

Corporate Social Responsibility at Alliander

A study of institutionalization through discourse and translation



Name: J. Melgert

Student number: 0415472

Date: 29-11-2017

Corporate Social Responsibility at Alliander

A study of institutionalization through discourse and translation

Name: J. Melgert

Student number: 0415472

Date: 29-11-2017

Educational program: Master's in Economics

Educational institution: Radboud Universiteit Nijmegen

Supervisor: dr. J. Wagenveld

Second reader: drs. R.H.R.M. Aernoudts

Preface

Before you lies my master's thesis "Corporate Social Responsibility at Alliander: A study of institutionalization through discourse and translation". A thesis for which a case study was performed at Alliander. This thesis is the final exam of my master program of Economics.

During the choosing of a topic for writing the study I decided that I wanted to write my thesis about CSR. However, CSR in that case stood for corporate sustainability reporting and not corporate social responsibility. But after a talk with my thesis supervisor Mr. Wagenveld, who provided this subject, the decision was made to research corporate social responsibility. At the time, I must say that I did not really know much about the concept except for maybe the reduction of CO₂ emissions. But this process of writing the thesis has changed that, and increased my interest in the subject. Probably mostly due to the enthusiasm with which the interviewees spoke about the subject, and the feeling of pride that they obviously had about the way that Alliander handles this subject. This thesis made me think more about corporate social responsibility, and also notice it in things around me, such as busses that advertise their use of green gas. I never noticed that, or at least thought about it in the same way, before writing this thesis.

I would like to use this section to thank the people that were important in the process of writing this thesis. First, I want to thank my supervisor Mr. Wagenveld for providing me with this thesis subject, and giving me feedback during the process of writing the master's thesis. Especially at the end of the process when the deadline was approaching, and I was doubting whether the thesis would be finished on time. Therefore I would also like to apologize for taking so long to finish this thesis. I also want to thank all of the employees of Alliander who were a part of this research. First, Mr. Bagcivan who helped with planning the interviews, and the five employees who were interviewed for this thesis: Ms. Hermans, Mr. Nooter, Mr. van Zantvoort, Mrs. Lodarmasse, and Mr. Eising. Thank you for your help with my research and for taking so much time to answer all of my questions. I also want to thank Mr. Aernoudts who acted as the second reader for this thesis. I also want to take this opportunity to thank Willem Hagen, for the cooperation with our courses over the previous five years. Lastly I want to thank my family, my parents for always supporting me, and my sisters, one of which has helped with checking the spelling in this thesis.

Abstract

Engaging in corporate social responsibility (CSR) has become very important for organizations. This thesis investigates how and why CSR is institutionalized within an organization. This is done by reviewing the literature and performing a case study at the Dutch network company Alliander.

The literature shows that there is no clear and concise definition of CSR. However, CSR definitions encompass five different dimensions. Those dimensions are the stakeholder -, the social -, the economic -, the environmental -, and the voluntariness dimension (Dahlsrud, 2008). This thesis views institutionalization as the process that occurs between implementation, and the stabilization and acceptance of the concept.

According to the literature organizations can have three different motivations for why CSR is institutionalized. These three motivations are economic, moral, or relational, which is about keeping stakeholders satisfied. With respect to how CSR is institutionalized in an organization, the literature shows that legitimacy is needed for institutions. Coercive isomorphic mechanisms, mimetic processes, normative pressure, and public pressure can create legitimacy for concepts and thereby these concepts can be institutionalized.

A framework that was formed by Delmestri (2009) which combines discourse and translation was used to investigate the institutionalization of CSR in the case study. This framework combines two different frameworks and includes ten steps that lead from either ideas or actions to institutions. These steps are used to form the interview questions and to structure the results of the analysis.

A case study was performed to investigate the institutionalization of CSR at Alliander. This case study combined interviews with employees, the review of documents and observations. The case study showed that at Alliander, institutions are both formed through translation and discourse. Legitimation was provided through for example laws from the government, part of coercive isomorphic mechanisms, or organizations such as Greenpeace, public pressure. The most important reason to engage in CSR according to the interviewees was the moral motivation, while the relational motivation was also found to be important.

A comparison with the case study performed by Meijer (2012) at Alliander, showed that in the five years that have passed Alliander has moved from inspiring employees to engage in CSR, to executing CSR programs. Thus Alliander has moved from talking about CSR to actually engaging in CSR.

Table of contents

1 Introduction.....	9
1.1 Introduction.....	9
1.2 Relevance	10
1.3 Research problem	10
1.4 Structure.....	11
2 Literature review	12
2.1 Corporate social responsibility	12
2.2 Institutionalization	14
2.3 The institutionalization of CSR in organizations.....	14
2.4 Different frameworks for institutionalization	20
2.5 The Delmestri framework for institutions.....	26
3 Methodology	30
3.1 Research methodology.....	30
3.2 Research method	31
3.2.1 Case study design	31
3.2.2 Literature review	33
4 Results	35
4.1: Case description: Alliander.....	35
4.2 Analysis.....	38
4.2.1 Abstract ideas in unchanged form may be inscribed into social objects.	39
4.2.2 Social objects can travel to new places and be translated into new social objects.....	40
4.2.3 Abstract ideas may translate into actions.	41
4.2.4 Actions if repeated may stabilize into social objects.	43
4.2.5 Actions may stabilize into new or hybrid institutions.	45
4.2.6 Social objects may embed in discourse.....	47
4.2.7 Discourse may produce and be stabilized into new or hybrid institutions.	48
4.2.8 Discourse may combine with existing institutions to generate new institutions.	49
4.2.9 New or hybrid institutions may constrain and enable actions.....	50
4.2.10 New institutions may be described and summarized through new abstract ideas.	51
5 Conclusion and discussion.....	53
5.1 Conclusion	53
5.2 Discussion	55
5.3 Suggestions for future research	58

Bibliography.....	60
Appendix.....	64
Interview questions.....	64
Interview I.....	65
Interview II.....	75
Interview III.....	85
Interview IV	98
Interview V	109

1 Introduction

1.1 Introduction

Nowadays it has become essential for organizations to have a corporate social responsibility (CSR) strategy (Mory, Wirtz & Göttel, 2017). CSR is defined by the European Commission as the responsibility of enterprises for their impact on society (European Commission, 2012). CSR has become increasingly important over the last sixty years, even though it could be argued that it has been around for hundreds of years (Carroll, 2015).

The definition of CSR that was formed by the European Commission is not the only definition of CSR. CSR has been defined in numerous ways by researchers, and thus there is no clear and concise definition of CSR (Carroll, 2015; Dahlsrud, 2008). However, even though the definitions are different, Dahlsrud (2008) found that almost all of them covered the same dimensions. Almost all definitions include the stakeholder -, the social -, the economic -, the voluntariness -, and the environmental dimension.

This thesis investigates how and why CSR is institutionalized in one organization using a framework formed by Delmestri (2009). This framework is a combination of two different frameworks of which one uses translation and the other discourse. A case study is performed which seeks to answer the question how CSR is institutionalized into the organization, and why it is institutionalized in that way. While there are papers that use translation – such as Schultz & Wehmeier (2010) – or discourse – for example Stumberger & Golob (2016) – there are no papers that combine both translation and discourse to research the institutionalization of CSR. Translation is seen as the process where ideas materialize into objects and through repeated and stabilized actions turn into institutions (Czarniawska & Joerges, 1996). Phillips, Lawrence & Hardy (2004) state that all institutions are discursive products. However, Delmestri (2009) argues that if institutions are products of the discursive activity that influences actions, the opposite is also true. An example he provides for this reasoning is the formal institutionalization of customs in laws. Thus institutions can be products of both translation and discourse. Therefore the Delmestri framework (2009) is used in this thesis which combines translation and discourse.

1.2 Relevance

This thesis is scientifically relevant in two ways. First, it adds to already existing research about the institutionalization of CSR in an organization. Because this thesis is a replication of research performed by Meijer in 2012, it can provide insight in possible changes that occur in the institutionalization of CSR in one organization over the years.

The other contribution is the use of the Delmestri framework for institutions (2009) for this thesis. For his framework Delmestri combined the frameworks formed by Czarniawska & Joerges (1996), and Phillips et al. (2004). With this combination the Delmestri framework combines translation and discourse to study institutional change. According to Maguire & Hardy (2009) discourse theory strengthens and complements work based on the translation metaphor. In order to determine whether the combined framework of Delmestri is a good framework in practice, it has to be tested. However only Meijer (2012) has used the Delmestri framework for research to this date. Therefore the second contribution lies in testing the Delmestri framework in practice.

The practical relevance of this thesis mostly lies with the stakeholders of Alliander that are interested in the way that CSR is institutionalized at Alliander and for what reason.

Furthermore, knowing how CSR is institutionalized in an organization, and why it is done that way could help other organizations that are planning to implement CSR into their own organization.

1.3 Research problem

As mentioned above this thesis is about how CSR is institutionalized, and why it is institutionalized in that way. Therefore the research question for this thesis is:

How and why is corporate social responsibility institutionalized in organizations?

To answer the research question four sub-questions are formulated:

- What is corporate social responsibility?
- What is institutionalization?
- How and why is corporate social responsibility institutionalized in organizations according to other research?
- How and why is corporate social responsibility institutionalized at Alliander?

1.4 Structure

This thesis consists of five chapters. In chapter two a literature review is conducted, which provides an answer for the first three sub-questions. The literature review begins with the history of CSR and how it is defined by other researchers, after which institutions and the process of institutionalization are described. Then, for the third sub-question, other research is reviewed that investigated how and why CSR is institutionalized in organizations.

Paragraph 2.4 reviews the two frameworks on which the Delmestri framework is based, and provides arguments for a combination of these two frameworks. The last paragraph of the literature review discusses the Delmestri framework. Chapter three describes the methodology and research method that is used for this research, and chapter four contains the results of the case study, which provides an answer for the fourth sub-question. The final chapter provides a conclusion, discussion and suggestions for future research.

2 Literature review

In this chapter literature concerning corporate social responsibility and institutionalization is discussed. First, the concept of corporate social responsibility is discussed (2.1), after which an answer is provided to what institutionalization means in this thesis (2.2). In paragraph 2.3 papers are discussed that researched the institutionalization of CSR in organizations.

Paragraph 2.4 describes different frameworks that were formed to research institutionalization and their shortcomings. Finally, paragraph 2.5 provides an explanation of the Delmestri framework, which is used in this thesis to research the institutionalization of corporate social responsibility at Alliander.

2.1 Corporate social responsibility

Corporations are encouraged to behave socially responsible on many different issues. They have an ethical responsibility to follow the norms, standards, values and expectations of consumers, employees, shareholders, and other stakeholders (Carroll, 2015). However, there is no consensus in the corporate, and academic world about the way CSR should be defined (Dahlsrud, 2008). According to van Marrewijk (2003) hundreds of concepts and definitions of CSR have been proposed in academic debates and in the business environment.

Even though the concept of social responsibility has been around for hundreds of years, the modern era of CSR started with Bowen's book which was published in 1953 (Carroll, 2015), which led to the first formal definition of CSR (Dahlsrud, 2008). Bowen's book, *Social Responsibilities of the Businessman*, looked at the responsibilities which society may reasonably expect businessman to assume.

