdeling is een van onze vier kernwaarden. Dat doen we met onze trainees binnen organisaties, dit magazine, of bijvoorbeeld de vlogs over de circulaire economie die we in 2022 uitbrachten. Voor deze editie van het magazine hebben we alle geïnterviewden gevraagd

naar lees-, kijk- en luistertips. Dit keer heeft ons magazine als thema 'duurzame transitie richting een duurzame supply chain'. Daarbij is kennisdeling heel belangrijk. We willen mensen inspireren hoe je die kennisdeling kan vormgeven. Daarom vragen we in de interviews om tips, zodat we elkaar weer nieuwe inzichten kunnen geven."

**Carola**: "Terugkijkend op het afgelopen jaar en de transitie die we doorgaan, zie je dat de eerste trainees, die ooit via Set startten, nu zelf opdrachtgever zijn. En zoals Ujendre altijd zegt: het is goed als mensen bij klanten uitstromen, niet alleen omdat dat het ultieme compliment is, maar ook omdat het ons netwerk van de toekomst is. Zo heeft Jip (Kelderman, oud trainee, red.) die in 2021 bij ons wegging, nu als klant een trainee die aan haar rapporteert. Ook kregen we onze eerste internationale opdracht voor een trainee in de Verenigde Staten via Wijnand (Veugelers, oud trainee, red.). We hebben supply chain leiders ontwikkeld en die zijn nu onze klanten."

**Ujendre**: "Daarom is Karo Healthcare customer of the year geworden. Het bedrijf heeft twee van onze trainees en Jip werkt er. Het is een partij waarmee we al lang samenwerken. Onder meer vanwege het vertrouwen en de verantwoordelijkheid die onze trainees krijgen." Zie ook pagina 14.

"We hebben supply chain leiders ontwikkeld die nu onze klanten zijn"

## Duurzame sparringpartner

In 2024 bestaat Set tien jaar. **Carola**: "In die tien jaar zijn we gegroeid en volwassener geworden. Ons netwerk groeit ook, wordt volwassener. De vraag wordt anders, de functies die we invullen worden meer senior functies."

"Daarnaast krijgen klanten door de duurzame transitie andere behoeften waar wij ze goed bij kunnen helpen", vult **Marielle** aan. "Dat biedt mogelijkheden. We zijn nu bijvoorbeeld met klanten in gesprek over opdrachten als een sustainability manager of een head of impact."

**Ujendre**: "Als ik dan zo terugkijk dan zie ik dat professionals ons blijven opzoeken gedurende hun gehele loopbaan voor feedback of om met ze mee te denken in keuzes over hun loopbaan of opleidingen. Daarmee zijn we een duurzame sparringpartner." ■



# Met slow fashion slaan we de grootste slag


De kritiek op de vervuilende fashionindustrie groeit en dat maakt dat steeds meer merken en modebedrijven zich een duurzaam imago proberen aan te meten. Zo lang je echter niets doet aan de snel wisselende collecties en de vaak matige kwaliteit haal je het echte probleem niet weg. Omdat **Koen** en **Marielle** benieuwd zijn hoe het anders kan, reisden zij af naar het kantoor van **MR MARVIS** in Amsterdam.

Dit herenmodemerk, dat onlangs zijn B Corp certificering haalde, kiest voor vaste, kwalitatief hoogwaardige collecties die nooit veranderen. Wat is de impact van deze beslissing op duurzaamheid? En wat doet MR MARVIS nog meer om hun impact op mens, milieu en klimaat te reduceren?

## Kleding jarenlang dragen

Supply Chain Director Koen Hogenboom vertelt dat MR MARVIS zeven jaar geleden is opgericht vanuit de frustratie van de oprichters dat ze maar niet de perfecte korte broek konden vinden. Dan maken we die toch zelf,

dachten ze. Maar dan wel zo duurzaam mogelijk door te kiezen voor ontwerpen die niet modegevoelig zijn en een kwaliteit die jarenlang dragen mogelijk maakt. Dan hoeft MR MARVIS aan het eind van het seizoen geen collecties af te prijzen of te vernietigen. Consumenten dragen hun broek vele jaren en hoeven niet elk jaar opnieuw op zoek naar de perfecte korte broek.

Om het langer dragen van kleding te stimuleren, biedt MR MARVIS een repair service aan. Raakt er een knoop of stiksel los, dan kun je de broek naar het hoofdkantoor 



**MR MARVIS**  
haalde onlangs  
zijn B Corp  
certificering



**"Lokaal repareren van kleding heeft de voorkeur boven onnodig rondsturen"**

in Amsterdam sturen en wordt het gratis gerepareerd, vertelt Koen. "Het is natuurlijk nog duurzamer om het kledingstuk zelf even langs te brengen bij een lokale kleermaker. De klant hoeft dan enkel het bonnetje te bewaren en naar ons op te sturen. MR MARVIS dekt vervolgens de kosten. Deze methode heeft de voorkeur boven onnodig rondsturen. We willen onze klanten stimuleren om kleding waar iets kapot aan gaat te repareren in plaats van weg te gooien," zegt Koen.

Het bedrijf telt 90 medewerkers en heeft een substantieel marktaandeel verworven in de herenmode in Nederland, Duitsland, het VK, België en Frankrijk. Denemarken, Spanje en Italië zijn groeiende landen voor MR MARVIS. Het assortiment bestaat inmiddels uit 35 stijlen, van verschillende korte en lange broeken tot polo's en truien, in vrijwel iedere denkbare kleur. Er zijn inmiddels bijna 5.000 SKU's.

die het heeft op het milieu. Deze informatie gebruikt het merk om vervolgens reductiedoelen op te stellen en emissies te compenseren met vergroeningsprojecten in Tanzania. "We weten hoe groot het watergebruik is om stoffen te maken en verven, hoeveel CO<sub>2</sub>-uitstoot hiermee gepaard gaat, et cetera", zegt Koen.

Inmiddels werken er verschillende, in de regio Porto gevestigde, kledingfabrikanten voor MR MARVIS. "Het zijn veelal familiebedrijven waar we soms al sinds de oprichting (2016) mee samenwerken en zodoende een goede band mee hebben opgebouwd. Dankzij de korte lijnen die we onderhouden met al onze Portugese partners, is het voor ons mogelijk om samen op te trekken op het gebied van duurzaamheid. De goede verstandhouding met producenten maakt het een

### Upstream supply chain

De supply chain van MR MARVIS begint bij het sourcen van de juiste stoffen. Daarbij wordt gekeken naar verschillende certificeringen die de hoge eisen van het Nederlandse merk kunnen garanderen. Denk bijvoorbeeld aan Oeko-Tex (getest op schadelijke stoffen), GOTS (biologisch en eerlijk katoen) en European Flax (duurzamer Europees linnen). De verhuizen waar MR MARVIS mee samenwerkt, voldoen aan de EU-regelgeving over bewust gebruik van chemische stoffen. Alle schadelijke stoffen worden uit het gebruikte water gefilterd, zodat het na gebruik weer terug kan vloeien in de naastgelegen rivier.

MR MARVIS berekent per product de impact

stuk makkelijker om aanpassingen door te voeren en de dialoog hierover aan te gaan. Daarnaast, omdat Portugal binnen de EU valt, moeten alle partners al aan relatief hoge eisen omtrent arbeidsvoorwaarden en milieu voldoen, maar waar mogelijk, proberen wij onze partners te motiveren om een stapje extra te doen."

### Logistiek

Warehousing en transport zijn volledig uitbesteed aan een partner. Duurzaamheid was uiteraard een belangrijk selectiecriteria. Het goede nieuws is, dat deze sector behoorlijk voorop loopt omdat duurzaamheid en efficiëntie hier vaak hand in hand gaan, stelt Koen. "Iedere logistiek dienstverlener is zich bewust van zijn eigen uitstoot en neemt maatregelen om die te verlagen door bijvoorbeeld slim lading te combineren." Ook heeft MR MARVIS gewerkt aan een duurzame verpakking voor levering aan de consument. Deze bestaat uit minder karton. "Iedere doos is 20 procent lichter. Dat lijkt niet veel, maar het gaat om duizenden kilo's karton en CO<sub>2</sub> per jaar die we daarmee besparen", vertelt Koen. In het warehouse is de kleding in plastic verpakt om te voorkomen dat de items vuil worden, door bijvoorbeeld stofvorming. Dat plastic wordt verwijderd zodra de broek richting de consument gaat. "Zo weten we zeker dat we het plastic kunnen recyclen en dat het bij de consument thuis niet in de grijze container belandt."

Als herenmodemerk hebben ze veel minder retouren dan de meeste damesmodemerken. Toch hecht Koen er waarde aan om de consument bewust te maken van hun impact op klimaat en milieu. Goede maattabellen helpen, maar de consument moet zelf ook begrijpen dat 'gratis retourneren' niet gratis is voor onze planeet.





**“Streef niet naar een snelle carrière maar zorg dat je zoveel mogelijk kanten van de supply chain leert kennen”**

### **Supply chain planning**

Het heeft een grote impact op duurzaamheid als je geen kleding maakt die je niet verkoopt. Klinkt logisch, maar in de fast fashion industrie is dit verre van een realiteit. Bij MR MARVIS wordt ieder geproduceerd item ook verkocht, het ligt hooguit wat langer op voorraad. Omdat supply chain planning van 5.000 SKU's niet meer te managen is in Excel, is het Amsterdamse bedrijf bezig met een ERP-implementatie. Koen: “We hebben dat ERP-systeem nu hard nodig, want onze collectie is snel gegroeid. Daarnaast groeien we ook in het aantal voorraadlocaties door onder andere de uitbreiding in het aantal fysieke winkels. Een ERP systeem is daarom key.”

### **Tips**

We vragen Koen of hij tips heeft voor jonge supply chain professionals. Na kort nadenken antwoordt hij: “Streef er niet naar om te snel carrière te willen maken, maar zorg dat je zoveel mogelijk kanten van de supply chain leert kennen. Zorg dat je goed wordt opgeleid in de breedte van het vak. Ik zie vaak dat jonge mensen heel ongeduldig zijn, dat ze bijvoorbeeld direct een managementfunctie nastreven. Dat herken ik uit de tijd dat ik zelf net van school kwam. Nu ik zelf wat meer ervaring heb denk ik: doe rustig aan, die kansen komen wel. Je bent een betere manager als je het werk eerst zelf hebt gedaan, als je weet hoe processen op de werkvloer lopen.”

Ook heeft Koen nog een leestip: “Supply Chain Triangle van Bram Desmet. Dat gaat over hoe je de strategie van je bedrijf kunt matchen op je supply chain. Als je gaat voor customer service, brengt dat automatisch iets hogere voorraden met zich mee om niet out-of-stock te raken. Het boek helpt je om als supply chain professional uit te leggen aan de CFO en CEO waarom je welke keuzes maakt.”



**Stijn Fischer** - Dik & Schil  
**Koen Masselink** - Set  
**Anne Yntema** - Set



5 minuten



Interview

# Hoe circulariteit tot fantastische producten kan leiden

Koffiedik en sinaasappelschillen als grondstoffen voor een nieuw product. Twee jonge psychologie studenten laten met hun start-up **Dik & Schil** zien dat het kan.

**Anne en Koen** gingen in gesprek met **Stijn Fischer, een van de oprichters**. Door zijn horecaervaring weet hij dat er in de horeca erg veel eten en drinken verandert in afval, oftewel een reststroom, terwijl het nog veel voedingsstoffen en smaak bevat. Vanuit deze constatering ontstond de visie: een circulaire productieketen waarbij een restproduct een grondstof is.



**Koen: Hoe is Dik & Schil ontstaan? Hoe zijn jullie op het idee gekomen?**

"Ongeveer vier jaar geleden volgde ik de minor Ondernemerschap aan de Universiteit van Amsterdam. Voor een project moest

ik met twee andere jongens, Branco en Luc, een bedrijf oprichten waarmee we daadwerkelijk omzet gingen draaien door een product aan iemand te verkopen. Momenteel runnen Branco en ik Dik & Schil. We wilden toen alle drie iets met duurzaamheid doen. Tijdens onze opleiding leerden we dat we niet moeten beginnen met zoeken naar oplossingen, maar juist problemen in kaart moeten brengen. Als het probleem dan groot genoeg is, heb je gelijk een doelgroep en kan je eigenlijk zo risicoloos mogelijk een bedrijf oprichten. We werkten toentertijd alle drie in de horeca en gingen daar op zoek naar mogelijkheden om iets te verduurzamen. Dat werden de reststromen van koffie en sinaasappels. Met koffiedik kunnen wij koffielikeur produceren en met sinaasappelschillen kunnen we sinaasappellikeur produceren. Vandaar de naam Dik & Schil."

**Anne: Wat zijn grote uitdagingen waar jullie tegenaan lopen?**

"Het is voor de productie van de likeuren erg belangrijk dat de ingrediënten vers zijn. In het begin was het lastig om het koffiedik en de sinaasappelschillen goed gescheiden en schoon aangeleverd te krijgen. Bij koffiedik bijvoorbeeld, zat er nog wel eens thee of melk doorheen. Als de koffie niet in de juiste omstandigheden wordt gezet, of het koffiedik wordt niet in de juiste omstandigheden bewaard, dan kunnen wij het eigenlijk niet meer gebruiken. Koffiedik van gezette koffie op bijvoorbeeld een zaterdag, moet uiterlijk zaterdagavond in een koelcel staan."



**Koen: Wat is jullie rol binnen de duurzaamheidstransitie?**

"We zijn aan het onderzoeken of we de horeca kunnen helpen verduurzamen. Dit doen we bijvoorbeeld door kennis te delen over efficiënter omgaan met ingrediënten voor cocktails. Zo is er een techniek waarbij je vijfhonderd milliliter citroenzuur uit een citroen kunt halen in plaats van honderd milliliter, wat gebruikelijk is. Met deze techniek kun je afgekeurde citroenen gebruiken. Zo spaar je de verse. We gaan deze kennis bij een stuk of tien cocktailbars delen in de vorm van een pilot. Als de bartenders deze techniek succesvol kunnen gebruiken dan worden er zo'n tweeduizend citroenen per maand bespaard. Uiteindelijk willen we in elk horecasegment oplossingen bieden voor het verduurzamen van activiteiten. Wat we nu samen met ons netwerk van duurzame bedrijven willen doen, is alles wat we maken vanuit pakketten aanbieden, zodat we niet allemaal vanaf onze eilandjes werken."

**Anne: Hoe gaan jullie de focus op duurzaamheid bewaken als je gaat groeien?**

"Momenteel zijn wij nog volledig zelfstandig en wij nemen duurzaamheid altijd heel bewust mee in onze keuzes. Veel dingen die wij doen, kosten meer omdat we kiezen voor bijvoorbeeld duurzame labels of dozen. Wij willen niet dat een aandeelhouder zegt dat we moeten bezuinigen op verpakkingsmateriaal. Op sommige punten kom je niet verder dan te kijken hoe we onze producten zo duurzaam mogelijk van Nederland naar Duitsland kunnen transporteren. Dat is vrij makkelijk. Voor dat soort groot vervoer, kan je heel makkelijk de duurzaamste optie kiezen. Wat voor ons echter wat lastiger en kostbaarder gaat worden, is het correct in beeld brengen van onze scope 1, 2, 3 emissies, wat gebruikt wordt om de CO<sub>2</sub>-uitstoot te kwantificeren. En dan voornamelijk scope 2 en 3. Wij kunnen bijvoorbeeld voor Duitsland nog niet volledig in kaart brengen waar onze likeuren precies naartoe gaan en hoe dat fijnmazige transport daar naartoe geregeld is."

**Koen: Wat zijn de uitdagingen binnen jullie supply chain voor de komende jaren?**

"Het nog beter in kaart brengen van wat op welk moment waar is wat betreft de reststromen. Je hebt namelijk een overzees en een Europees seizoen voor sinaasappels. Daar zit een tussenperiode in van één à twee maanden. In die periode zijn er veel minder sinaasappels beschikbaar. Dan is er voor ons dus minder beschikbaar voor productie. Het gaat een heel gepuzzel worden om met onze leveranciers en contactpersonen beter in kaart te brengen wanneer we vooruit moeten produceren."

**Anne: Welke doelstellingen hebben jullie voor de korte en lange termijn?**

"We willen in ieder geval voor alle gedistilleerde dranken die er bestaan een duurzaam alternatief aanbieden. Nu kun je vaak als alternatief voor je cocktail een variant met 0% alcohol kiezen. Daarnaast willen we een volledig duurzame variant aanbieden. We onderzoeken daarbij welke restproducten er nodig zijn voor een bepaalde cocktail en hoe we deze kunnen verkrijgen. Tegelijkertijd willen wij een plek aanbieden waar mensen hun restproducten kunnen brengen. Zo gaan we met de seizoenen mee. In het aardbeienseizoen bieden we dan bijvoorbeeld tijdelijk een aardbeienlikeur aan."


**Koen: Heb je nog tips voor jonge professionals?**

"Mijn algemene tip voor iedereen is: denk na over zelf een onderneming beginnen. In het begin van je carrière zit je vaak nog niet vast aan bijvoorbeeld een gezin of een hypotheek. Dan heb je de tijd om hier mee bezig te zijn, en je leert er veel van. Daarnaast zou ik zeggen: werk voor een bedrijf dat je wat toffer vindt dan een bedrijf waar je net iets meer kunt verdienen. Uiteindelijk ga je bij het toffere bedrijf een stuk leuker vinden."



**"We willen voor alle gedistilleerde dranken die er bestaan een duurzaam alternatief aanbieden"**

**Anne: Heb je nog lees-, kijk- en/of luistertips?**

"Ja, twee leestips. Het eerste boek is 'Designing your life' van Dave Evans. Een boek over het actief vormgeven van je leven dat aansluit bij je waarden en doelen op persoonlijk en professioneel vlak. Het tweede boek is 'Purple Cow' van Seth Godin. Hierin beschrijft Godin hoe je in je bedrijf bepaalde dingen kunt inbouwen waardoor mensen het over je bedrijf gaan hebben. Dan hoeft je minder uit te geven aan marketing, want je verhaal spreekt tot de verbeelding. Zoals bij Dik & Schil." 



Iris van Donschot - Set  
Nora El Arnouki - Set  
Anne Yntema - Set



5 minuten



Young Professional Program

# Anne Yntema over de meerwaarde van het Young Professional Program bij Set

**Anne** is in 2021 begonnen als trainee in het Young Professional Program bij Set. Tijdens deze studie werd haar voorliefde voor werken met mensen én haar passie voor cijfers en analytisch denken bevestigd. Dit leidde tot haar keuze voor Supply Chain Management, waarin deze twee werelden samenkomen.

Anne legt uit: "Mijn derdejaars stage bevestigde mijn interesse in supply chain. Ik zat bij een kleine FMCG- organisatie waar ik de volledige keten heb ervaren: productie, warehousing, kwaliteitsproblemen, plannen, forecasting en klantbehoeften. Daardoor ben ik de veelzijdigheid en het praktische schakelen binnen de supply chain gaan waarderen."

**Iris: Hoe ben jij na jouw master terecht gekomen bij Set?**  
"Vanuit de universiteit was ik veel in contact met bedrijven en via een gastcollege van Set kwam ik in contact met Ujendre. Het idee van een traineeship, zoals het Young Professional Program, sprak me aan, door de mogelijkheid om diverse supply chain-rollen te verkennen, bij verschillende bedrijven en industrieën. Dit, in combinatie met de focus op mijn persoonlijke ontwikkeling en dat er wordt gekeken naar mij als persoon, heeft mij uiteindelijk de keuze voor Set doen maken."

Deze verwachting is door de opdrachten heen bevestigd. Ik merk dat de focus ligt op persoonlijke ontwikkeling met goede begeleiding en interessante projecten. Dit wordt ondersteund door de trainingen die worden aangeboden. Ik heb in korte tijd veel ervaring en belangrijke inzichten opgedaan. Na 1,5 jaar werd ik tijdens een van mijn opdrachten gezien als iemand met aanzienlijke supply chain kennis. Dit bevestigt de waarde van wat ik doe en leer."

**Nora: Wat heb je tot nu toe geleerd van de opdrachten die je hebt gedaan?**

"Wat ik vooral heel erg leuk en leerzaam vind, is dat ik alle onderdelen in de keten zie. Wanneer je aan een knopje draait in het begin van de keten, begrijp je hierdoor steeds beter wat voor effect dit heeft op een onderdeel aan het einde van de keten en vice versa. Binnen de supply chain maak je nooit een keuze die invloed heeft op alleen jouw eigen werk."

Daarnaast ben ik erachter gekomen dat ik de cultuur van het bedrijf belangrijker vind dan de industrie waarin het actief is. Ik vind het zowel leuk om dicht op de operatie te zitten als lange termijn strategische plannen te maken. Ook wil ik graag aanpakken, ik wil impact kunnen maken op een positieve manier en niet te veel afwachten. Ik vind de vrijheid om te kunnen handelen heel belangrijk."

**Iris: Hoe beoordeel je de trainingen van Set en ervaar je daadwerkelijk meerwaarde tijdens de uitvoering van je opdrachten?**

"De trainingen en intervisies bieden een waardevolle mix van praktische begeleiding en theoretische concepten. Het geeft de mogelijkheid om concrete problemen te bespreken en praktisch advies te ontvangen. Ujendre staat gedurende opdrachten ook altijd open om extra ondersteuning te geven, wat super waardevol is.

In het eerste jaar ligt de focus van de trainingen op basiselementen zoals effectiviteit en leiderschapsmodellen, wat een solide basis creëert. Het tweede jaar richt zich meer op interactie met anderen, communicatie en persoonlijke reflectie. Deze aanpak liet me mijn persoonlijke kijk op situaties, mijn reacties in stressvolle situaties en hoe ik handel onder druk inzien.

**"De duurzaamheid van een product staat of valt met de duurzaamheid van het proces dat het voortbrengt"**


Nu, in het derde jaar, verdiepen we ons verder in leiderschap. Door de groeiende inzichten in mijn persoonlijke ontwikkeling kan ik mijn impact in mijn werk uiteindelijk alleen maar vergroten."