In the decades after Bowen's book was published, a lot more research on CSR has been conducted, and recently the interest in CSR has become more widespread (Aguinis & Glavas, 2012). This has led to numerous different definitions of CSR. Dahlsrud (2008) found, by comparing 37 of these definitions through a content analysis, that there are five dimensions that the CSR definitions are consistently referring to. These five dimensions are the stakeholder -, the social -, the economic -, the voluntariness -, and the environmental dimension.

A definition that encompasses all these dimensions is for example the definition stated by van Marrewijk (2003, p. 102): “In general, corporate sustainability and CSR refer to company activities – voluntary by definition – demonstrating the inclusion of social and environmental concerns in business operations and in interactions with stakeholders.”

According to van Marrewijk (2003) however, the definitions of CSR are too vague to be useful in academic debate or for corporate implementation. The reason for this vagueness is that the definition has to be broadly defined in order to include all the dimensions of CSR. Dahlsrud (2008) mentions that it is more important to find out how CSR is socially constructed in a specific context, and how to incorporate that when the organization is developing its business strategy.

But even though there is no clear consensus yet about all the things that encompass CSR, a directive has been passed within the European Union that obligates around 6000 listed companies to report on relevant environmental and social information starting in 2018 (European Commission, 2012). The European Commission forms non-binding guidelines for the reporting of this non-financial information. Thus listed companies are obligated to report on their CSR performance, but they can decide for themselves how they report on CSR performance, because the guidelines are non-binding.

However, even without the obligation to report non-financial information, the inclusion of non-financial information in corporate reports has increased rapidly in the last few years. An important reason for this is that non-financial information is growing in importance to investors (Uyar, 2017). The most widespread framework that is used for the reporting of non-financial information is the Global Reporting Initiative (GRI) framework (Uyar, 2017).

This GRI framework makes a distinction between three different topics on which an organization can disclose non-financial information. These three topics are Economic, Environmental and Social. Examples of economic are market presence, procurement practices, anti-corruption, and anti-competitive behavior. Environmental examples to report on are materials, biodiversity, emissions, and energy. Finally, social examples are employment, non-discrimination, child labor, and forced or compulsory labor (GRI, 2016).

These three topics are also three of the five dimensions found within the definitions of CSR. The fourth dimension, stakeholders, is also included in the GRI framework. The reporting organization is asked to identify all of its stakeholders, and to explain how it has responded to the reasonable expectations and interests of these stakeholders (GRI, 2016). The voluntariness of the non-financial reports is questionable, because of the increasing importance of these reports to investors, and the obligation of listed companies in the European Union in 2018 to disclose this information.

2.2 Institutionalization

In order to understand the meaning of institutionalization, it is important to know what institutions are. North (1994) views institutions as humanly devised constraints that structure human interaction. There are formal constraints, such as rules, laws, and constitutions and informal constraints, such as norms, conventions, and self-imposed codes of conducts. These constraints all have their own enforcement characteristics.

Hodgson (2006) stated that the only way that institutions can be observed is through manifested behavior. Thus institutions need to be used or exercised in order to exist.

Where institutions are things such as rules and laws, institutionalization is a process. Huntington (1968) defines institutionalization as the process by which organizations and procedures acquire value and stability. Panebianco (1988) views institutionalization as a process of consolidation of the organization, where it moves from the initial, structurally fluid phase, when the organization is still forming, to a phase in which the organization stabilizes.

Thus in this thesis the institutionalization of CSR describes the process of the implementation of CSR from where it is implemented in the organization, to where it has acquired its value and is a stabilized concept within the organization.

2.3 The institutionalization of CSR in organizations

In this paragraph papers are discussed that have researched how and why CSR is institutionalized in organizations. The paragraph starts with an overview of literature about the reasons why an organization would institutionalize CSR, and ends with how organizations institutionalize CSR.

The first paper, written by Campbell (2006), uses institutional theory to analyze why organizations would engage in CSR. He found six institutional conditions that could influence the decision of managers to engage in CSR. First, organizations are more likely to engage in CSR when there are strong and well-enforced state regulations in place to ensure that organizations act socially responsible. This is especially the case if these organizations were involved in forming these regulations. Secondly, a system of well-organized and effective industrial self-regulation increases the likelihood of organizations engaging in CSR. The third institutional condition that has an effect on organizations engaging in CSR is the presence of private, independent organizations such as NGOs, social movement organizations, and the press who monitor the behavior of the organization and make an effort to change that behavior when needed. The next institutional condition is that there is a higher chance that organizations engage in CSR when there are normative institutions that require that behavior, because those norms are institutionalized in for example important business publications. Fifth, organizations that belong to trade or employers' associations that support socially responsible behavior are more likely to engage in CSR. The final institutional condition is that organizations are more likely to engage in CSR when they are having institutionalized dialogues with employees, unions, investors, and other stakeholders (Campbell, 2006).

Another way to look at why organizations engage in CSR is to measure how important a certain motivation is for organizations to engage in CSR. In her research Dare (2016) examined the relationship between the motivation for firms to engage in CSR and their commitment to CSR. The motivations for the use of CSR are instrumental, relational, and moral. The instrumental motivation is an economic motivation to engage in CSR in order to produce favorable business outcomes. With the relational motivation managers engage in CSR because they want to build, restore, and maintain legitimacy. They aim to satisfy stakeholders to increase the corporate legitimacy and performance. Managers that have a moral motivation use CSR because they want to help humanity, and not for their own personal gain. The research showed that a moral motivation from managers leads to a higher commitment to CSR than the instrumental motive. Managers with a relational motive however showed more commitment to CSR, than both managers with an instrumental and a moral motive (Dare 2016). Thus the aim to satisfy various stakeholders can be seen as a

more important reason to engage in CSR than trying to produce favorable business outcomes or trying to help humanity without a personal gain.

The next paper tried to determine whether CSR engagement in electrical companies affected their financial performance (Miras-Rodríguez, Carrasco-Gallego & Escobar-Pérez, 2015).

Electrical companies are at the top in rankings of CSR reports, but because of their bad environmental reputation they are often accused of 'green-washing' (Miras-Rodríguez et al., 2015). This means that they are accused of pretending to be more socially responsible, than they actually are in reality.

Miras-Rodríguez et al. (2015) found that the environmental issues are the most important subject for the electrical firms. Their environmental behavior is not aimed at increasing firm performance, but to legitimize and improve the image that the sector has due to their negative environmental aspects. However, other CSR subjects that were investigated, such as diversity, employment and community are motivated by economic rewards, such as higher profits or cost savings, to improve firm performance. Thus this paper shows that different dimensions of CSR can have different motivations.

Cheng, Ioannou & Serafeim (2014) investigated whether better CSR performance could lead to better access to finance. They found that firms with better CSR performance face lower capital constraints. This is the case because better CSR performance relates to better stakeholder engagement, and firms with better CSR performance are more likely to disclose information about their CSR performance, thereby becoming more transparent and accountable (Cheng et al., 2014). Both these effects of CSR lead to lower capital constraints. Thus trying to lower the capital constraints that an organization faces could be considered a reason for firms to engage in CSR.

Thus the reasons why organizations engage in CSR can be quite different, and within the different dimensions of CSR the motivations to engage in CSR can differ within one organization. However, Dare (2016) showed that the relational motivation, which aims at satisfying stakeholders to increase the corporate legitimization and performance is the most important motivation for organizations. This can also be found in most of the institutional conditions formed by Campbell (2006). In those conditions the relationship with

stakeholders such as NGOs, the press, employer associations, and unions are mentioned as having a possible effect on the likelihood of an organization engaging in CSR.

However, the reasons why organizations engage in CSR are not the only thing that differs a lot. There are also big differences in the way how CSR is implemented in organizations (Avetisyan & Ferrary, 2013). Hiss (2009) describes a big difference in CSR perceptions and practices between countries. She sees a difference between more liberal countries such as the US, and more social countries such as Germany in Europe. The difference lies in that the government in for example Germany has passed laws and regulations which have to be followed by organizations and thereby these organizations are implicitly engaging in CSR. More liberal countries have less of these laws and regulations and therefore can choose on their own to engage in CSR, which is described as explicit CSR (Hiss, 2009). Thus according to Matten & Moon (2008) differences in institutional environments across countries can result in differences in the way CSR is implemented.

Matten & Moon (2008) believe that organizational practices change and become institutionalized, because they are considered as legitimate, and they see legitimacy as the key driver of institutionalization. Hiss (2009, p. 439) defines legitimacy as “a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions”.

Matten & Moon (2008) state that legitimacy can be produced by three key elements or processes. These three elements are coercive isomorphic mechanisms, mimetic processes, and normative pressures. Coercive isomorphic mechanisms are externally codified rules, norms and laws that provide legitimacy to practices. These coercive isomorphic mechanisms come from two sources that pressure the organization to conform, namely organizations that the organization depends on and society as a whole (Shabana, Buchholtz & Carroll, 2016). An example of such a mechanism is the directive mentioned in 2.1 published by the EU that obligates 6000 listed organizations to report non-financial information.

Mimetic processes occur when organizations copy practices from competitors. They believe that the process has legitimacy, because it is seen as a ‘best practice’ in other parts of the organizational field. Normative pressures are pressures that come from educational and

professional authorities that prescribe how organizations should behave (Matten & Moon, 2008).

These three elements discussed by Matten & Moon (2008) are used in the research performed by Shabana et al. (2016) about the institutionalization of CSR reporting. They created a three-stage model that provides an explanation about the way that the institutionalization of CSR reporting progresses. While CSR reporting is only a part of CSR, in that it reports on the CSR practices of an organization, this research provides insight in the way legitimization plays an important role in institutionalization.

In the first stage, which they call defensive reporting, organizations fail to meet the expectations of shareholders because there is a deficiency in the performance of the firm and reporting aims to close the gap between these expectations and the performance. If something happens that can put stakeholders at risk, in their example an oil spill caused by Exxon Valdez, this can have an effect on other organizations as well. Stakeholders from other organizations can start to exert pressure on these organizations, in order to find out whether these organizations are actively trying to close the gap between stakeholder expectations and firm performance. Thus in the first stage, defensive reporting, coercive isomorphic mechanisms are being used (Shabana et al., 2016).

In the second stage, proactive reporting, the knowledge of organizations using CSR reporting spreads, and the practices start to become normatively sanctioned. Thus normative pressures for organizations to use CSR reporting arise (Shabana et al., 2016).

In the third and final stage, imitative diffusion, organizations that are not publishing CSR reports after the first two stages, start seeing the benefits of CSR reporting. They copy the processes of an organization that is active in a relevant environment, and which they consider to be successful. Thus, in this final stage mimetic processes are used (Shabana et al., 2016).

Schultz & Wehmeier (2010) expand on the three key elements for legitimization and add public pressure to them as a fourth. They add public pressure because they believe that social reality is mainly a mass medial constructed reality. NGOs such as Greenpeace for example create public awareness for subjects they deem to be important, and this can create pressure for organizations.