**Iris: Hoe draag jij bij aan duurzaamheid?**

"In mijn eerste jaren moet ik toegeven dat duurzaamheid niet mijn volledige aandacht had. Naarmate de focus binnen Set steeds meer op duurzaamheid kwam te liggen, keek ik hier anders naar. Wat me intrigeert, is de impact op duurzaamheid binnen de supply chain, vooral bij productiebedrijven. De kern van zo'n bedrijf is productie, wat zowel invloed heeft op het milieu als op de interne relaties. Ik geloof dat de supply chain de ideale plek is om duurzame veranderingen aan te brengen. Jij kunt de keuze maken om leveranciers, externe partners en het productieproces te sturen op basis van duurzaamheid."

**Nora: Wat zijn je toekomstplannen?**

"Wat ik hierna precies ga doen, weet ik nog niet. Door het Young Professional Program heb ik een beter beeld kunnen vormen waar ik me op wil richten in de toekomst, in het type werk dat me aanspreekt of bijvoorbeeld de organisatiecultuur. Ik wil me verder verdiepen in effectief leiderschap binnen een organisatie. Ik wil me verder ontwikkelen in het leidinggeven aan mensen en teams en hierin hun potentieel volledig tot uiting laten komen. Ook wil ik me focussen op effectieve communicatie. Het vermogen om goed te communiceren is van groot belang en ik ben ervan overtuigd dat je hier altijd in zal moeten blijven investeren."

Mijn passie ligt in het leidinggeven en samenwerken met mensen, terwijl ik tegelijkertijd mijn analytische en strategische vaardigheden benut. Ik streef ernaar om met betekenisvol werk een positieve impact op mijn omgeving te hebben." 



## Anne Yntema

**Leeftijd:** 26 jaar  
**Opleiding:** Bachelor Bedrijfskunde, Erasmus University, Rotterdam.  
Master Supply Chain Management, Tilburg University, Tilburg.

**Oktober 2023 – Heden: Demand Planner bij Haribo**

Als Demand Planner bij Haribo optimaliseert Anne de vraagvoorspelling en helpt ze het Sales & Operations Planning (S&OP) proces te verbeteren en robuust te ontwikkelen.

**December 2022 – September 2023: Senior Scheduler bij AkzoNobel**

Anne was als Senior Scheduler verantwoordelijk voor de planning van een productfamilie. Hier zat ze naast de fabriek en hield ze nauw contact met de productieafdeling. Ze was als key-user betrokken bij de implementatie van een nieuw planningsysteem.

**April 2022 – September 2022: Supply planner bij Biscuit International**

Anne overzag de 2-13 weken planning voor 2 fabrieken en had een sleutelrol in communicatie met markten, Demand Planning, co-packing, inkopen bij zusterbedrijven en procesoptimalisatie voor twee markten. In samenwerking met Capgemini zijn nieuwe planning en optimalisatietools geïmplementeerd.

**Mei 2021 – Maart 2022: Specialist S&OP bij Celanese**

Door schaarste in aanbod tijdens COVID-19 werd Anne gevraagd het escalatieproces mede op te zetten en de allocaties toe te wijzen. Ook was ze verantwoordelijk voor productieplanning en leidde ze een change managementproject binnen allocatiemanagement.

In gesprek met dr. ir. Paul Buijs

# De transitie naar duurzame stadslogistiek

**Paul Buijs** is universitair hoofddocent aan de Rijksuniversiteit Groningen. Zijn onderzoek richt zich op van alles wat met logistiek en de verduurzaming hiervan te maken heeft. Dit reikt van nieuwe voertuigtechnologie tot aan overheidsbeleid. Een van zijn speerpunten is de opgave van de zero emissiezones en allerlei zaken daaromtrent. **Ujendre** en **Koen** gingen met hem in gesprek over de verduurzaming van de stadslogistiek.



## Wat zie je als concrete oplossingen voor de verduurzaming van de stadslogistiek?

"Voor de verduurzaming van de stedelijke logistiek hebben we twee problemen op te lossen. Ten eerste dat er nog veel voertuigen rondrijden die uitstoot veroorzaken en ten tweede dat er meer voertuigen rondrijden dan echt prettig is. Concrete oplossingen hiervoor zijn gericht op voertuigtechnologieën die de uitlaatgassen en andere emissies proberen te reduceren of beter omgaan met de bestaande capaciteit door de laadruimte van een voertuig beter te benutten. Aan de kant van het voorkomen van uitstoot door uitlaatgassen zijn de oplossingen vrij overzichtelijk. Dat is toegaan naar elektrische voertuigtechnologie. Dit leidt uiteindelijk tot emissies enkel bij het produceren van die voertuigen. Aan de andere kant zie je oplossingen gericht op het beter benutten van de beschikbare capaciteit. Dat ligt een stukje ingewikkelder. Ik heb best wel veel onderzoek gedaan naar hubs. Daarmee zou je in potentie het aantal leegrijdende vrachtwagens drastisch kunnen verminderen en bijdragen aan een betere benutting van de capaciteit. Echter loopt dat nog niet heel lekker."

## Hoe kan je dat verklaren?

"Dat komt omdat veel steden geen regelgeving hebben die voorkomt dat iemand met een halflege diesel vrachtwagen de stad inrijdt. Die regelgeving begint er nu wel steeds meer aan te komen en daarmee de behoefte aan oplossingen. Daarnaast zou een compleet nieuw bedrijf dat als hub gaat functioneren ook een potentiële oplossing zijn. Echter, er is in het verleden gebleken dat hun voorgangers bijna allemaal ten onder zijn gegaan."

## Wat zie je als grootste uitdaging(en) in de verduurzaming van de stadslogistiek?

"Op het moment dat je van een dieselauto naar een elektrische auto gaat, veranderen er allerlei dingen. Om te beginnen is het in aanschaf duurder, dus je moet over voldoende geld beschikken. Ook al zijn de totaalkosten voor eigenaarschap<sup>1</sup> positief, dan moet je alsnog over voldoende kapitaal beschikken.

Dit is voor de kleine bedrijven de grootste uitdaging. Bovendien is de kans bij elektrisch transport vrij groot dat er operationeel iets verandert, omdat je bijvoorbeeld minder laadgewicht overhoudt of omdat je bereik minder wordt. Er zijn bedrijven die de huidige situatie aangrijpen om daar nu al mee te experimenteren om alvast te leren van ervaringen en zo een voorsprong kunnen nemen. Dat kost een hoop menselijk kapitaal. De meeste koplopers zijn daarom bedrijven met veel financieel en menselijk kapitaal. Deze bedrijven kunnen nu investeren. Als de wettelijke regels eenmaal zijn ingegaan, hebben zij een enorme voorsprong op hun concurrentie."

## Wie zijn de andere spelers die zich ook moeten voorbereiden?

"Als we denken aan stadslogistiek, denken we vaak aan pakketbezorgers. Mensen die wat dieper in de materie zitten, denken ook aan winkelvoorraad, horeca-leveringen, bouwmaterialen en afvalverwerking. Veel voertuigbewegingen in de stad gaan echter gepaard met dienstverlening. Bijvoorbeeld de loodgieter, de glazenwasser en de servicemonteur. Deze bredere stadslogistieke sector is opgebouwd uit een grote meerderheid zzp'ers of kleine bedrijven. Die hebben weinig menselijk en beperkt financieel kapitaal. Deze partijen zitten nu klem. Dus wat een hele grote uitdaging wordt, is of er vanaf 2025 genoeg bedrijven mee kunnen met die nieuwe regelgeving. Daarnaast is het de vraag of we het dan oké vinden dat bijvoorbeeld een zelfstandige glazenwasser geen diensten meer in de binnenstad kan verlenen omdat hij geen kapitaal heeft om een elektrisch voertuig aan te schaffen."

"Vinden we het oké dat een zelfstandige glazenwasser geen diensten meer in de binnenstad kan verlenen, omdat hij geen kapitaal heeft om een elektrisch voertuig aan te schaffen?"

## Geldt hetzelfde voor last-mile binnen deze stadslogistiek of liggen hier andere uitdagingen?

"Nee, er zit wel verschil in. De e-commerce logistiek wordt uitgevoerd door een aantal grote bedrijven. Die beschikken over veel menselijk en financieel kapitaal. Het zijn wel echt die bedrijven die een enorme push maken richting de duurzame transitie, ondanks een gebrek aan regelgeving op het moment. Als je nu in de binnenstad van Groningen rondkijkt, moet je echt je best doen om een dieselbus van een grote post- of pakketleverancier te zien. Terwijl het op dit moment eigenlijk nog wel zou mogen. Misschien lopen die partijen door de publieke aandacht ook erg voorop."

## Wat voor transitie model(len) gebruik je in je colleges voor de verduurzaming van de stadslogistiek?

"Die vraag heeft me wel aan het denken gezet, maar het korte antwoord is dat ik dat soort modellen tot nu toe niet gebruikt heb. Door dit interview ben ik me erin gaan verdiepen."

## In welke fase zitten we, als je kijkt naar het transitie model van 'Changing the game'?

"Ik zit zelf dicht tegen de gemeente Groningen aan en ik was er in 2016 bij toen ze zeiden: 'vanaf 2025 is het klaar met diesel!' met een convenant binnen de Green Deal Zero-emissie stadslogistiek. Daar waren ook alle belangenorganisaties aanwezig en die hebben allemaal getekend. Later in dit proces is het zogenoemde venstertijdengebied uitgebreid. Eerst mocht vrachtverkeer na 12:00 niet meer in het voetgangersgebied komen, dat geldt nu voor de hele binnenstad. In 2016 werd al afgesproken dat er vanaf 2025 andere spelregels gelden. Toch merk ik in gesprekken die ik voer met belanghebbenden, dat velen ▶

<sup>1</sup>Totaalkosten voor eigenaarschap verwijst naar de totale kosten die verbonden zijn aan het bezitten, gebruiken en onderhouden van een bepaald product, systeem of dienst gedurende de volledige levenscyclus ervan.

totaal verrast zijn hierdoor. Ik denk dat het transitie-model ruimte biedt om grip te krijgen op deze situatie. We zitten nu in een fase waarin een klein aantal bedrijven nu wel voorbij de leerfase is en hun duurzame transitie aan het uitrollen zijn. Dit geldt bijvoorbeeld voor PostNL en DHL en een aantal andere grote logistieke dienstverleners. Je ziet tevens dat er in binnensteden camera's hangen en dat logistieke dienstverleners die hier na 12:00 rijden nu een waarschuwingsbrief ontvangen. Dat wordt straks een boete. We zitten zeker nog niet richting het stukje 'synergie & integratie en institutionalisering'. Echter, je ziet wel dat de wetten en de regelgeving al voorbereid zijn. Die zijn al door een hoop stadia van het transitie-model heen. Ik zou zeggen dat we tussen de inceptie en de competitie fase inzitten. De logistieke bewegingen die gepaard gaan met dienstverlening zitten nog in de leerfase. Die hebben meestal minder capaciteit om het nieuws te volgen en alle wet- en regelgeving in de gaten te houden."