Furthermore, Schultz & Wehmeier (2010) look at how CSR is institutionalized through translation. They believed that the translation metaphor, also used by Czarniawska & Joerges (1996), was more appropriate to describe the institutionalization process, than the metaphor of diffusion. In this paper the translational process was seen as the translation of ambiguous translocal ideas to fit local settings instead of being identically reproduced. Schultz & Wehmeier (2010) focused on how external conditions foster or hinder the institutionalization of CSR within the organization, and how these external conditions are translated internally by the organization. They found that the conflicting economic, social, and ecological demands that organizations face lead to tensions. According to Schultz & Wehmeier (2010) these demands remain incompatible and they lead to decoupling and trust building processes. This creates a gap between formal and informal behavior, and they believe that it also increases moralization, amoralization and the institutionalization of CSR in the communications of the organization. The communication models that Schultz & Wehmeier (2010) speak of - one way communication, dialogic communication, and trust building – are used to create legitimacy for the organization.

Avetisyan & Ferrary (2013) compared the institutionalization of CSR in France and the US and the role that important stakeholders played in the institutionalization of CSR. They found that the field of CSR, had not yet developed certain institutional features. According to them there are no clearly defined leading actors, furthermore a structure of cooperation and domination, adopted norms and a coherent discourse is missing. They also found that stable organizational relationships still need to be developed in the field of CSR.

Avetisyan & Ferrary (2013) also found that there are differences in the institutionalization of CSR between countries. The institutionalization of CSR in the United States was found to be more market driven, while the government has a big influence in the institutionalization of CSR in France. However, stakeholders that operate globally, such as the UN, the ISO and Greenpeace play a similar role in the shaping and structuring of CSR (Avetisyan & Ferrary, 2013).

Stumberger & Golob (2016) explored the discourse on CSR between employees of advertising agencies. They believe that CSR discourse is influenced by different stakeholders that challenge the meaning of CSR and broaden the CSR debate. The research focused on making sense of CSR and the discursive legitimation of CSR (Stumberger & Golob, 2016).

They found that there were differences between the advertising agencies participating in the study in the legitimization approach they used to construct CSR in their agency. CSR discourses were constructed through either cognitive, political or emotional elements, and organizations differed in the use of these elements. Within the cognitive element rationalization and naturalization are used as a legitimization strategy. Within the political element they use authorization and moralization, and the emotional element has narrativization as a legitimization strategy. According to Stumberger & Golob (2016) for rationalization legitimization is obtained by constructing usability as the most important feature of responsible practices. Naturalization is about responsibilities that are constructed as an inherent part of the business. Authorization is about being responsible for the compliance and adherence to rules and agendas. Moralization is a legitimization approach where the values that underlie CSR are important. Finally, narrativization is about constructing moral stories with which responsible decisions and practices are legitimized (Stumberger & Golob, 2016).

Stumberger & Golob (2016) state that every company creates a meaning of CSR on its own, and that this is a result of the interaction between existing resources, capabilities and opinions. Furthermore, they believe that discourses on CSR help stabilizing CSR through legitimization, but it also to a certain extent explains why there are a lot of different meanings of CSR. This is a result from, as they put it, the polyphony of discourses within organizations and outside of these organizations (Stumberger & Golob, 2016).

Thus CSR is institutionalized when it becomes legitimate, and this legitimacy is produced by coercive isomorphic mechanisms, mimetic processes, normative pressure, and public pressure. As mentioned above both translation and discourse have been found useful for creating legitimacy for the organization. Two frameworks that use translation and discourse to research institutionalization are discussed in the next paragraph.

[2.4 Different frameworks for institutionalization](#)

In this paragraph two frameworks that can be used to research institutionalization are reviewed. These two papers are 'Travels of Ideas' by Czarniawska & Joerges (1996), and 'Discourse and Institutions' by Phillips, Lawrence & Hardy (2004). The final part of this paragraph consists of papers that have combined both translation and discourse into their research.

Czarniawska & Joerges focus in their paper on the travel of ideas. They notice that a lot of organizations introduce the same organizational changes at around the same time (Czarniawska & Joerges, 1996). They define ideas as images that become known in the form of pictures or sounds.

Their theory is that an idea in a localized time can be translated into an object. This object, for example a text or a picture, can be translated into an action. This action can be translated, repeated, and stabilized into an institution, and this institution can then be translated again into an idea, starting the process all over again. But ideas that are translated into objects can also travel to other localized times where those ideas can follow the same process. This process is depicted in figure 1 below.

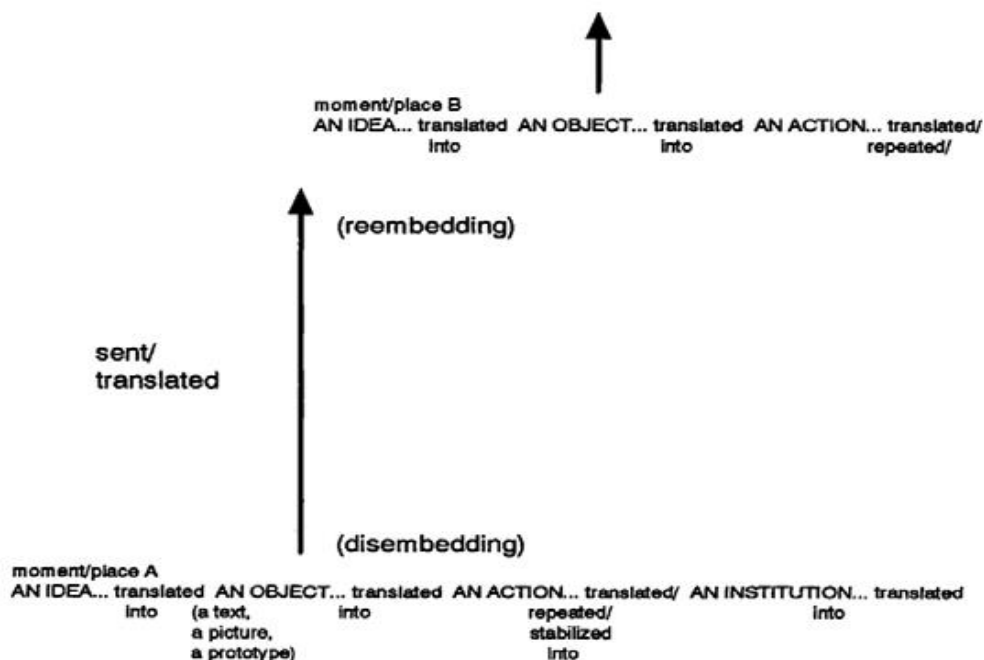


Figure 1: The travel and translation of ideas (Czarniawska & Joerges, 1996, p. 26)

According to Czarniawska & Joerges (1996) ideas that are translated first turn into quasi-objects before they become objects. The easiest way to turn ideas into objects is by turning the ideas into linguistic artifacts through repetitive use in an unchanged form. Examples of these linguistic artifacts are labels, metaphors and platitudes. But an idea can also translate into an object by putting the image in a graphic form. Their example of the cigarette brand Lucky Strike showed that ideas can result in a change in objects such as the design of the pack of cigarettes.

In order for ideas to be put into action, an idea must have an image of action. This is a verbal or graphic picture of possible action. But just this image of action is not enough for the action to happen. There needs to be an act of will, which through a cognitive process turns the image of action into a plan of action and finally into deeds (Czarniawska & Joerges, 1996).

When the actions are translated, repeated, and stabilized, and the actions are viewed as being successful, then they can become institutions. These institutions can translate into new ideas (Czarniawska & Joerges, 1996).

Czarniawska & Joerges (1996) also believe that ideas can travel between local places and time. A part of this is fashion. Fashion is seen as something modern, and what a community recently has chosen as something that is most valuable or exciting. When ideas are in fashion this means that the ideas, translated into objects or quasi-objects, travel to other places where they can be translated into localized ideas.

However, not all of the organizational ideas that are in fashion are tried out by all organizations. Organizations are seen to form time- and space-collectives. These collectives are formed through the structuration of organizational fields. This structuration is caused by economic competition, state influence, and pressures that cut across professional networks. When an organizational field is structured, forces arise that prompt organizations in the field to become more alike (Czarniawska & Joerges, 1996). These forces are the isomorphic mechanisms that were discussed in paragraph 2.3. Thus because a structured field forces organizations within a collective to be more alike, ideas that are in fashion in that field are used by organizations within that collective. However, organizations outside of that collective can choose not to use that idea and thus not all organizations use ideas that are in fashion (Czarniawska & Joerges, 1996).

Phillips, Lawrence & Hardy (2004) constructed a framework in which discourse is used to understand how institutions are produced. They believe that institutionalization occurs when actors interact and they come to accept a shared definition of reality, and through linguistic processes definitions of reality are constituted. In that regard language is fundamental to institutionalization. Phillips et al. (2004) define discourse as a system of statements which constructs an object. There is a lot of variety in the forms of texts that

make up discourse. Written documents, artwork, spoken words and symbols are only a few examples of discourse.

According to Phillips et al. (2004) institutions are social constructions that are constituted through discourse. Where Czarniawska & Joerges (1996) argued that actions can turn into institutions, Phillips et al. (2004) believe that institutions are primarily constructed through the production of texts. They think that while actions might form the basis of institutionalized processes, those actions generate texts and those texts mediate between actions and discourse.

The discursive model of institutionalization that was formed by Phillips et al. (2004) can be found below in figure 2.

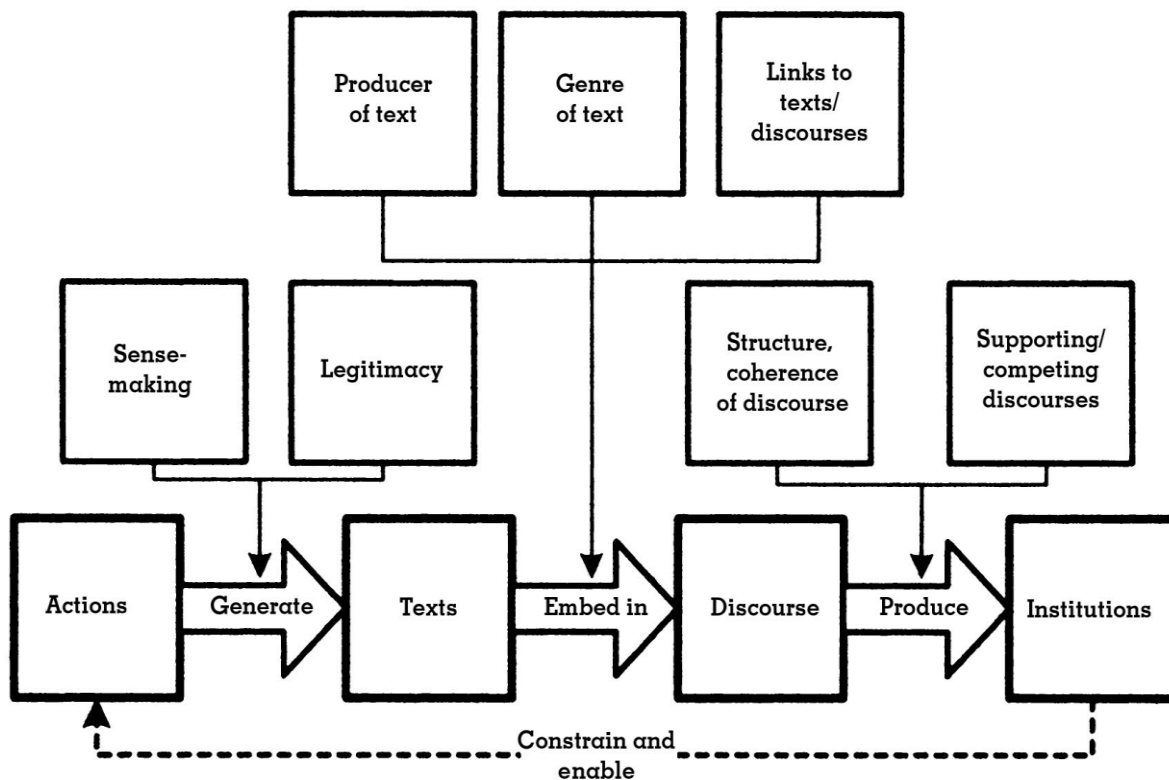


Figure 2: A discursive model of institutionalization (Phillips et al., 2004, p. 641)

Figure 2 shows that actions can generate texts. Not all actions generate texts, and even if an action generates a text they are not always disseminated and consumed widely. Thus texts don't always leave traces, and are therefore not always picked up to be embedded in discourse. Phillips et al. (2004) found two characteristics of actions that can lead to the production of texts that leave traces. First actions that are novel or surprising and therefore

require significant organizational sensemaking lead to the production of texts that leave traces. Sensemaking happens when there are new or novel actions. Phillips et al. (2004) give an example of accidents and crises generating reports that enable actors to understand what happened, giving them the opportunity to make corrective changes. Sensemaking is seen as a linguistic process, which involves narratives, metaphors, and other symbolic forms that produce texts which leave traces.

The second characteristic of actions that can lead to texts that leave traces are actions that affect the legitimacy of an organization. When an action leads an actor to try to gain, maintain or repair legitimacy, it is more likely that it results in the production of a text that leaves traces (Phillips et al., 2004). The produced texts are then meant to establish, verify or change the meaning that is associated with the action. Texts that leave traces are generated to secure and maintain legitimacy. Without those texts, legitimacy of their activities cannot be shown to internal and external members of the organization (Phillips et al., 2004).

The second part of the model are the texts that can embed in discourse. This is influenced by the producer of the text, the genre of the text, and the link between texts and discourse. A text is embedded when it is being used as an organizing mechanism in different individual situations (Phillips et al., 2004). Whether a text is embedded in discourse is affected by the three factors that were mentioned earlier. The first factor, the producer of the text, is important because that person needs to be in a position that warrants him to be recognized as a legitimate agent. Secondly the producer could have formal authority or a certain resource power that could help with embedding the text in discourse. Finally, the producer might hold a central position in his field, making it easier to disseminate his text to a large number of actors (Phillips et al., 2004).

The second factor is the genre of the text. According to Phillips et al. (2004) genres are only appropriate in particular situations and times. Texts that are able to enact a relevant and recognizable genre have a bigger chance of providing actors with a tool they can use for interpretation. If the text is usable in other organizations it is more likely that it will become embedded in discourse (Phillips et al., 2004).

The third factor is whether the text has a relationships with other texts and to existing discourses. If that is the case, then the text is more likely to be embedded in discourse (Phillips et al., 2004).

The final part of the model looks at the production of institutions through discourse. The production of institutions through discourse is influenced by two factors. First, the coherence and structure of a discourse influence the production of institutions. When a discourse is more structured and coherent it provides a more unified view of an aspect of social reality. In that case it would be more likely that institutions are produced. When texts contradict each other however, or the relationship between them is not clear, then the production of institutions is less likely (Phillips et al., 2004).

For the second factor it is important whether there are supporting or competing discourses. This factor handles the relationship between discourses. When a discourse has other discourses that support it, and especially when those discourses are well-established, the likelihood of that discourse producing institutions increases. When the discourse has competing discourses in the same aspect of social reality however, it is less likely to produce institutions (Phillips et al., 2004).

These two papers present two different frameworks to research the process of institutionalization. However, there have been a number of researchers that have combined both the translation approach and discourse theory. Maguire & Hardy (2009) found that discourse theory strengthens and complements work based on the translation metaphor in multiple ways. They state that discourse theory provides a basis for a robust methodology with which the process of translation can be followed. Furthermore, discourse theory provides the basis that can illustrate how actors can exercise agency. And finally, by focusing on the consumption of texts, and not just their production and distribution, it allows for interpretation (Maguire & Hardy, 2009).

Whittle, Suhomlinova & Mueller (2010) also combined discourse and translation in their research. Their research was focused on the implementation of a new information system within Back2Work, an organization in the United Kingdom. They saw translation in the same way as Czarniawska & Joerges (1996). Translation implies that an actor changes innovations so that it fits its own unique needs in time and space. Their aim was to explore how

discourse plays a role in the implementation of this change. According to Czarniawska & Joerges (1996) ideas need commonly accepted motives attached to them in order to obtain legitimacy. However, Whittle et al. (2010) found that those motives are not always commonly accepted. In their case substantial discursive work was needed in order to realign the interests of participants with the change. Thus in this case translation needed discourse in order for the institutional change to obtain legitimacy.

A third paper that researched a combination of discourse and translation is the paper by Doolin, Grant & Thomas (2013). They view translation as the changing, adjusting, and modifying of specific change initiatives by actors in relation to their agendas. Doolin et al. (2013) differentiate six different translation approaches that can be found in discursive change literature. These different approaches were all found in research conducted by other researchers, among which Maguire & Hardy (2009), that studied change in organizations through a discursive lens. Doolin et al. (2013) found that using discourse theory on the concept of translation to organizational change provided a better understanding of the aims and outcomes underlying such change.

These three papers show that translation and discourse theory complement and strengthen each other. Therefore, this thesis will make use of the institutional framework proposed by Delmestri (2009), which combines the frameworks of Czarniawska & Joerges (1996) and Phillips et al. (2004). This framework is elaborated on in the next paragraph.

2.5 The Delmestri framework for institutions

In his paper 'Institutional streams, logics, and fields' Delmestri proposes a framework that combines both discourse theory and translation. This combination is made because Delmestri (2009) believes that institutions are both patterns of action and legitimating discourses. Where Phillips et al. (2004) stated that institutions are social constructions that are constituted through discourse, and Czarniawska & Joerges (1996) believed that institutions were formed by the translation, repetition, and stabilization of actions, Delmestri (2009) thinks that both are possible.

Delmestri believes that if institutions can be seen as products of discursive activity that influences actions, then the opposite must also hold true.

The combined framework in which both translation and discourse are integrated can be seen in figure 3.

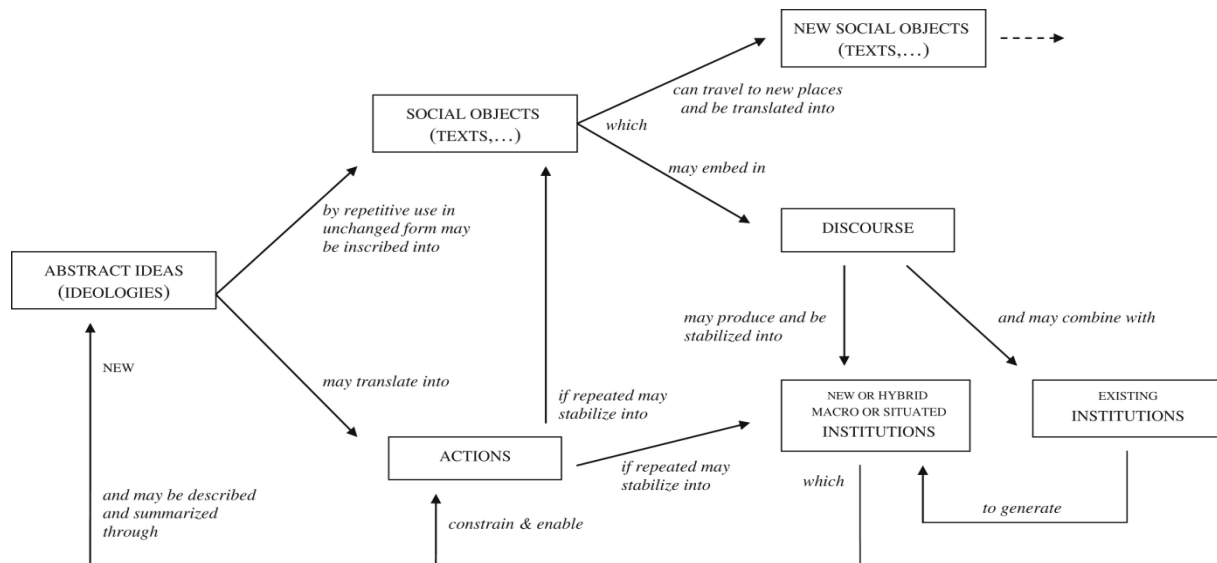


Figure 3: The production, enactment, and travel of institutions (Delmestri, 2009, p. 127)

It is clear in this framework that all the steps from both the frameworks of Czarniawska & Joerges (1996), and Phillips et al. (2004) are included. The effect that abstract ideas have on social objects and actions, where social objects travel to new places to create new social objects, and where actions, if repeated, stabilize into institutions is part of the Czarniawska & Joerges (1996) framework. Actions turning into social objects which may embed in discourse, which produces new or hybrid institutions, possibly in combination with existing institutions is part of the framework formed by Phillips et al. (2004). This is illustrated in figure 4. The blue arrows show the part of the framework that is found in the research of Czarniawska & Joerges (1996), while the green arrows illustrate the connections formed in the Phillips et al. (2004) framework. The red line is the part where both lines coincide. In that part number '9' shows that institutions can constrain and enable actions. Number '10' shows that institutions can be described and summarized through new abstract ideas.

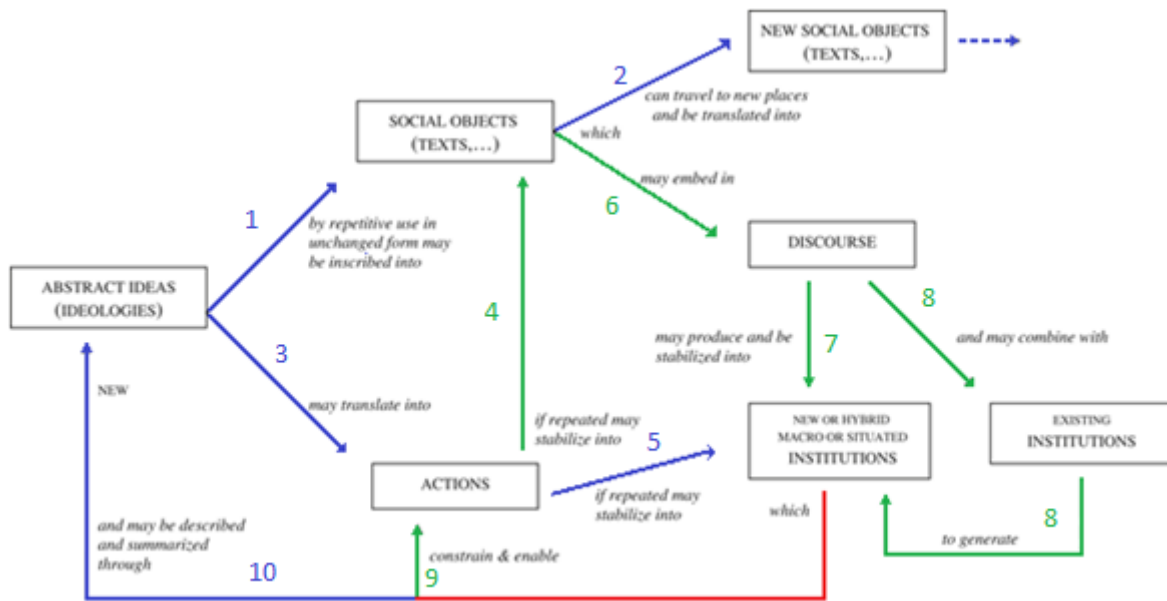


Figure 4: The production, enactment, and travel of institutions (based on Delmestri, 2009, p. 127)

Ten different steps can be discerned in this framework, five originating from the work of Czarniawska & Joerges (1996), and five from Phillips et al. (2004). These steps are listed below and are used in chapter four to structure the results.