"We zitten nu in een fase waarin een klein aantal bedrijven nu wel voorbij de leerfase is"



### Welke rol moeten supply chain professionals hierin actiever oppakken, vind je?

"Ik denk dat supply chain professionals moeten begrijpen wat voor randvoorwaarden zij aan hun logistieke dienstverlener kunnen opleggen, zodat zij hun assets beter kunnen gebruiken. Er zijn best wat bedrijven die onbedoeld voorwaarden in hun contracten opnemen die logistieke dienstverleners beperken om hun assets optimaal in te zetten. Als een bedrijf bijvoorbeeld een bepaalde levering om 10:00 wil ontvangen, de reisafstand een uur is en een truck normaal om 06:00 vertrekt, dan kan een strikte tijdslevering ervoor zorgen dat de planner ervoor kiest de truck tot 10:00 niets anders te laten doen. De facto is die truck dan onbedoeld uren uit de running. Voor supply chain professionals is er dus een rol weggelegd om te begrijpen hoe zij hun logistieke dienstverlener uiteindelijk in hun kracht kunnen zetten."

### Heb je nog tips voor jonge supply chain professionals?

"Als je aan de voorkant van je carrière staat, heb je vaak nog wat meer tijd om dingen te leren. Dan is het goed om te bedenken waar je veel energie van krijgt, om vervolgens hier heel goed in te worden. Je hebt toch een hoop energie nodig om iets nieuws te leren. Dat kan vooral aan het begin van je carrière. Overigens hoeft dat niet per se gerelateerd te zijn aan het werk dat je doet."

### Heb je nog lees, kijk en/of luister tips?

"Jazeker. Ik heb recent het boek 'The End of the World is Just the Beginning' van Peter Zeihan. Een heel prikkelend boek over de mechanismen achter de wereldwijde supply chains. Ik luister zelf vaak naar de Postal Hub podcast. Dat gaat echt over de last-mile. Als kijk tip zou ik de film 'Sorry We Missed You' willen aandragen over de worstelingen van een bezorgkoerier." 



## Customer of the year award voor Karo Healthcare



In 2018 begon de samenwerking met **Karo Healthcare** met een opdracht voor **Jip Kelderman**. Sindsdien is de samenwerking hecht en hebben meerdere trainees hun weg gevonden naar Karo. Jip Kelderman werkt nu op het hoofdkantoor in Stockholm. **Magnus Bruhn** (op de foto) is vanaf het begin nauw betrokken bij de samenwerking. Magnus reageerde vereerd en verheugd. Hij roemde Set om het oog voor talent, en de toegevoegde waarde die de trainees vanaf dag één hebben voor de organisatie. Set is een belangrijke partner in de transformatie van Karo Healthcare, aldus Magnus.





● Training Persoonlijke Effectiviteit



● Stand Rijksuniversiteit Groningen



● Gastcollege Star Management Week Rotterdam



● Zeewier plukken bij The Seaweed Company



● Obstakels overwinnen bij de Harbour Run



● Set team in Kamperland



● Team meeting met lunch



● Anne slaat haar slag tijdens de Golfclinic



● Koen verwelkomt een nieuw teamlid



● Set in actie bij de Harbour Run



● Thomas bij de community dag van KlimaatGesprekken



● Teamuitje in Dongen



**Ward Mosmuller** - Niaga  
**Pim Jansen** - Auping  
**Thomas Veraa** - Set  
**Koen Masselink** - Set



5 minuten



Interview

**Thomas** en **Koen** zijn in gesprek met **Ward Mosmuller** en **Pim Jansen**.

Ward vervult de rol van Director Partnerships & Alliances bij het duurzame bedrijf Niaga, dat producten ontwerpt om te hergebruiken.

In het begin van zijn carrière bij Niaga was hij vooral verantwoordelijk voor nieuwe ontwikkelingen. Eén daarvan was de technologie van **Niaga** te combineren met die van **Auping** om samen een circulair matras te ontwikkelen.

Pim Jansen is Manager International Business Development bij Auping. Hij is verantwoordelijk voor de verkoop en de marktontwikkeling in de landen buiten Auping's thuislanden Benelux, Denemarken en Duitsland. Daarnaast is hij sinds 2021 samen met Ward bezig met de commerciële kant van circulaire transitie van de matrassenindustrie.

# De samenwerking die leidde tot de eerste circulaire matras ter wereld



**Thomas: Vanuit welk oogpunt is Auping aan de duurzame transitie begonnen?**

**Pim:** "Het is begonnen vanuit de overtuiging dat het moet én kan. Auping maakt al 135 jaar duurzame producten, het zit in ons DNA. Je vindt dit ook terug in onze visie: we willen de wereld uitrusten, zowel letterlijk als figuurlijk. Wij zijn een familiebedrijf, wat helpt om deze stap te zetten. We hebben 10 jaar geleden een groene fabriek gebouwd, maar als je daar grijze producten gaat produceren, hoe groen is je fabriek dan? Vanuit die overtuiging hebben we de duurzame transitie in gang gezet. Met Niaga en onze andere partners in de keten hebben we daar een juiste propositie voor ontwikkeld. Voor ons is het een tweede natuur. Het zit in ons denken."

**Koen: Hoe is de samenwerking tussen Auping en Niaga tot stand gekomen?**

**Pim:** "We zijn een jaar of twaalf geleden begonnen met het zoeken naar een oplossing voor de enorme matrassen-afvalberg die we creëren: we gooien alleen in Europa al per jaar meer dan 35 miljoen matrassen weg. Die worden voor het grootste deel verbrand, een deel komt op vuilnisbelten terecht en een heel klein deel wordt verwerkt tot een laagwaardiger product zoals isolatiemateriaal, waarna het alsnog verbrand wordt."

**Ward:** "Het is hierdoor van belang dat je een product herbruikbaar maakt. Het moet disassembleerbaar en modulair zijn. De verschillende modules, lagen en materialen moeten herbruikbaar zijn. In deze matrassen zijn dat bijvoorbeeld polyester en staal. Wij werken ook enkel met materialen die in eenzelfde toepassing (van matras naar matras) of in een toepassing van eenzelfde waarde gebruikt kunnen worden. Zo behoudt het product de waarde. Dan kun je van oud product naar nieuw product blijven recycelen. Dat is circulariteit."

**Thomas: Wat waren de grootste uitdagingen tijdens deze samenwerking?**

**Ward:** "De algehele uitdaging is om een systeem te ontwikkelen waarin we de juiste materialen terughalen om er weer de juiste producten van te maken."

Het begint met het vinden van partners die hierin met je mee willen. Daarnaast is het erg belangrijk dat elke partij duidelijk begrijpt wat haar rol is en deze goed uitvoert. Zo kan de loop gesloten worden.

Klein beginnen is ook een uitdaging. Door de kleine volumes is alles duur. Dat varieert van transport tot de materialen of de mogelijkheden om te recycelen. We konden recycelaars slechts één procent volume van hun gemiddelde afname aanbieden. Zoiets is gewoon ontzettend duur. Daarin moet je partners vinden die net als wij klein willen beginnen. De schaal is in het begin daardoor een probleem."

**Pim:** "In Nederland bestaat er een uitgebreide producentenverantwoordelijkheid (UPV) voor matrassen. Iedere producent die een matras op de markt brengt, is verantwoordelijk voor het terugnemen van dat matras aan het einde van zijn levensduur. Hiervoor betalen we als Nederlandse matrasindustrie een fee aan een stichting, die ervoor zorgt dat de loop gesloten wordt. We zijn er trots op dat we dit samen met onze partners in de keten geregeld hebben, want daarmee is de loop gesloten. Dit succes dient als een voorbeeld voor andere branches, we hebben hier dus een voortrekkersrol in de circulaire transitie."

**Koen: Hoe wordt ervoor gezorgd dat het matras in de loop blijft?**

**Ward:** "De QR-code, die op het matras zit, speelt hierin een grote rol. Als je deze scant, ga je naar een landingspagina met informatie over het product en daar zit een product-paspoort achter. Dat is net zoals bij voedingsmiddelen waar op de verpakking een lijst van ingrediënten staat. Dat productenpaspoort is voor een recycleer verdraaid handig. Die heeft een bepaalde recycling infrastructuur, waar van alles langskomt. Alle materialen hebben een verschillende waarde. Je kunt op deze manier op waarde gaan scheiden. Verder staat er op deze landingspagina ook hoe je het product terug kunt brengen. Moet het wel of niet naar de milieustraat, moet het daar dan in een specifieke bak? Neemt de winkel het zelf terug, zoals bij Auping? Of is het de recycleer die de producten filtert en zorgt dat het op de juiste plek terugkomt?"


**Thomas: Hebben jullie tips voor young professionals?**

**Pim:** "Kijk en vraag altijd naar duurzaamheid bij een sollicitatie. Wat doet een bedrijf daarin? Als bedrijven doorhebben dat duurzaamheid een belangrijk criterium is in de keuze waar mensen willen werken, dan moet een bedrijf er wel mee aan de slag."

**Ward:** "Ben kritisch en blijf vragen stellen aan de verschillende partijen binnen een supply chain. Wat lever je nou precies? Wat is jullie footprint? Vooral checken, checken, checken."

**Koen: Hebben jullie nog lees-, kijk- en luistertips?**

**Pim:** "Wat me aansprak, is het boek Healthusiasm van Christophe Jauquet. Dat gaat over alle dingen die bijdragen aan gezond leven, en zo ook de rol die rust daarin speelt. Wij zeggen altijd: als iedereen goed zou slapen, dan zou de wereld er een stuk mooier uitzien. Een goede nachtrust is namelijk de basis voor alles wat je verder wilt ondernemen."

**Ward:** "The ministry for the future' van Kim Stanley Robinson. Het is een toekomst roman, die je kan laten denken over hoe de duurzame transitie op wereldschaal zal moeten gaan en wat individuen kunnen bijdragen. We zijn veelal micro bezig, dit boek laat de macro kant zien. Een andere aanrader is 'The Theory of Constraints' van Eliyahu Goldratt. Ik heb daar veel van geleerd. Een ontzettend leuk boek, dat je de zaken doet afpellen en op zoek laat gaan naar de echte bottleneck." 

"Wat lever je nou precies? Wat is jullie footprint? Vooral checken, checken, checken"





**Thijs: "Ik ben bij Set bezig geweest om samenwerkingen op te zetten met goede doelen"**



**Annelotte Vroon** - Set  
**Jojan Heinen** - Set  
**Thijs Koster** - Set



5 minuten



Duurzaamheid

# Duurzaamheid binnen Set



**Annelotte: "Het is voor mij een must dat het bedrijf waar ik werk bewust bezig is met duurzaamheid en kritisch kijkt naar zijn rol daarin"**

Zoals Jan Rotmans in zijn boek 'Omarm de chaos' omschrijft, lijden veel mensen aan de illusie van machteloosheid als het gaat om verduurzamen. Zo schrijft hij dat mensen niet goed weten welk verschil zij individueel kunnen maken en verzinnen allerlei excuses om zelf niet te veranderen, omdat het er wezenlijk niet toe zou doen. Als iedereen zo denkt, zal er fundamenteel nooit iets veranderen. Op het moment dat bij mensen het besef ontstaat dat elke verandering ertoe doet en dat elk mens ertoe doet, zien zij hun rol in de duurzaamheidstransitie en schatten zij deze op waarde.