1. Abstract ideas may be inscribed into social objects.
2. Social objects can travel to new places and be translated into new social objects.
3. Abstract ideas may translate into actions.
4. Actions may stabilize into social objects.
5. Actions may stabilize into new or hybrid institutions.
6. Social objects may embed in discourse.
7. Discourse may produce and be stabilized into new or hybrid institutions.
8. Discourse may combine with existing institutions to generate new or hybrid institutions.
9. New or hybrid institutions may constrain and enable actions.
10. New or hybrid institutions may be described and summarized through new abstract ideas.

The Delmestri framework provides researchers with the opportunity to investigate both institutions originating from abstract ideas through actions, and institutions that are produced through discourse.

To this date only Meijer (2012) has used the Delmestri framework to research institutions. He investigated why and how organizations institutionalize CSR. In order to do this a case study was conducted within Alliander, the same organization that is the subject in this thesis. The Delmestri framework was used in order to form the initial interview questions and to analyze the results of the case study. Meijer (2012) found that CSR is institutionalized within Alliander both through translation and through discourse. While he found some resistance to CSR, the Alliander Foundation and the inclusion of sustainability criteria within the purchasing process were examples of the institutionalization of CSR activities within Alliander. Furthermore, Meijer (2012) found that the institutionalization of CSR through discourse mostly occurred in combination with already existing institutions to form macro-institutions. Thus institutions were both formed through translation and discourse. The most important reason for the institutionalization of CSR were the coercive isomorphic mechanisms. Aside from that there were economic reasons for the institutionalization of CSR, because interviewees believed CSR was necessary for the continued existence of the organization. Finally, mimetic processes and normative pressures were found to be less important for Alliander (Meijer, 2012).

3 Methodology

This chapter first discusses the research methodology and secondly the research method for both the case study and the literature review. The methods that are used are described and reasons are provided for the choice of these methods.

3.1 Research methodology

According to Kothari (2004) research methods are a part of research methodology. But he states that research methodology has a wider scope. Research methodology also considers the logic behind the research methods that are used. The choice for certain research methods above others is explained so that research results can be evaluated either by the researcher or others (Kothari, 2004).

This thesis adopts an interpretive paradigm. Chua (1986) states that interpretivism is derived from Germanic philosophical interests and that it emphasizes the role of language, interpretation, and understanding. According to interpretivists the world of lived reality and situation-specific meanings that are generally the object of research are constructed by social actors (Schwandt, 1998). They believe that in order to understand the world of meaning it needs to be interpreted.

According to Chua (1986) actions undertaken by the actor are always intrinsically endowed with subjective meaning. He states that these actions cannot be understood without reference to this subjective meaning. We interpret our own actions and those of others, and through this process of social interaction we form objectively real meanings and norms. This leads to an emergent social reality that is subjectively created and is objectified through human interaction. Interpretive research tries to explain actions and to understand how social order is produced and reproduced (Chua, 1986).

This thesis looks at how CSR is institutionalized within an organization. As mentioned in paragraph 2.2, institutions are humanly devised constraints that structure human interaction. The view that institutions are created by human actors is in line with the believe of interpretivists who believe that social reality is created by social actors. Therefore interpretive research is appropriate for identifying and understanding these social processes (Schwandt, 1998).

Interpretive devices that can be used in this type of research are sensitizing concepts. According to Bowen (2006) sensitizing concepts can be used to give the user a general sense of reference and guidance when approaching empirical instances. In this thesis the framework formed by Delmestri (2009) is used as a sensitizing framework. This helps structure the research of how CSR is institutionalized within Alliander, and why it is done in that way.

3.2 Research method

This paragraph describes how the case study is designed and which methods were used to obtain the literature that was used in the literature review.

3.2.1 Case study design

The research method that is used for this thesis is a single case study. This case study was conducted in the Dutch network company Alliander. Swanborn (2013, p. 49) believes that if you want information about the views that people have and the decisions that they make, in the light of their social relationships, over a certain period of time, then a case study is the appropriate strategy. This is the case here, because we mentioned in the previous paragraph that this thesis looks at how and why CSR is institutionalized within Alliander, but also that institutions are created by human behavior. In order to determine how and why members within Alliander institutionalize CSR, information is needed about their views and decisions.

According to Baxter & Jack (2008) a case study *“is an approach to research that facilitates the exploration of a phenomenon within its context using a variety of data sources.”* They believe that a case study is an appropriate research method when the study aims to answer “how” and “why” questions, when the behavior of the people involved in the study can not be manipulated, and when contextual conditions are believed to be relevant to the researched phenomenon (Baxter & Jack, 2008).

The research question in this thesis is both a how, and a why question. How is CSR institutionalized and why is it institutionalized in that way. It is not likely that the behavior of employees that are interviewed or observed can be manipulated through the research. The case study takes place in an organization where behavior is not likely to be manipulated by a researcher. Furthermore, the contextual conditions are important in this case, because they are responsible for the reason why CSR is institutionalized, and also for the way that it happened. Therefore, a case study is an appropriate research method for this thesis.

Interviews

This case study consists of analyzing three sources of data: semi-structured interviews, documents and observations. Semi-structured interviews are interviews of which the questions are formulated before the interview. An advantage of questions that are already formulated, is that the researcher can direct the interview in a way so that information that the researcher deems important, can be collected (Bleijenbergh, 2013, p. 63). Another advantage is that, to a certain extent, the interviewees are asked the same questions, which increases the reliability of the research. The validity of the research might be negatively affected however, because it prevents the interviews of going in certain directions that a non-structured interview would not (Bleijenbergh, 2013, p. 63).

The interview questions that were used for the interviews can be found in the appendix. The questions are formulated in a way, so that the interviewee can answer them in his own words. A number of questions that were used for the interviews were based on the interview questions used by Meijer (2012). However, as Meijer mentioned in the discussion of his research, the answers to his interview questions could not provide an answer to all the steps in the Delmestri framework. Therefore, other questions have been formulated in order to also address these steps. Those questions are mostly related to processes, and are based on the Delmestri framework (2009).

Five employees of Alliander were interviewed for this thesis. Three of which were also interviewed five years ago by Meijer (2012) for his research. These people were the Manager MVO, one Policy advisor CSR and the Purchasing manager professional services, who is now Program Manager MVI. The other two interviewees were Policy advisors CSR with a focus on CO₂ & circulation, and transparency & impact. These interviewees were chosen so that all the CSR activities within Alliander could be discussed with employees that have the most knowledge about these subjects. The policy advisors CSR are all responsible for a different part of the CSR activities, and by interviewing these policy advisors information about all of the CSR activities that Alliander undertakes can be obtained.

The interviews were held in Dutch in the head office of Alliander in Arnhem. With permission all the interviews were recorded using a mobile phone, after which a transcript was written. These transcripts were send to the interviewees for review and can be found in the appendix. The coding of the interviews was done using the same steps as were used by

Meijer (2012). These steps are based on the Delmestri framework (2009), and can also be found in paragraph 2.5:

<i>Number</i>	<i>Step in framework</i>
1	Abstract ideas may be inscribed into social objects.
2	Social objects can travel to new places and be translated into new social objects.
3	Abstract ideas may translate into actions.
4	Actions may stabilize into social objects.
5	Actions may stabilize into new or hybrid institutions.
6	Social objects may embed in discourse.
7	Discourse may produce and be stabilized into new or hybrid institutions.
8	Discourse may combine with existing institutions to generate new or hybrid institutions.
9	New or hybrid institutions constrain and enable actions.
10	New or hybrid institutions may be described and summarized through abstract ideas.

Table 1: classification of the steps (Meijer, 2012)

Documents and observations

Apart from interviews, different documents were also analyzed. The most important document was the annual report 2016. But a document outlining the goals of Alliander for 2017, and a document reporting on the results of the first six months of 2017 were also used. These documents were the first source of information obtained about the CSR activities performed by Alliander, because they were read before any interviews or observations were performed. They provided some guidance and understanding during the interviews.

The observations that were made within Alliander were limited to observing behavior and the environment before, during, and after interviews. They were also limited to the head office of Alliander which is located in Arnhem.

[3.2.2 Literature review](#)

The literature that was used for the literature review was found in a number of ways. The starting point for this review, and this thesis, was the paper ‘Institutional streams, logics, and

fields' written by Delmestri (2009) and was provided by the thesis supervisor, Mr. Wagenveld. From there the papers by Czarniawska & Joerges (1996) and Phillips, Lawrence & Hardy (2004), on which Delmestri founded his framework were reviewed. Subsequently, the search engines for literature RUQuest, and Google scholar were used. First to determine whether the Delmestri framework had been used by other researchers. RUQuest is a search engine that searches the complete collection of the University library of the Radboud University, and the collections of other libraries (Ruquest, 2017). Keywords that were used were 'corporate social responsibility (CSR)', 'maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)', 'institutionalization', 'institutions', 'discourse', 'translation', and combinations of these keywords. The year '2009' was used as a starting point for the search engines, in order to find relevant research that was published after the publication of the Delmestri framework in 2009. Furthermore papers that cited Delmestri (2009), Czarniawska & Joerges (1996) and Phillips, Lawrence & Hardy (2004) were reviewed, the so called 'snowball effect'. And papers written by each of the previous six mentioned authors were investigated. This, for example, led to the finding of the paper written by Maguire & Hardy (2009), which combined discourse and translation.

4 Results

This chapter starts with a description of the organization that is the subject of the case study. After which the results of the case study are discussed in paragraph 4.2. The subparagraphs in paragraph 4.2 are the steps that can be found in the Delmestri framework (2009), and they are used to structure the results.

4.1: Case description: Alliander

The subject of this case study is Alliander. Alliander is a network company that provides access to energy for more than three million customers every day. Alliander does not produce or trade energy, such as electricity, gas, biogas and heating, but only distributes it. The energy is provided through national energy networks, imported, or generated by consumers and businesses that feed self-generated energy into the energy network. The role that Alliander has, is to distribute the energy as safely and efficiently as possible from the source to the end user (Alliander N.V., 2017). The area of the Netherlands in which Alliander is active consists mainly of the provinces Noord-Holland, Friesland, Flevoland, and Gelderland. Friesland, Gelderland, Noord-Holland and the city of Amsterdam are major shareholders of Alliander. Together they account for 76 percent of the shares, with Gelderland owning 45 percent of the shares (Alliander N.V., 2017).