Met deze tekst in het achterhoofd gingen we in gesprek met **Annelotte, Jojan en Thijs**, werknemers van Set, om te bespreken hoe duurzaamheid verweven is in hun leven.

**Wat doen jullie om met duurzaamheid bezig te zijn in je persoonlijke leven?**

**Annelotte:** "Ik ga verantwoord om met resources, denk bewust na over mijn aankopen en probeer goed na te denken over mijn keuzes. Voorbeelden hiervan zijn bijna geen vlees eten, vermijden van het gebruik van 'single-use plastics', product en kleding aankopen minimaliseren, en zo veel mogelijk duurzaam reizen."

**Jojan:** "Ik doe sinds dit jaar mee aan '52 weken duurzaam'. Hiervoor krijg ik elke week een duurzame uitdaging zoals het uitmesten van je kledingkast, zodat je bewust bent wat er in je kast hangt voordat je weer nieuwe kleding koopt. Voordat ik nieuwe spullen koop, check ik eerst of ik het tweedehands kan vinden en breng ik mijn oude spullen naar de kringloop. Daarnaast probeer ik zo min mogelijk voedsel te verspillen. Ik woon naast de markt van Blaak in Rotterdam. Daar probeer ik elke week heen te gaan om mijn wekelijkse

boodschappen te doen die ik ook in de supermarkt kan vinden. Dit is goedkoper en ik neem tassen mee om minder verpakking en afval te hebben."

**Thijs:** "Duurzaamheid komt bij mij naar voren in een aantal bewuste keuzes die ik maak. Zo kies ik voor vakantiebestemmingen waar ik niet naar toe hoeft te vliegen. Bovendien eet ik geen vlees, koop duurzame producten in de supermarkt en mijn kleding is zo veel mogelijk tweedehands."

#### **Zijn jullie betrokken bij milieuorganisaties of goede doelen?**

**Thijs:** "Officieel ben ik nergens bij aangesloten, maar ik heb wel meerdere keren op de A12 gedemonstreerd. Het grote aantal mensen van verschillende leeftijden dat daar aanwezig was, gaf hoop en een groot gevoel van saamhorigheid."

**Annelotte:** "Ik ben donateur van Plan International. Deze stichting zet zich in voor een wereld waarin kinderen zich volledig kunnen ontwikkelen en waarin jongens en meisjes dezelfde kansen hebben."

**Jojan:** "Ja, bij Better Time Stories, een initiatief om met interactieve boeken families te herenigen die door oorlog van elkaar gescheiden zijn. Dit doe ik samen met Tim (Stormmesand, van Set, red.). Wij hebben ze vorig jaar vanuit Set ondersteund en zijn daar zelf blijven hangen. We ondersteunen het logistieke deel van de operatie, zo zoeken we nu uit hoe we het concept in meerdere Europese landen kunnen uitrollen. Daarnaast werk ik in de zomer als vrijwilliger bij de Buurtcamping in Rotterdam, dit is een landelijk initiatief voor buurten waar de bewoners niet altijd op vakantie kunnen."

#### **Zijn er bij je opdracht specifieke projecten of initiatieven die gericht zijn op duurzaamheid?**

**Jojan:** "Door efficiëntie in mijn projecten bij AkzoNobel, draag ik bij aan een lagere carbon footprint van het bedrijf. Door data aan te leveren voor een duurzaam

project, kijken ze of bepaalde materialen die schadelijk voor het milieu zijn niet meer gebruikt hoeven te worden in het productieproces. Daarnaast verbeter ik de transportstroom door luchtvaarttransport te verminderen en scheepvaarttransport te verhogen."

**Thijs:** "Niet bij mijn opdracht. Binnen Set ben ik echter wel betrokken geweest bij het opzetten van samenwerkingen met verschillende goede doelen. Een resultaat hiervan is de samenwerking met KlimaatGesprekken."

**Annelotte:** "Bij mijn vorige opdrachtgever, Mars, was er een duurzaamheidsbeleid. Medewerkers konden bijvoorbeeld een middag afval rapen in de buurt. Daarnaast waren er activiteiten die meer gericht waren op de business zelf, zoals het verduurzamen van de verpakkingen."

#### **Hoe zie jij de rol van duurzaamheid zich ontwikkelen in jouw toekomstige carrière en privéleven?**

**Thijs:** "Op dit moment probeer ik mijzelf zo breed mogelijk te ontwikkelen, binnen mijn duurzame grenzen. Het is niet zo dat ik alleen met duurzaamheid bezig wil zijn, maar ik wil ook niet werken voor initiatieven die daar lijnrecht tegenover staan. Daarnaast wil ik mijzelf verder ontwikkelen door duurzaamheidsstrainingen te volgen die binnen Set worden opgezet. De kennis die ik hier opdoe, zou ik vervolgens graag bij duurzame bedrijven of opdrachten in willen zetten. Na het afronden van het Young Professional Program hoop ik aan de slag te gaan bij een bedrijf met een volledig duurzame missie. Als ik nog wat verder in de toekomst kijk, hoop ik ooit een eigen zorgboerderij op te zetten samen met mijn vriendin. Hiermee willen we mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt helpen in het vinden van een geschikte werkomgeving, zodat ze zichzelf kunnen ontwikkelen en voldoening halen uit hun werk."

**Annelotte:** "Het is voor mij een must dat het bedrijf waar ik werk bewust bezig is met duurzaamheid en kritisch kijkt

naar zijn rol daarin. Qua duurzaamheid in onze opdrachten als trainees, denk ik dat supply chain management an sich hier op focust, doordat we altijd bezig zijn met efficiëntie. Zoals Jojan eerder zei; als je een efficiënte supply chain hebt, ben je automatisch duurzaam bezig. Daarnaast zou ik mijn omgeving meer willen inspireren om ook bezig te gaan met duurzaamheid en bijdragen aan meer gelijkheid in de samenleving door het doen van vrijwilligerswerk."

**Jojan:** "Mijn doel is om in de toekomst als projectmanager aan de slag te gaan om bedrijven te helpen in de duurzame transitie. We krijgen in 2024 van Set ook meer training in duurzaamheid dus daar kijk ik erg naar uit!"



**Jojan: "Door efficiëntie in mijn projecten bij AkzoNobel, draag ik bij aan een lagere carbon footprint van het bedrijf"**



**Joost Wouters** – The Seaweed Company  
**Willemijn Potjer** – The Seaweed Company  
**Laura van Doorne** – The Seaweed Company

**Jojan Heinen** – Set  
**Marielle van Gastel** – Set



5 minuten



Interview

## The Seaweed Company:

# Op naar een gezonde voedselketen



Zeewier is een van de snelst groeiende organismen ter wereld. Het kan stoffen zoals CO<sub>2</sub> uit zeewater opnemen en groeit bovendien zonder gebruik van land, vers water, meststoffen of pesticiden. Daarnaast kan zeewier zonder problemen een kwart van het vlees in een hamburger vervangen zonder dat je dat proeft. Geïntrigeerd door het potentieel van zeewier, doken **Jojan** en **Marielle** dieper in de wereld van dit bedrijf. Ze bezochten het kantoor van **The Seaweed Company** in Schiedam om met de oprichter en SeaEO, **Joost Wouters**, met **Willemijn Potjer**, Head of Supply Chain, en **Laura van Doorne**, Quality Control & Supply Chain Support, om de tafel te gaan zitten.

**Jojan:** Joost, ik ben heel benieuwd hoe jij vijf jaar geleden met The Seaweed Company bent begonnen.  
**Joost:** "Ik heb jarenlang bij PepsiCo en Procter & Gamble in marketingfuncties gewerkt. Toen ik op een gegeven moment een marketingplan maakte om kinderen meer cola te laten drinken dacht ik: Is dit nu wat ik met mijn skills moet doen? Ik kwam iemand tegen die bezig was met zeewier. Dat raakte me. Ik heb me vervolgens anderhalf jaar lang in zeewier verdiept. Ik wist zeker dat het ging lukken om een zeewierbedrijf te beginnen. In die periode kwam ik Stefan en Edwin tegen. Samen hebben we vijf jaar geleden het bedrijf opgericht."

**Marielle:** Willemijn, toen je hier kwam werken was er qua supply chain nog niets opgezet. Wat komt erbij kijken om een duurzame supply chain op te zetten en hoe ziet die er uit?

**Willemijn:** "Onze supply chain is kort. We kopen zeewierzaad bij Hortimare in dat we gebruiken voor onze zeewierboerderijen in Nederland en Ierland. Daarnaast hebben we ook nog boerderijen in India en Marokko en een kleine testlocatie in Groenland. Deze geografische spreiding is belangrijk, want niet iedere zeewiervariant (er zijn 12.000 soorten) groeit in ieder klimaat. De farms worden gerund door lokale vissersfamilies. Voor hen betekent het verbouwen van zeewier een nieuwe inkomstenbron naast de traditionele visserij, waarvan de inkomsten juist sterk dalen. Het zeewier wordt lokaal gedroogd en komt dan in volle containerladingen naar Nederland. Een loonproducent verwerkt ons gedroogde zeewier tot vlokken of poeder en mixt het tot het juiste eindproduct."

**Joost:** "In Ierland hebben we net een enorme mijlpaal bereikt. We hebben een volledig eigen fabriek opgezet voor het zeewier dat daar wordt gekweekt. In deze fabriek vinden alle stappen van het productieproces plaats: wassen, drogen, versnijden. Als we productie en verwerking tot eindproduct op één geografische locatie kunnen combineren, dan kunnen we het aantal transportbewegingen reduceren."



**Jojan:** Jullie leveren gedroogd zeewier als ingrediënt aan andere bedrijven en partners. Welke producten maken zij daarvan?

**Joost:** "In 2023 hebben wij onze focus gelegd op twee categorieën: 'Agri' en 'Food TopHealth Plants'. De eerste productgroep bestaat uit biostimulanten voor de landbouw: een middel dat wordt ingezet om bodem en gewassen weerbaarder te maken tegen extreme weersomstandigheden en ervoor zorgt dat nutriënten meer efficiënt kunnen worden opgenomen door het gewas. De tweede focuscategorie is food. Eén van onze klanten is een hamburgerfabrikant die een deel van het vlees vervangt door ons zeewier. Hierdoor bevat een hamburger slechts driekwart van de hoeveelheid vlees die hij voorheen bevatte, zonder dat je dit echt proeft. Zeewier bevat veel organische proteïnen, gezonde vetten, vitaminen en mineralen."

**Marielle:** Toen ik deze afspraak maakte met Willemijn, vertelde ze dat ze elke dag nieuwe dingen leert. Kunnen jullie voorbeelden hiervan geven?

**Willemijn:** "Ik heb bijna alles zelf moeten ontdekken en uitvinden, op het gebied van planning, logistiek, het orderproces, kwaliteit en ERP. Welke eisen gelden bijvoorbeeld voor internationale zendingen, welke documenten moeten worden bijgevoegd? Stel dat er een terugroepactie nodig is, hoe regelen we dat dan? Bij Danone hadden we al duizenden keren zulke dingen gedaan, maar hier moet ik echt alles uitzoeken."