Alliander consists of a group of different companies. These companies are Liander, Liandon, Kenter, Allego, Alliander Duurzame Gebiedsontwikkeling (DGO), and Alliander Germany (AG). Together these companies employ about 7,150 people (Alliander N.V., 2017). In figure 5 these organizations and what role they have within Alliander are depicted.



Figure 5: The companies within Alliander group (Alliander N.V., 2017)

The core activity for Alliander is network operation. This is done by network operator Liander. Liander is responsible for keeping the energy infrastructure in good condition, so that gas and electricity can be distributed to millions of consumers and businesses daily.

Liandon, Kenter, Allego and Alliander DGO have all developed different network activities. Liandon is focused on constructing and maintaining intelligent energy infrastructures. Furthermore it is Alliander's knowledge center within the energy market (Alliander N.V., 2017).

Kenter provides management solutions and innovative energy measurement for business customers that are cost-aware and sustainability-minded. In order to do this they place meters, supply reliable measurement data, and they offer online analyses that provide insight into the energy consumption (Alliander N.V., 2017).

Allego is a company that develops e-charging solutions and infrastructure for municipalities, and businesses. They invest in the placement and management of e-charging posts and stations in the Netherlands, Germany, and Belgium (Alliander N.V., 2017).

Alliander DGO is responsible for the development, construction and the management of alternative energy infrastructures. Examples of these alternative energy infrastructures are heating and biogas networks. In order to do this it connects energy providers, public authorities, landowners, and users and helps them to achieve their sustainability ambitions (Alliander N.V., 2017).

The last company in the group that forms Alliander is Alliander AG. Alliander AG is active in Germany as a small-scale service provider, and a partner of network operators, cities, and municipalities. Alliander AG manages electricity and gas networks in a few regions in Germany, and facilitate affordable energy systems and provide smart energy solutions to the communities (Alliander N.V., 2017).

It is Alliander's mission to provide customers with access to reliable and affordable energy, that is readily available (Alliander N.V.a, 2017). In order to reach that goal Alliander has formed a strategy that is focused on four subjects. First, Alliander aims to support customers in the choices those customers have to make, regarding their energy supply. Secondly, in order to provide society with access to affordable energy Alliander invests in the development of new alternative 'open' energy networks. Thirdly, Alliander aims to further

digitalize their networks. This not only helps with finding or preventing disruptions of the energy supply, but can also provide customers with the data they need to make decisions concerning energy. And finally, Alliander aims to keep her energy network affordable through efficient management and economies of scale (Alliander N.V.a, 2017).

As mentioned in the literature review, electrical companies are ranked at the top in rankings of CSR reports, even though they are often accused of 'green-washing' (Miras-Rodríguez et al., 2015). They are accused of pretending to be more socially responsible, than they actually are in reality. Alliander is also a company that is ranked at the top in rankings of CSR reports. Last year Alliander was awarded the Crystal prize. This is a prize that is handed out by the 'Transparancybenchmark', which is a part of the Dutch Ministry of Economic Affairs. Every year the 'Transparancybenchmark' researches the content and quality of social reporting of Dutch organizations. Last year, Alliander finished in first place for her annual report of 2015, and this year Alliander is also nominated for the Crystal prize for her annual report 2016 (Transparantiebenchmark, z.j.). This shows that Alliander is an organization that has a leading role with regard to CSR in the Netherlands.

According to her annual report (Alliander N.V., 2017) Alliander focusses its CSR activities on three areas. Giving customers equal access to renewable energy, being an inclusive and diverse company in which everyone gets a fair chance to fulfill their potential, and they have set ambitious targets for climate-neutral and circular operations (Alliander N.V., 2017).

The first CSR area that Alliander focusses on is giving customers equal access to renewable energy. This is in line with her mission that energy should be affordable, reliable and readily available for consumers. But in this case it is aimed towards renewable energy such as wind or solar power. To be able to facilitate customers in the transition to new forms of energy, Alliander needs to renew and change its services. Numerous projects have been set up, such as a wind farm at Nijmegen at the initiative of a group of citizens, the testing of a neighborhood battery for local electricity storage in Rijssenwoud, or 11,000 zero energy homes constructed together with housing associations and builders. These homes are called zero energy homes, because they produce as much electricity as they consume (Alliander N.V., 2017). These projects are tests, and a step towards access to renewable energy for everyone.

Being an inclusive and diverse company is the second focus for Alliander on her CSR agenda. Alliander feels that it is important to be a diverse company where everyone counts and feels at home. Examples of CSR projects in this area are step2work, where people with a distance to the labor market due to certain impairments are offered jobs, an effort to increase the percentage of women in leadership positions, and the Alliander Foundation. The Alliander Foundation encourages and helps employees to participate in voluntary work (Alliander N.V., 2017). For 2017 Alliander aims to have women occupy at least 27% of the leadership positions, and to offer 100 people with a distance to the labor market a job (Alliander N.V.b, 2017).

The third and final focus on Alliander's CSR agenda are the ambitious targets that Alliander has set for climate-neutral and circular operations. A catalyst for this has been the Paris climate conference in 2015. The CO₂ reduction effects have to be stepped up considerably in order to meet the targets. Alliander's ambition is to have completely climate-neutral operations by 2023. Her goal is to have zero CO₂ emissions on balance in 2023 through her network activities, offices and vehicles. This is done by for example reducing network and leakage losses that occur through the distribution of electricity and gas, and reducing the technical and administrative losses. Or by greening the network losses by generating additional renewable energy (Alliander N.V., 2017).

Furthermore Alliander aims to make at least 40% of the purchases of technical materials circular by 2020. This means that all the raw materials that Alliander uses are recycled and that nothing is wasted. In 2016 Alliander integrated circular procurement into her purchasing processes (Alliander N.V., 2017).

4.2 Analysis

In this paragraph the results of the case study are discussed. In order to structure the results the ten steps that can be found in the framework formed by Delmestri (2009) are used as subparagraphs. In order to clearly show the concepts that are a part of Delmestri's framework and how they are connected, the framework is presented again in figure 6.

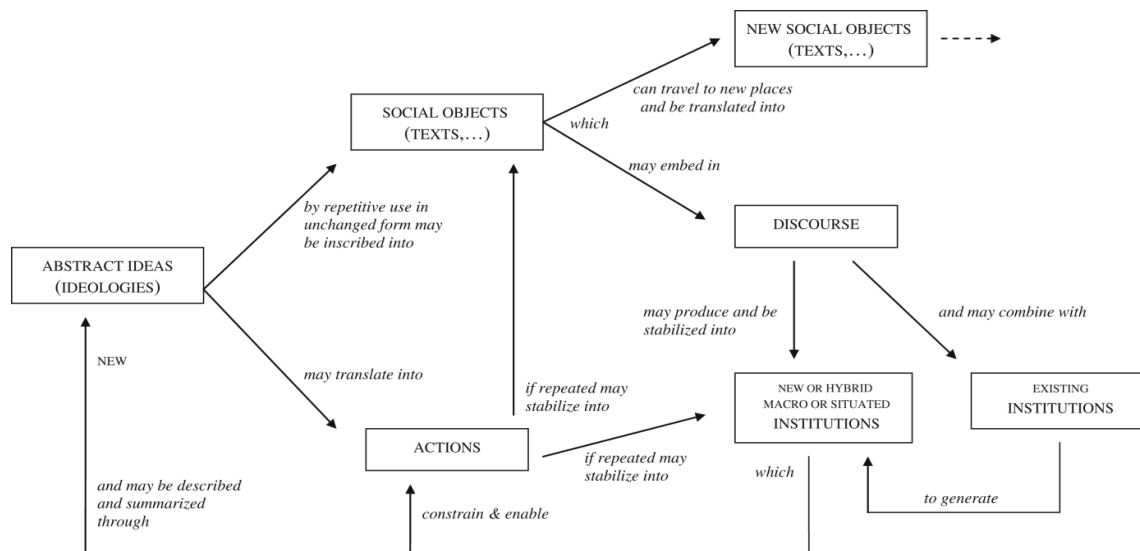


Figure 6: The production, enactment, and travel of institutions (Delmestri, 2009, p. 127)

4.2.1 Abstract ideas in unchanged form may be inscribed into social objects.

As can be seen in figure 6, abstract ideas can either be inscribed into social objects by repetitive use in unchanged form, or they may translate into actions. In this subparagraph the process of abstract ideas being inscribed into social objects is discussed. Czarniawska & Joerges (1996) view ideas as images that become known through pictures or sounds, which can be materialized in either objects or actions. This materialization causes change, the ideas can transform the environment to which it is applied. This application of ideas happens through communication. There are different social objects in which ideas can be inscribed, pictures can be painted or written, and sounds can be written down or recorded (Czarniawska & Joerges, 1996). According to Windell (2009) organizations energize ideas in the translation process by using and shaping them.

Alliander is an organization that, according to the interviewees, has a leading role in the Dutch energy sector when it comes to CSR. One CSR advisor even stated that CSR thinking is a part of the DNA of the organization. Themes on which Alliander focusses its CSR activities are within environmental issues, such as their CO₂-footprint and circularity of materials, and social issues such as inclusion and diversity. Within these themes there are certain projects which are the real CSR activities. The idea of CSR as a whole probably followed the same steps as what is described above. The projects however are different. One CSR advisor stated when asked whether an idea was put into an object first, or into an action that *“often you have to make a proposal. In our company sometimes more than I would like...”*. That means

that most times new ideas for projects that are CSR minded are transformed into an object before they move further into the organization.

Out of the employees that were interviewed, all of them believed that the moral perspective was an important reason for the organization to engage in CSR activities. Either because it is honest, clean and durable, or because people in the organization just believe in the concept of CSR.

But the stakeholders, the relational perspective, was also deemed important by all of the interviewees. This means that the organization engages in CSR to build, maintain and restore legitimacy. The Program Manager has the following reasons for why the stakeholders are important: *“Stakeholders, shareholders, provinces and municipalities, of course the government want us to be durable. Our employees, who also have that moral appeal. Society, the public opinion around us, is asking for sustainability and social responsibility. And take a look, our last stakeholder. Investors, you see more and more developments, investors want to make a sustainable investment, which is also encouraged by tax measures. For example, the green bonds that are issued. And we see that investors prefer to invest in organizations that, in addition to a good return, are also a responsible investment for the long term.”*

According to most of the interviewees the economic perspective was seen as less important to the organization. Even though one employee argued that the adoption of CSR is of economic benefit to the organization due to cost reductions.

4.2.2 Social objects can travel to new places and be translated into new social objects.

Czarniawska & Joerges (1996) believe that ideas that are translated into an object can travel from a certain moment or place A, to another moment or place B. And in this new place this idea can then be translated again into an object, an action and an institution.

Ideas such as CSR, which have become widespread are regarded as being superior and being worthwhile to imitate and adopt. If ideas are universally applicable and if they can be translated in accordance with dominating values in the local and institutional context they can be imitated and adopted (Windell, 2009). This is in line with Czarniawska & Joerges (1996) who state that many organizations introduce the same changes at about the same time.

This imitation or adoption of ideas can also be seen within Alliander. One CSR advisor claims that they transfer knowledge between competitors. Mostly from Alliander to the competitors, because Alliander is the network company which is the most active in CSR and the other organizations follow them. While ideas that are present within Alliander can travel to other organizations, and the other way around, this step is not really important for how and why CSR is institutionalized at Alliander.