"Onze focus ligt op kwaliteit en duurzaamheid in de hele keten"

**Jojan:** Maakt het feit dat jullie vanaf nul beginnen het gemakkelijker om keuzes te maken voor duurzame partners of processen?

**Willemijn:** "Onze focus ligt op kwaliteit en duurzaamheid in de hele keten, van de zeewierboerderij tot aan de eindgebruiker. Dan moeten onze partners ook allemaal duurzaam zijn. Dat is nog niet zo eenvoudig, zeker omdat de markt groeiende is. Er is veel regelgeving waar we ons aan moeten houden en wij stellen zelf ook kwaliteitseisen, bijvoorbeeld dat onze producten gecertificeerd en biologisch zijn en onze leveranciers in Europa zitten. Flexibiliteit is in deze fase belangrijk, waarin we snel moeten reageren op de behoeften van klanten en de markt. Zo passen we de afmeting van onze zeewierdeeltjes aan op basis van klantfeedback."

**Jojan:** Wij lezen dat jullie de levenscyclusanalyse (LCA) toepassen op zeewier. Kun je daar meer over vertellen?

**Willemijn:** "LCA is een sterke tool om te zien waar er gaten in je proces zitten of juist om te zien waar je het heel goed doet. Wij hebben nu iemand die de LCA voor ons uitvoert en volledig voor ons berekent, waardoor wij direct kunnen zien wat onze impact is. Zo hebben we ontdekt dat het vervangen van 25 procent van rundvlees door zeewier per hamburger 8 kilo CO<sub>2</sub>-uitstoot kan compenseren en bijna 1.800 liter water kan besparen."

**Marielle:** Hoe matchen jullie vraag en aanbod in een nieuwe keten waar weinig data beschikbaar is?

**Willemijn:** "Het lastige aan dit traject is dat we zelf data moeten verzamelen en analyseren. We hebben geen vaste data scientist in dienst, dus daar is nog ruimte voor verbetering. Het contrast met mijn vorige baan bij Danone is groot. Toen wisten we precies hoeveel baby's er werden geboren en konden we onze productie daarop afstemmen. Nu hebben we eigenlijk altijd te veel of te weinig voorraad."

**Laura:** "We zijn veel in gesprek met nieuwe klanten en merken dat elke klant verschillende

verwachtingen en eisen heeft. Daarom werken we met scenario's om op alles voorbereid te zijn en brengen we de risico's in kaart. Je werkt met de natuur en soms kan een oogst tegenvallen. Onze Ierse collega's zien verder ook dat er steeds meer interesse is in zeewier in Ierland, zowel van leveranciers als potentiële afnemers. Hoewel de focus momenteel op Europa ligt, staan we open voor alle potentiële klanten in de wereld."


**Jojan:** Jullie groeien snel, zeewier lijkt tractie te krijgen in de markt. Wat zijn momenteel de grootste uitdagingen?


**Joost:** "Zeewierboeren hebben momenteel te maken met lastige wetgeving, die bovendien in elk land anders is. Het is een uitdaging om vissers te vinden die willen overstappen naar zeewierproductie, aangezien ze financiële risico's lopen. Die onzekerheden moeten we voor onze boeren zien weg te nemen. Als dat lukt, kunnen we de productie echt opschalen. We zijn voortdurend op zoek naar financiers die dit financiële risico voor onze boeren willen afdekken."


**Jojan:** Hebben jullie tips voor bedrijven die de overgang naar een duurzame supply chain willen maken?


**Willemijn:** "Blijf niet achter je bureau zitten, maar ga in gesprek met duurzame partijen die willen innoveren. Zo kom je erachter welke vaardigheden en karaktereigenschappen belangrijk zijn bij het opzetten van duurzame initiatieven en kun je in contact komen met inspirerende mensen. En vooral niet te veel (be)denken, maar gewoon doen!"

**Marielle:** Tot slot, wat is jullie droom voor de toekomst?

**Joost:** "Onze droom is dat we echt impact maken op de voedselwaardeketen met onze producten. Deze keten heeft genezing nodig. Dat kunnen we niet alleen. We willen dat het over vijf jaar normaal is om een hybride hamburger te eten die voor een kwart uit zeewier bestaat. Niet alleen in Nederland, maar overal ter wereld. Als dat lukt, dan is de markt te groot voor ons om alleen te bedienen, dus ik hoop dat we onze kennis met veel bedrijven kunnen delen zodat we samen aan de vraag kunnen voldoen." 

 **Bart Schoonderwoerd** - Technische Unie  
**Ujendre Ramautarsing** - Set  
**Annelotte Vroon** - Set

 5 minuten

 Duurzaamheid in de supply chain

In gesprek met **Bart Schoonderwoerd**

# Mensen meenemen in verandering is cruciaal

Als grootste Nederlandse groothandel voor de installatiebranche speelt **Technische Unie** een sleutelrol in de verduurzaming van gebouwen en woningen. Technische Unie levert aan meer dan 50.000 professionele afnemers. Tot de ongeveer 600 leveranciers behoren grote bedrijven als Prysmian, Signify, ABB en Hager, maar ook relatief kleine fabrikanten. Dat resulteert in een breed productpakket van meer dan 2 miljoen artikelen. Op de diverse locaties werken ongeveer 2300 medewerkers. **Annelotte** en **Ujendre** gingen in gesprek met **Bart Schoonderwoerd**, **Directeur Logistiek**. Hij is al ruim 20 jaar verantwoordelijk voor de aansturing van de logistiek en supply chain. Ujendre en Bart kennen elkaar sinds 2002, toen Ujendre bij Philips werkte en met Technische Unie begon samen te werken.



**Ujendre: Kun je kort vertellen waarvoor je verantwoordelijk bent bij Technische Unie?**

"In Nederland ben ik verantwoordelijk voor de logistieke operatie. We hebben twee distributiecentra (DC's), behalve deze in Alphen aan de Rijn ook één in Strijen, en overslagpunten (cross dock locaties, red.) bij de vestigingen. Ik ben ook verantwoordelijk voor het team dat de voorraad aanstuurt. De voorraad ligt voornamelijk in de DC's, een beperkt assortiment ligt in de vestigingen. Tevens hoort de afstemming met klanten en leveranciers voor planning en logistiek bij mijn verantwoordelijkheid. We zijn onderdeel van het Franse familiebedrijf Sonepar en ik zit in een groepje met ervaring en kennis over het opstarten van magazijnen, daarom help ik regelmatig collega's in andere landen."



**"Zorg dat je niet enkel de zaken van achter je bureau oplost, maar ook de vloer op gaat"**

**Annelotte:**  
Wat zijn nu de belangrijkste uitdagingen van Technische Unie?

"Qua klantvraag waren we gewend om een stabiele cadans te hebben. Als er iets veranderde, hadden we tijd om dat in onze zelf ontwikkelde systemen aan te passen.

Tegenwoordig zijn de klantbehoeften sterk gedifferentieerd. Deze ontwikkeling verhoogt de complexiteit in de processen enorm, waardoor er grote vraag is naar een nieuw hedendaags systeem om deze complexiteit aan te kunnen. Een cruciaal onderdeel hierbij is change management. Dat is nodig om het hele veranderproces in goede banen te leiden en het gehele bedrijf mee te krijgen in de nieuwe stroming. Het vermogen om goed met mensen te kunnen communiceren en met hen samen te werken is hierin cruciaal.

Het tweede punt is de uitdaging op het gebied van duurzaamheid. Daar merk je dat we allemaal aan het zoeken zijn, wij, maar ook de leveranciers; wat wordt er nu precies van ons gevraagd? Er is veel behoefte aan dashboards om gegevens vast te leggen, maar wat de standaard wordt, is nog onduidelijk. Bijvoorbeeld hoe ver we in detail kunnen en moeten gaan bij scope 3 rapportages.

Duurzaamheid is een van de drie belangrijke elementen tussen Technische Unie en haar klanten. De andere twee aspecten zijn hygiëne en S&OP. Met hygiëne wordt de gemakkelijke uitwisseling van informatie en

goederen bedoeld, terwijl het bij S&OP draait om de betere afstemming tussen wat de markt vraagt, wat leveranciers kunnen leveren en hoe Technische Unie zich daarop aanpast. Deze drie elementen spelen samen in op de supply chain-uitdagingen van de toekomst en vormen ook een belangrijk onderdeel van onze overall strategie. Duurzaamheid zit in ons DNA."

**Ujendre: Technische Unie is regelmatig in het nieuws als een van de koplopers op het gebied van nul-emissiezones in de stadsdistributie.**

**Welke obstakels zie je om dit in Nederland in te voeren in de 18 gemeentes die dit van plan zijn?**

"Technische Unie levert in deze steden waardoor we gedwongen zijn hierover na te denken. Als oplossing bouwen we aan de randen van steden overslagpunten. Daar gaan we de omslag maken naar een elektrisch vervoerpark van auto's, fietsen en vrachtwagen, of we geven onze producten aan een derde partij die het op elektrische wijze vervoert. Op extern vlak zijn er echter meer uitdagingen. Er zit een extreem lange levertijd op elektrische busjes en vrachtwagens. Daarnaast heeft het Nederlandse netwerk een beperkte laadcapaciteit. Beide vragen veel improvisatievermogen van bedrijven zoals wij, maar ook van onze klanten. Het is moeilijk om laadcapaciteit te plannen, als je niet weet wanneer je elektrische vrachtwagens geleverd worden en het netwerk vol zit."

**Ujendre: Word je daardoor pessimistisch?**

"Ik weet nog dat jij hier tien jaar geleden met je elektrische auto aankwam. Als je kijkt wat er de afgelopen jaren is veranderd, is dat ongelooflijk. Ik ben daarom niet pessimistisch dat het niet gaat lukken, maar wel met de nodige uitdagingen. Ook intern zijn er uitdagingen, daar werken we aan. Bijvoorbeeld de grote vraag naar warmtepompen en zonnepanelen in combinatie met de schoksgewijze aanlevering ervan. Tevens is het vervoer van deze grote producten niet vanzelfsprekend. Een ander voorbeeld is de trend die gezien wordt in de markt waarbij het

steeds vaker voorkomt dat bouwprojecten in het centrum van steden plaatsvinden, in plaats van aan de randen van steden, zoals daarvoor vaak het geval was."

**Annelotte: Zijn er recentelijke ontwikkelingen in je vakgebied die je heel erg interessant vindt?**

"Robotisering. De vergrijzing geeft ons een uitdaging. Robots kunnen het repeterende werk in een DC vervangen, zodat de mensen die hierdoor vrij komen een functie op de vrachtwagen of een ander vervoersmiddel kunnen vervullen. Daarnaast noemde ik S&OP al. Het verbeteren van de planning met onze leveranciers is boeiend, omdat we met veel leveranciers anders moeten samenwerken dan we gewend waren."


**Ujendre: Heb je nog tips voor jonge professionals?**

"Het aspect van samenwerking is een belangrijk onderdeel van supply chain management en wordt cruciaal voor mensen die een loopbaan hierin ambiëren. Daarnaast moet je ook complexe zaken eenvoudig uit kunnen leggen en affiniteit hebben met techniek. Supply chain en logistiek zijn tastbaar dus zorg dat je niet enkel de zaken van achter je bureau oplost, maar ook de vloer op gaat. En denk lange termijn. Veranderingen in processen en het handelen van mensen hebben tijd nodig. Ze zijn niet zomaar te realiseren. Lange termijn denken is cruciaal, zoals een olietanker niet snel van richting kan veranderen, maar bij tijdige bijsturing toch haar doel bereikt."

**Annelotte: Tot slot: heb je nog lees-, kijk- of luistertips?**

"Net uit, echt een toppertje: 'Een duik in de vijver in de regen' waarin wordt uitgelegd waarom Russische verhalen zo goed zijn."

**Ujendre: Je hebt mij in 2006 het boek van Machiavelli gegeven, 'De heerser'.**

"Ja, dat is natuurlijk een ongekroonde klassieker. Dat gaat over manipulatie en verdeel-en-heers, politieke spelletjes eigenlijk. Zeker noemen, want die spelletjes worden nog steeds gespeeld. Je ziet het pas als je het begrijpt." 

 **Alina Salomon** - Stichting KlimaatGesprekken  
**Thomas Verra** - Set  
**Evie Jetten** - Set

 5 minuten

 Interview

**Thomas en Evie in gesprek met Alina Salomon van Stichting KlimaatGesprekken**

# Zet de stap van weten naar doen

In 2016 is stichting KlimaatGesprekken uit Engeland naar Nederland gehaald (daar bekend als Carbon Conversations). Het team leidt klimaatcoaches op die, vanuit de kracht van klimaatpsychologie, een praktische methodiek en werkvormen inzetten om mensen thuis en op het werk aan te zetten tot blijvende gedragsverandering. Ze willen mensen motiveren en inspireren om de stap van 'weten' naar 'doen' te zetten vanuit intrinsieke motivatie. Kennis alleen leidt namelijk niet vaak tot gedragsverandering. In 2022 won de stichting de Duurzame Dinsdagprijs en in 2023 staan ze voor het 4e jaar op rij in de Duurzame 100 van Trouw.

De stichting bestaat uit een mix van vrijwilligers en professionele klimaatcoaches. Bij Set vinden we het belangrijk om onze expertise en tijd vrijwillig in te zetten

voor organisaties die een positieve bijdrage leveren aan de maatschappij. Dit sluit aan bij onze filosofie om kennis te delen en een duurzame



**"Het is onze missie om een sociaal kantelpunt te bereiken door normen open te breken"**

impact te maken. Thomas heeft daarom twee maanden de tijd gekregen om zich in te zetten voor KlimaatGesprekken. Hiervoor heeft hij nauw samengewerkt met Alina Salomon, Algemeen Directeur. Evie spreekt met Thomas en Alina over het werk van de stichting, de waardevolle bijdragen van vrijwilligers en de uitdagingen die het met zich meebrengt.

**Alina, jij hebt een achtergrond in klimaatwetenschappen, en de communicatie en educatie over het klimaat. Hoe komt dit samen in jouw huidige functie en waar houd jij je op dit moment mee bezig?**

**Alina:** "Ik heb de eerste tien jaar van mijn carrière bij IVN-natuureducatie gewerkt, waar ik voor klimaat en duurzaamheidsprojecten verantwoordelijk was. Ik heb daar bij het Lowlander Project een opleiding tot organizer gevolgd en zo veel geleerd over vrijwilligers betrekken en mensen in beweging krijgen. Dat neem ik nu mee in mijn rol als directeur. Je kunt mijn rol ook wel omschrijven als een wegebouwer. Je moet mensen in beweging krijgen en erkennen. Ik probeer me nu, na het eerste half jaar verkennen en plannen maken, te richten op

de klimaatcoaches. Deze vrijwilligers worden opgeleid en gaan in hun woonomgeving of op de werkvloer aan de slag bij hun werkgever of in hun netwerk als zzp'er. Maar alleen opleiden is niet voldoende. Je moet mensen aandacht en kaders geven, zodat ze weten waar ze aan toe zijn en wat ze kunnen betekenen."

#### **Wat houdt het werk van een klimaatcoach in?**

**Alina:** "Het begint met de klimaatcoachopleiding. Dit zijn drie volle dagen waarbij de klimaatpsychologie en gedragsverandering, samen met onze methodiek, centraal staan. In deze dagen oefen je vanuit de rol als coach, in een veilige omgeving om de methodiek toe te passen. Wil je coach worden in de woonomgeving, ga je daarna de huiskamerreeks organiseren, waar mensen uit de buurt zich voor kunnen opgeven."

De methodiek die de coach hanteert, bestaat uit zes bijeenkomsten en zes thema's die op elkaar aansluiten: Jij en klimaatverandering, Consumptie, Mobiliteit, Voeding, Energiegebruik thuis. In de zesde bijeenkomst gaat het expliciet over het voeren van het klimaatgesprek in de eigen omgeving. Dit geeft deelnemers houvast om zelf in beweging te komen en hun handafdruk te vergroten.

Ook kun je als klimaatcoach de werkvloer op. Het interessante van deze gesprekken is dat de dynamiek anders is. Je hebt te maken met hiërarchie, bedrijfscultuur en geldende normen. Deze normen proberen we open te breken, als coach leer je daarmee omgaan. Ook leiden we werknemers op tot ambassadeurs die het vervolgens verder de organisatie in dragen."

#### **Je handafdruk vergroten? Wat bedoel je daarmee?**

**Alina:** "We zijn bezig om de focus, die gericht was op de ecologische voetafdruk, te verleggen naar de ecologisch handafdruk. De voetafdruk verkleinen blijft heel belangrijk, maar het kan ook onhaalbaar voelen in je eentje. De ecologische handafdruk geeft meer hoop en handelingsperspectief. Het staat namelijk voor de indirecte positieve ecologische impact die je maakt op

je omgeving, door bijvoorbeeld anderen te inspireren tot gedragsverandering. Door gesprekken te voeren in de handafdruksfeer krijg je een verschuiving van normen en ontstaat er meer druk op de politiek en bedrijfswereld. Het is onze missie om een sociaal kantelpunt te bereiken, waardoor het bijvoorbeeld niet meer vanzelfsprekend is om binnen Europa op vakantie te gaan met het vliegtuig."

#### **De stichting is de afgelopen jaren aan het groeien en professionaliseren. Dat klinkt als een uitdagende klus.**

**Alina:** "Dat klopt. Professionaliseren houdt namelijk nooit op, het varieert van databeveiliging tot aan het verzinnen van een e-mailhandtekening. Ik ben blij dat ik door mijn ervaring in het begeleiden van grote projecten, kan inschatten wat in een bepaalde tijd lukt. Het is belangrijk om mensen goed in de verandering mee te krijgen en te beschermen tegen hun over-enthousiasme en gevoel van urgentie. Gedrevenheid is mooi, maar kan ook leiden tot overwerkt raken. Hier moeten we voor waken."

Een andere uitdaging is dat de stichting grotendeels op basis van vrijwilligers draait. Daarom hebben we besloten om met een betaald kernteam te werken. Samen met het bestuur en het kernteam geef ik de professionalisering vorm. Onze aanpak omvat gegarandeerde financiële steun, stabiele opdrachtgevers, het vergroten van onze bekendheid en het aangaan van betekenisvolle connecties met andere organisaties."

#### **Thomas, jij hebt je vanuit Set twee maanden ingezet bij KlimaatGesprekken. Wat houdt deze samenwerking in?**

**Thomas:** "Het is geen voor de hand liggende samenwerking, de stichting richt zich niet op supply chain management. Echter, ik heb kennis en ervaring in het werken met data. Zo heb ik een aantal databases geoptimaliseerd en me verdiept in het werken met een CRM-systeem. KlimaatGesprekken wil daar op een gegeven moment volledig op over gaan. Dit kan niet bereikt worden in twee maanden. Het moet ook vanuit IT-perspectief goed worden ondersteund."

**Alina:** "Dat komt ook door ons tempo. Doordat wij allemaal deeltijd werken en er verschillende zaken lopen, komen we daar onvoldoende aan toe. Toch is het goed voorwerk dat je hebt geleverd, Thomas, waardoor we een beeld hebben gekregen van wat wel en niet kan."

**Thomas:** "Dat is één van de leerzame aspecten geweest voor mij. Het communiceren gaat langzamer dan in een corporate omgeving, omdat er minder mensen fulltime aanwezig zijn. Dit creëert een ander tempo. Ik moest efficiënt gebruikmaken van de momenten waarop iemand beschikbaar is en een beroep doen op mijn aanpassingsvermogen om doelen te behalen."

**Alina:** "Ik vind het fijn dat je naast de data ook de menselijke kant van de organisatie hebt ontdekt door te bellen met vrijwilligers en bij te dragen aan onze communitydag. Je hebt een mooi gevarieerd beeld gekregen van onze organisatie. Daarbij heb je veel opgepakt wat anders was blijven liggen." ■

**Wil jij ook een  
bijdrage leveren aan  
deze mooie organisatie?**

Neem contact op via:  
[info@klimaatgesprekken.nl](mailto:info@klimaatgesprekken.nl)  
of kijk op [klimaatgesprekken.nl](https://klimaatgesprekken.nl)

Doneer via onderstaande QR code





Thomas Veraa - Set  
Koen Masselink - Set  
Thijs Koster - Set

# Lees-, luister- en kijktips om beter inzicht te krijgen in duurzame transities

Over duurzame transities wordt steeds meer gesproken en geschreven. Met ons team hebben we een gevarieerde selectie gemaakt om inhoudelijke verdieping aan te geven met theorie en voorbeelden. Onze suggesties kunnen je als persoon op weg helpen om beter inzicht te krijgen in duurzame transformaties, en als professional om je inzicht in duurzame supply chains te vergroten. Heb je zelf suggesties die je graag wilt delen? Stuur een mail naar [evie@setsupplychain.com](mailto:evie@setsupplychain.com).



## Postal Hub Podcast

Ian Kerr

Paul Buijs, universitair docent aan de Rijksuniversiteit Groningen (RUG) beveelt, in het interview dat we met hem hadden, de podcast Postal Hub aan. Deze podcast laat iedere week haar licht schijnen over een kwestie uit de wereld van post, pakketten en (express) leveringen. In interviews met leiders en influencers bediscussieert host Ian Kerr de laatste ontwikkelingen en innovaties die bezorging beïnvloeden.



## De Positieve Impact Podcast: 52 tips voor duurzamer leven

Nick Moerkerk en Thijs van Lindhout

Nick Moerkerk en Thijs van Lindhout zijn deze podcast gestart om mensen te inspireren en tot actie te laten komen op het gebied van duurzaamheid. Zij gaan in gesprek met experts over verschillende onderwerpen, die variëren van algehele maatschappelijke kwesties tot wat je zelf aan verduurzaming kunt doen. In de uitgelichte aflevering is Serge Calon van 52 Weken Duurzaam te gast. Hij vertelt over hoe we als individuen en gemeenschappen duurzamer kunnen leven door elke week een challenge aan te gaan.