4.2.3 Abstract ideas may translate into actions.

Aside from ideas translating into objects, ideas can also be translated into actions.

Czarniawska & Joerges (1996) believe that many actions take place because they are routine actions and no one can really remember their original meaning. In order to obtain legitimation those actions are matched to an idea, even if the action was there before the idea itself. Thus ideas can be used to give a name to past and present actions, or it can initiate a new set of actions (Czarniawska & Joerges, 1996).

For an idea to be put into action the idea must be materialized. According to Czarniawska & Joerges (1996) this is done by an act of will. Positive expectations of the action with regard to the process or the end result are needed. If an action has positive expectations for the people undertaking the action then the idea will be turned into action.

According to the Program manager MVI everybody within Alliander understands that sustainable business or CSR is a sound idea. The overall idea of CSR, thus including environmental concerns, and social concerns into business operations and interactions with stakeholders, is accepted. However the environmental concerns and social concerns are incorporated into the business operations through different projects. And not all of these projects are fully accepted within the organization.

One CSR advisor stated that people will show resistance when they believe that you are taking something away from them, or are making it more expensive. According to the Program manager MVI resistance might also stem *“from people not yet being familiar enough with CSR, they don’t have enough experience with it, and don’t know how to use it yet”*. But there is also resistance on social concerns for example with the ethnicity of certain employees and the danger they might pose to the organization.

However, a number of interviewees also found that positive expectations for an idea could turn it into an action. One CSR advisor believes that the success of one project, in this case a coffee cup, acted as an example for the cables. The Manager MVO agrees with this view. He believes that for an organization it is a lot easier to start with a CSR project or idea in an area that is not critical to the organization such as a coffee cup, the furniture, a building or the cars. Once those projects are successful it is easier to move on to the primary and critical assets. This is also what the Program Manager MVI believes. He stated that according to him *“this cup is a symbol for the road we had to take in order to eventually start with a discussion about the cables.”* He also believes that a lot of things start by having faith and being willing to do things. But in order to make changes in the critical processes more is needed, and that is where the success stories on other areas come in. They provide the believe that it is possible to be successful with CSR projects in the core business of the organization.

There are a number of different projects that Alliander performs on both the environmental concerns and the social concerns. For environmental concerns the energy transition is important, which is mostly about the CO₂-footprint reduction. Three examples of how to do this are by reducing the net losses that occur from transporting energy, by changing to electrical vehicles and through the renovation of buildings. According to the Program Manager MVI they not only try to reduce their own CO₂-footprint, but they also put pressure on their suppliers to do the same thing. Alliander and the supplier both sign a socially responsible purchase statement in which they agree to lower their CO₂-footprint, increase their circular purchases, diversity, and inclusion.

Circularity is also an important theme within the environmental concerns. One CSR advisor looked at circularity as materials that stay within a cycle. It is not just recycling, but also designing products so that they are easy to take apart and serve as materials for new products, or starting with already recycled products.

The social side of CSR has four important pillars within Alliander: diversity, inclusion, transparency, and the Alliander Foundation. Diversity is about the participation rate of ethnic minorities and women. The CSR advisor who is an expert on diversity looks at how Alliander performs on those subjects. They try to focus on talent instead of appearance.

Inclusion is about creating an environment, a culture within Alliander, in which everyone feels safe to be themselves and to speak their mind. When you have a diverse group of people, there are a lot of different perspectives, and according to a CSR Advisor those different perspectives are good for making decisions and for being innovative.

Transparency can be found in a number of subjects. According to the CSR advisor, who is an expert within Alliander on transparency, it is not only about having a transparent annual report, but also to move suppliers to be transparent about materials and working conditions for employees in the supply chain.

The Alliander Foundation facilitates and helps people to do voluntary work. According to the Manager MVO, 1000 employees of Alliander participate in voluntary work every year. Examples of this voluntary work such as helping to renovate a community center, going on a trip with elderly people, or doing something for animals were mentioned by one CSR advisor. He also said that *"it might not seem that much, but the meaning for the people involved is very large"*.

4.2.4 Actions if repeated may stabilize into social objects.

It is possible for actions to stabilize into social objects. According to Phillips et al. (2004) actions can form the basis of institutionalized processes. But that is because through being observed, interpreted, written, talked about or depicted actions generate texts. And those texts are the mediator in the relationship between actions and discourse. Phillips et al. (2004) also state that many actions produce texts, but these texts are unlikely to generate wider description, interpretation or commentary, because they produce no lasting residue. The same can be said for organizations. If texts are not distributed and interpreted by other actors then they do not have organizing properties or the potential to affect discourse. Therefore texts must be distributed and interpreted by other actors in order to affect discourse. Texts that are either produced in order to describe a particular event or at a particular time are, just as commonplace texts that describe regular organizational routines, more likely to affect discourse.

The manager MVO talked about regular organizational routines that were captured into texts. He stated that *"in the last seven years several programs were build that were relatively easy to control. From the top came an ambition, and now you have a work process, a*

protocol, a report, and a monitor.” Thus certain programs have become so routine that they follow certain protocols for it and have written reports about it.

Phillips et al. (2004) identified two characteristics of actions that lead to the production of texts that leave traces. Actions that are new and surprising, so much that they need significant organizational sensemaking, and actions that affect an organizations legitimacy.

Sensemaking is triggered by problems, surprises, or puzzles. An example of this for Alliander are two innovation departments which were mentioned by a CSR advisor. These separate innovation departments are only concerned with trying out new things. As an example of this the CSR advisor stated that the *“IT department works on a lot of small designs in a fast pace. They need to learn from those small pieces and then continue to build, so that they won’t work on something for a whole year and then find out that the world has changed.”* That is a difficult process for the IT department because they not only have to work really fast on what they are designing, which is a puzzle in itself, but also take into account what happens around them.

Other examples of sensemaking can be found in the Alliander’s annual report 2016 (Alliander N.V., 2017). In that report they have a section ‘What have we learned’ which lists four different occurrences, a fatal accident, data theft, a major power outage and a gas network that is obsolete. It describes what happened and what they have learned from that event. If we look at the final example, the gas network that is obsolete, they state that three years ago a new gas network was constructed in Arnhem, but now different energy choices have been made and after a renovation the houses were outfitted with insulation, solar panels and heat pumps making the gas network obsolete.

What they learned from that event was that even though energy infrastructure has an average useful life of 40 years, the energy transition changes things and they need to work more intensively with third parties to better anticipate expected developments (Alliander N.V., 2017).

With regard to legitimacy, Phillips et al. (2004) state that actions that lead to actors trying to gain, maintain, or repair legitimacy are likely to result in the production of texts that leave traces. However, in order to maintain legitimacy, routine operations also generate reports. Thus the report for the routine operation which was mentioned by the manager MVO, could

be used in order to maintain legitimacy for that operation. And also reports about financial performance, in which Alliander includes information about CSR performance, could be used to secure and maintain legitimacy. According to Phillips et al. (2004) without such texts the organization cannot signal the legitimacy of those activities to internal and external members of the organization. Thus the goal of the CSR information that is published in the annual report might be to maintain and secure legitimacy for CSR operations.

4.2.5 Actions may stabilize into new or hybrid institutions.

Czarniawska & Joerges (1996) believe that an action can acquire the status of an institution if it remains unaffected by different fashions. Local actions that conform to institutions that already exist gain stability, control, order, economy of effort, and a source of identity for individuals or groups.

As was discussed in paragraph 2.3 an idea, either through discourse or an action, can become an institution when it is legitimized. It can be legitimized through either of these four processes: coercive isomorphic mechanisms, mimetic processes, and normative pressures and public pressure.

Coercive isomorphic mechanisms are externally codified rules, norms, and laws. In this case that is the government. In the case of Alliander the interviewees recognize that the government, whether that is the central government or municipalities, exerts pressure on Alliander to act socially responsible. The Program Manager MVI stated that they *“are in a sector that is strongly regulated by the government. We are not allowed to produce our own energy for example.”* However, even though it is recognized that the government exerts pressure, they do believe that the laws of the central government are hindering their operations, even on the subject of CSR. For example, one CSR advisor claimed that Alliander wants prices that fluctuate so that when there is a lot of wind or solar energy on the grid, prices are low and the energy is used. Another CSR advisor stated that they want to invest in a wind farm *“so that we can compensate the net loss of energy transport with renewable energy. But the law prohibits us from producing energy.”* That prevents them from reducing their CO₂-footprint, because they cannot replace the net loss with renewable energy.

But aside from the central government, the shareholders of Alliander are Dutch provinces and municipalities, and these shareholders put pressure on Alliander to behave socially

responsible. According to the manager MVO the shareholders regularly ask questions about the state of Alliander's CSR activities.

The second process that could legitimize a process are mimetic processes. Imitating a competitor's process because it is seen as the best process in the organizational field. This is not exactly the case for Alliander. Because as the Manager MVO mentioned *"Alliander is a CSR leader, still and we try to push the others."*

But the mimetic processes still count, because competitors copy processes from Alliander, which would mean that that process is the best process in the organizational field. Within Alliander they are not seen as competitors however, but as colleagues. As one CSR advisor stated: *"When you look at that, we are the leader. But that's not always bad, like I said, it is great when you have tried something and you know what works and you can take others along with you. Or you can explain it to others later, and they can do it faster."*

The third process is normative pressures, and that means that educational and professional authorities prescribe to the organization how they should behave. Aside from the sustainable development goals from the United Nations and the climate agreement formed in Paris, you could see NGO's such as Greenpeace as a part of normative pressure. But they could also fit in with public pressure. Either way these organizations show the importance of corporate social responsibility for the world and thereby provide legitimacy for CSR as a whole and the individual projects. According to the Manager MVO the Paris agreement was very important for *"the discourse, the language, the semantics, and the push to go on. Two years ago it was 'not done' to talk about zero-gas. Nowadays we talk about it all the time."*

Public pressure is the final process that can provide legitimacy in order to become an institution. Public pressure is pressure from media, public organizations, and customers. This pressure was looked at mostly negatively by the interviewees. The media highlighted the things that were perceived as wrong such as a high bonus for the previous director. But almost all of them agree that public pressures play a role within Alliander.

Thus it could be argued that all four processes play a part within Alliander, of which the coercive isomorphic mechanism is probably the most important one. But in this case CSR as a whole and the individual projects or in this case actions, could be legitimized by either one of these processes, and therefore be institutions.

4.2.6 Social objects may embed in discourse.

This paragraph is about the embedding of texts in discourse. There are three conditions under which a text is more likely to be embedded in discourse than not. First the text has to be produced by an actor who is understood to have a legitimate right to speak, who has resource power or formal authority, or who is centrally located in a field. Secondly, in order to become embedded in discourse the text needs to take the form of a genre, which is recognizable, interpretable, and usable in other organizations. The third, and final condition, is that a text that draws on other texts within the discourse or other well-established discourses is more likely to become embedded in discourse (Phillips et al., 2004)

Phillips et al. (2004) mention Greenpeace as an actor that has a legitimate right to speak. Greenpeace is part of a larger movement that aims to protect the environment. Phillips et al. (2004) believe that they have legitimacy because they are able to attract media attention, affect the public view and can pressure governments. This view is also shared by the employees that were interviewed. The environmentalism debate changes the view within the organization. And the manager MVO even noticed that the Paris climate agreement had a big impact on discourse. And it changed a lot for the climate discussion within Alliander: *“Before Paris I was never really allowed to talk about climate as a driving force for everything we do, in the annual report. But now, we have entire paragraphs, chapters almost. In the past, it was always a bit: Yes, it's just common sense, you should not pet yourself on the back. But nowadays it is just prominent in the annual report. In fact, this year we will make a separate brochure that is about Paris and what we do and what our contribution is.”*

If the actor has resource power or formal authority, texts are also more likely to be embedded in discourse. While Alliander doesn't have any formal authority it does have resource power. In fact through its MVIs, which means socially responsible procurement, Alliander can leverage suppliers to behave more socially responsible. The MVI is a text that the supplier signs, and according to a CSR advisor *“The higher the sales share with the supplier, the agreements are of course even more firm.”*

Formal authority would be the authority of the government. Their texts are likely to be embedded in discourse because their rules have to be followed.