## Rethinking resources: Circular economy in a nutshell

Österreichische Mineralölverwaltung  
Aktiengesellschaft (OMV)

De 'Rethinking resources' podcast richt zich op het verkennen van klimaatgerelateerde uitdagingen aangaande energie- en grondstoffengebruik, en de technologische innovaties die bij de verduurzaming hiervan kunnen helpen in de toekomst. In deze aflevering staat de circulaire economie centraal. De focus ligt hierbij op het streven naar een duurzaam economisch systeem waarin grondstoffen worden hergebruikt en producten aan het einde van hun levensduur worden gerecycled of opnieuw geïntegreerd in de economie. Francesca Stevens vertelt of verminderen, hergebruiken en recyclen leidt tot een verandering in ons gedrag. Zal dit echt kunnen leiden tot een wereldwijde verandering? En wanneer zullen we weten of het gelukt is om deze circulaire economie te implementeren?

**Francesca Stevens vertelt of verminderen, hergebruiken en recyclen leidt tot een verandering in ons gedrag**



## Het Uur, met econoom en socioloog Sandra Phlippen

Pieter van der Wielen

Ook een aanrader om te luisteren, is de aflevering van de podcastserie 'Het Uur' waarin Sandra Phlippen te gast is. De hoofdeconoom bij ABN AMRO en socioloog vertelt over de energietransitie, die verrassend veel parallellen blijkt te hebben met de mijnbouwtransitie. Phlippen deelt haar inzichten over de dreigende droogte en hoe dit de huizenmarkt beïnvloedt. Ze raakt tevens de gevolgen hiervan voor de financiële sector aan. Daarnaast werpt ze een licht op de cruciale rol van de overheid in tijden van tegenspoed. Hoe kunnen we de burger in de toekomst ondersteunen? Misschien ligt de oplossing wel in het beprizen van uitstoot.



## Shortdoc: Duurzame mobiliteit

Talitha Muusse, deel 1 & 2

Duurzame mobiliteit zoomt in deel 1 in op duurzame vervoersopties om het overvolle wegennet te ontlasten. In deel 2 staat de vraag centraal waarom de gedragsverandering omtrent het gebruiken van duurzame vervoersmiddelen zo moeilijk is.



## Nederland voedselparadijs

Barbara Baarsma

'Nederland Voedselparadijs' biedt inzicht in de Nederlandse voedselindustrie en stelt vragen over hoe we voedsel produceren, distribueren en consumeren, en hoe deze processen verbeterd kunnen worden om een positievere impact te hebben op zowel de samenleving als het milieu. Barbara Baarsma, econoom bij de Rabobank en hoogleraar toegepaste economie aan de Universiteit van Amsterdam, bespreekt hoe Nederland, ondanks zijn relatief kleine omvang, een belangrijke speler is geworden in de internationale voedselmarkt. Het boek moedigt de lezer aan om na te denken over haar eigen rol in het voedselsysteem en hoe ze bewustere keuzes kan maken met betrekking tot voedsel.



## We the Power: The Future of Energy is Community-Owned

Patagonia Films

De documentaire 'We the Power' werpt een blik op de visionaire transitie van centrale energiewinning naar decentrale energiewinning. Met verschillende burgerinitiatieven om energieproductie en het beheer hiervan terug te brengen naar de lokale gemeenschap, worden lokale economieën gestimuleerd en gemeenschappen veerkrachtiger.



## Changing the Game

Lucas Simons & André Nijhof

Dit boek biedt inzichten en strategieën voor het maken van een positieve impact op het milieu en de samenleving. Onderwerpen als duurzaam ondernemen, maatschappelijk verantwoord ondernemen en de rol van bedrijven in het aanpakken van mondiale milieuproblemen komen aan bod. Het benadrukt het belang van het veranderen van bedrijfsmodellen en strategieën om duurzaamheid te integreren. Dat dit niet alleen gunstig is voor het milieu, maar ook voor het bedrijf zelf. 'Changing the Game' biedt praktische voorbeelden en casestudy's van bedrijven die op een succesvolle manier innoveren en duurzaamheid integreren in hun bedrijfsvoering. De auteurs lichten in hun boek verschillende fases van een transitie toe. Daarnaast beschrijven ze de veranderende rol van samenwerking binnen de sector tussen bedrijven en de rol van stakeholders zoals banken, NGO's, de overheid, kennisinstellingen en de media per fase van de transitie. Daarmee geeft het zeer concrete handvatten om te herkennen waar je staat in de transitie en wat je kan doen om verder te komen in de transitie.

**Dit boek benadrukt het belang van het veranderen van bedrijfsmodellen en strategieën om duurzaamheid te integreren**



# We are Set

## Al 10 jaar de supply chain professionals die het verschil maken

Bedrijven concurreren niet met bedrijven maar supply chains concurreren met supply chains. Mensen maken daarbij nog steeds het verschil, en goede mensen zullen ook het verschil blijven maken.

Wij helpen bedrijven om goede mensen aan te trekken en te ontwikkelen, van junior professionals tot senior management. Onze passie voor supply chain management en ervaring in het ontwikkelen van de toekomstige leiders leiden tot buitengewone ervaringen en samenwerkingen. Met als resultaat mensen die in de verschillende fasen in hun loopbaan vanuit hun positie bijdragen aan het succes van hun bedrijf.

In 2014 zijn we begonnen met het Young Professional Program. De masterstudenten die we aannemen, doen gedurende drie jaar opdrachten bij verschillende klanten in verschillende supply chain rollen. Vaak planning in combinatie met procesverbetering. Daarnaast hebben we de afgelopen jaren het team ook versterkt met een aantal ervaren projectmanagers. In samenwerking met de opdrachtgevers leggen we de lat hoog om bij te dragen aan verbetering van de resultaten van klanten. De ervaring leert dat we hier een verschil maken.

Vanuit onze ervaring en kennis van de markt kunnen we goed meedenken met klanten in mogelijke oplossingen om een goede bezetting te realiseren en een evenwichtig team te vormen.

Daarom zijn werving en selectie en interim opdrachten voor ons belangrijke activiteiten waar we expertise in hebben. Zo kunnen we altijd een passende oplossing aanbieden.



## We werken volgens onze vier kernwaarden



### Klantverwachtingen overtreffen

We hebben van het begin tot het einde van een opdracht contact met de klant en maken de verwachtingen zo expliciet mogelijk. We vertalen deze verwachtingen naar doelstellingen en doen ons uiterste best om dit goed te realiseren.



### Kennis vermenigvuldigen

We zijn leer- en nieuwsgierig en daarom altijd op zoek naar nieuwe kennis en ervaring. We staan open voor andere manieren van werken. Door onze ideeën te delen, laten we zien dat we een innovatieve partner zijn.



### Zelfleiderschap nemen

We maken bewuste keuzes in lijn met onze waarden en drijfveren. We halen het beste uit onszelf, door open te staan voor feedback en verantwoordelijkheid te nemen. Dit leidt tot een versnelde ontwikkeling en een positieve uitstraling.



### Betrokkenheid tonen

We ontwikkelen betekenisvolle relaties door de ander echt te willen begrijpen en verder te helpen. Onze acties leiden tot langdurige relaties met onze partners. We doen ons best om bij te dragen aan een positieve teamontwikkeling bij de klant en in ons eigen team van trainees.

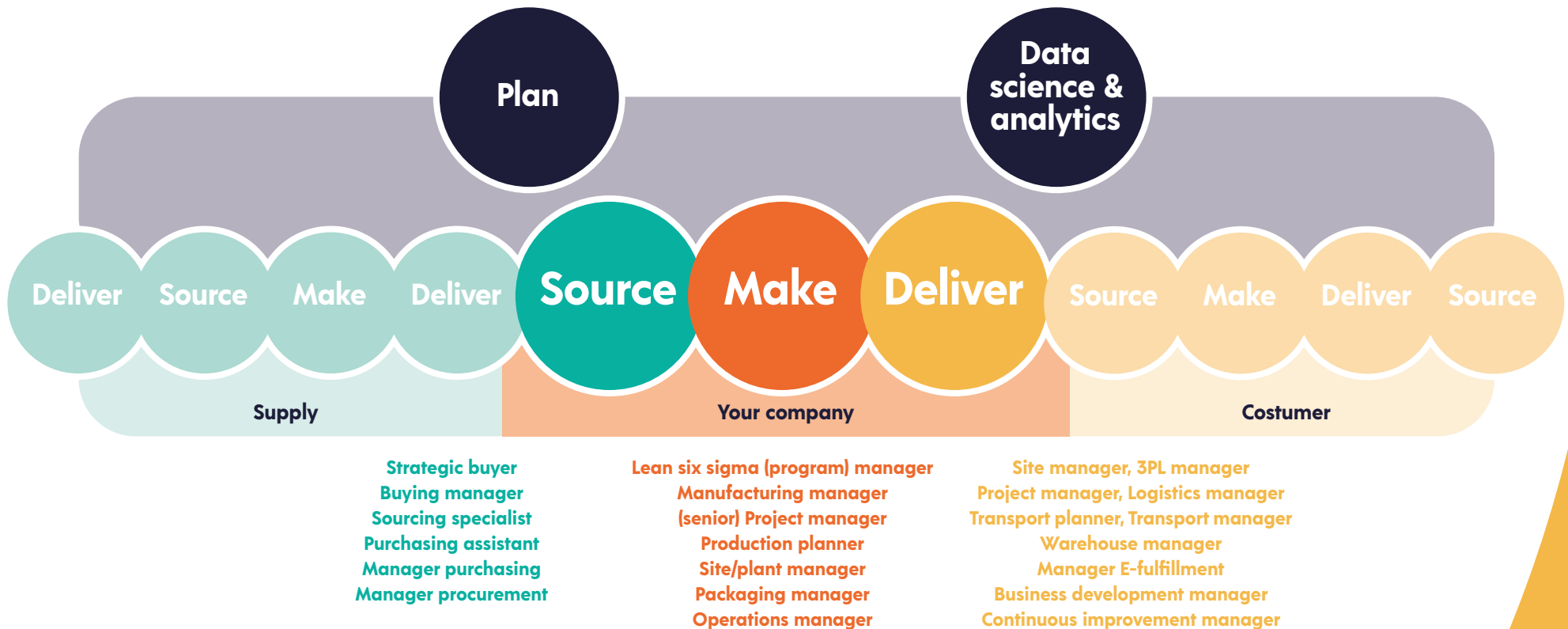
# Onze vakinhoudelijke expertise: het SCOR Model\*

Het Supply Chain Operations Reference (SCOR) Model vormt het kader van onze vakinhoudelijke expertise en benoemt vier key supply chain processen: **planning, manufacturing, inkoop en logistiek**. Door de alsnog groter wordende relevantie van data science en analytics in supply chains mag een vijfde key element niet ontbreken aan het SCOR-model volgens Set: **data science en analytics**.

Supply network developer  
 Analyzers (forecast, inventory)  
 Planners (demand, supply, supply chain, inventory, promotion)

S&OP manager  
 Demand manager  
 Manager supply chain  
 Manager supply chain planning  
 Manager supply network development

Data scientist  
 Data science consultant  
 Supply chain consultant  
 Data & business analyst  
 Life cycle management analyst  
 Optimization algorithm expert



\* Source: Supply Chain Council



Ready,  
set,  
go!



# Een talent ontwikkelt zich niet alleen

Samen  
ontwikkelen we  
de supply chain  
leiders van de  
toekomst