Furthermore it is important whether the actor is centrally located in its field. On the subject of CSR that is the case for Alliander. As the winner of the Crystal prize in 2016 it is one of the

most CSR minded organizations in the Netherlands and therefore an authority on the area of CSR.

The second condition is that texts need to take the form of a genre, which is recognizable, interpretable, and usable in other organizations. Windell (2009) believes this is the case for CSR. If ideas are universally applicable and they can be translated in accordance with dominating values in the local and institutional context they can be imitated and adopted. Because CSR has become widespread and is regarded as being superior and worthwhile to imitate and adopt, that means that it is recognizable, interpretable and useable in other organizations. Otherwise it would not be widespread.

The final condition is whether texts draw on other texts in this, or other discourses. CSR consists of a lot of different themes. Aside from texts about CSR drawing on other CSR texts they can also draw on texts from other discourses. Within the environment you could think of climate change, CO₂, circulation, recycling, renewable energy. Social subjects could be, but are not limited to inclusion, diversity, equality, leadership positions for women, transparency, employment for people with a disability. Thus there are a lot of options for texts within the CSR discourse to draw upon texts from other discourses.

4.2.7 Discourse may produce and be stabilized into new or hybrid institutions.

Phillips et al. (2004) argue that discourses that are more coherent and structured, are more likely to produce institutions, and that discourses who are supported by broader discourses and not highly contested by others are more likely to produce institutions.

On the outside it is difficult to structure the CSR discourse. When we look at all the different definitions of CSR that were found in the literature review we find that CSR means a lot of different things to a lot of people. Even within Alliander the answers from interviews with five different people were different for each interview. Though the dimensions stay the same: environment, social, stakeholders. Those three dimensions always come back. Where one CSR advisor states that CSR is *“not believing that your organization has any right to existence without stakeholders, and that you cannot make choices that have extreme consequences for humans, society or the environment.”* Another one believes that *“CSR is doing good things, things that are durable, so that the organization and the earth can keep existing. And that everyone in the chain, people, society and nature can make a positive contribution.”*

Even within the organization CSR means different things to different departments. One CSR advisor mentioned that *“everyone knows that we are using CSR, but everybody uses it in their own way. When you talk to the communications department durability probably means transparency in the annual report, but for shared services it is about the waste streams.”*

Though people think of different things when they think about CSR, the fact remains that the dimensions that CSR encompasses remain the same, thus on the inside CSR is structured and coherent.

The second condition is whether CSR is supported by other discourses, or opposed. There are many discourses with a relation to the environment and society that can support the CSR discourse, a number of which were mentioned in paragraph 4.2.6. But another discourse is an economic one. The Program Manager MVI argued that behaving in a socially responsible way would save money. One example was that while a product that was more durable might be more expensive right now, it could also have a longer life expectancy, making it cheaper in the long run. Thus a lot of discourses support the CSR discourse. Most notably to the society as a whole probably the Paris agreement. That agreement made clear that things need to change. If we want to save our planet, by for example reducing CO₂, CSR is a good starting point.

A discourse that is contesting the CSR discourse is the CSR-washing discourse (Pope & Wæraas, 2015). A dominant perception amongst the general public, activists, and a number of academics is that CSR-washing is rampant. International surveys show that most consumers believe that CSR activities are used for marketing campaigns. Even though Pope & Wæraas (2015) found that CSR-washing was rare and that there is no real basis for these accusations in scientific literature.

4.2.8 Discourse may combine with existing institutions to generate new institutions.

There are a number of examples of discourse combining with existing institutions to generate new or hybrid institutions. For example the MVI. Before CSR was introduced the purchasing department had a certain way of doing things in order to buy the materials they needed. After the introduction of CSR in Alliander, and the use of the MVI, that changed. At first because CSR themes such as recycling were incorporated into the purchasing process. But later the purchasing process as a whole changed, because they were not just buying a product, they wanted the supplier to develop a new and more durable product. The Program

Manager MVI stated that *“In the past we gave a very thick booklet that featured exactly: This is what we need from you, you have to make it this way, with those people, with those materials and in that way. So really very technical. And what we do now is to tell the supplier: this is the goal we want to achieve, this is the result we are looking for. And the supplier gets more freedom and space to fulfill our goals in the way he thinks is best.”*

Even the paper coffee cup changed some things. Aside from being the first project of the purchasing department to do something durable and start a process of new projects. The paper coffee cup was also the catalyst for a more elaborate waste separation in order to recycle more materials.

And a final example is the way that CSR changes the vehicles that the organization purchases, and the change in compensation for the amount of kilometers that you drive. That compensation is now dependent on the pollution of your car. And where company cars five years ago were economical cars or hybrids, now the organization is aiming for electric cars.

4.2.9 New or hybrid institutions may constrain and enable actions.

New or hybrid institutions may change the way that processes are executed. The most obvious process that changed after the implementation of CSR is the purchasing process. According to the Program Manager MVI, six years ago they started to form durability agreements between Alliander and suppliers. The ‘MVI’ agreement. These agreements included certain goals relating to CO₂-reduction, circularity, and the labor participation of people with an impairment. It enabled Alliander to push suppliers to agreeing to reach certain CSR goals, but it constrained the employees in the purchasing department from purchasing a product without looking at the CSR implications.

Another area in which the implementation of CSR changed processes is recruitment. They try to recruit people by looking at their talents instead of their exterior, and aim to offer at least 100 people with an impairment a job each year.

Also the way the buildings in Arnhem and Duiven are renovated has changed due to the incorporation of CSR into the process. Before the use of CSR, it was not as important to reduce the CO₂-footprint of a building, to produce the same amount of energy as you consume, to use recycled or circular materials, to lease light instead of buying lamps.

But of course CSR also constrains the organization in certain areas. Certain investments into the grid which would have been pushed through before CSR, might fail to make it now because it harms the environment.

4.2.10 New institutions may be described and summarized through new abstract ideas.

Institutions can be responsible for new ideas. The success of certain projects such as the paper coffee cup and the renovation of the head office for example, paved the way for new projects that were first deemed impossible. Through the success of less critical projects, the organization was ready to take on the projects that were critical to the organization. This led to the production of the 'Hero cable' of which the outside is made up from recycled plastic.

According to one CSR advisor the employees have changed the way they do business with suppliers. Their relationship with suppliers has become more equal, innovative, visionary, open. Alliander is more focused on long term goals. Another CSR advisor noticed that the assortment in the canteen changed.

The Program Manager MVI mentioned that there was a change in believe about the cost of durability. In the past durability was seen as expensive, but now employees start to notice that durable choices can actually make money and not just for suppliers. Through the recycling of old materials you do not have to buy new materials. The materials keep their value, which helps with saving money.

Another way to save money is to design a product so that it lasts longer. This reduces the total cost of ownership.

The Program Manager MVI also believes that people can save money through what he calls 'trias energetica'. This stands for less, smarter, greener. Less is for using less energy by for example turning down your heating one degree. Smarter stands for only using the energy when you can benefit from it. Do not turn on the heating when you have to leave in thirty minutes. And finally greener stands for using renewable energy. The costs of renewable energy are going down. Following those steps could save money.

The Manager MVO focused on yet another area. By looking at the organization from a CSR perspective they found ways in which to reduce the energy use of 1400 households. These reductions were found on the asset management and the network management side of the

organization. Due to less activity on the energy network during the summer as opposed to the winter some stations could be shut down during summer time. They also found that by revising old technical stations they could save money on materials.

5 Conclusion and discussion

In this chapter an answer is provided to the research question based on the analysis of the results, and the outcome of the thesis is discussed, the chapter ends with recommendations for future research.

5.1 Conclusion

The main research question in this thesis is how and why corporate social responsibility is institutionalized in an organization. Paragraph 2.3 of the literature review answered that question according to other research. The analysis of the results aimed to provide an answer for the way CSR is institutionalized at Alliander.

The literature review first answered why CSR is institutionalized in organizations. According to the literature there are three main perspectives that influence the decision of adopting CSR. The instrumental or economic motivation, the moral motivation, and the relational or stakeholder motivation. Of these three motivations to adopt CSR the literature found that the relational or stakeholder motivation was the most important one. It influenced the decision for organizations to participate in CSR the most.

The next question that was answered through the literature was how CSR is institutionalized within the organization. According to the literature, CSR is institutionalized when it becomes legitimate. This legitimacy is produced by coercive isomorphic mechanisms, mimetic processes, normative pressure, and public pressure. Both translation and discourse were found to be helpful in creating legitimacy for an organization.

The answer to the question how and why CSR is institutionalized at Alliander can be found in the different subparagraphs. Paragraph 4.2.1 shows that ideas are often transformed into objects before they move further into the organization. Paragraph 4.2.1 also answers why organizations participate in CSR. All of the interviewees are of the opinion that the moral perspective is very important to Alliander. But they also agree that the stakeholders perspective plays an important role, because all stakeholders want them to act sustainable. The economic perspective was deemed the least important for the use of CSR. Alliander is a semi-public organization, and is not focused on profits. This might explain why all of the interviewees believe that the moral perspective is most important for the use of CSR. The travel of social objects (4.2.2) was found not to be that important for the institutionalization process.

In paragraph 4.2.3 it was found that the overall idea of CSR is accepted, but there is still some resistance to some projects that run within the organization to reach the CSR goals. Successes in one area translate into other areas. Certain actions that are performed within Alliander stabilize into social objects. A number of these examples, for example 'what have we learned' can be found in the annual report. Social objects that were generated through routine operations are meant to maintain legitimacy for these operations. CSR information in the annual report also helps to secure and maintain legitimacy (4.2.4).

Paragraph 4.2.5 shows that coercive isomorphic mechanisms play a big role for Alliander from laws and regulations formed by the government to being owned by provinces and municipalities. Mimetic processes play a role in that the competitors of Alliander copy their processes, which are thus seen as the best in the field. Normative pressures are also present, because according to the Manager MVO, the Paris agreement really did a lot for CSR and the way Alliander behaved after that. Public pressure was also found to be present for Alliander from the media, public organizations, and customers. Thus all four process that can provide legitimacy, which is needed for an institution, are present within Alliander. Thus the actions that came forth from the abstract ideas can stabilize into institutions.

Alliander, as an important player in the field of CSR within the Netherlands and of a relatively large size, can play an important role for embedding texts into discourse. With their size they can pressure suppliers into being more socially responsible, and due to their CSR reputation they are an actor that is centrally located in its field (4.2.6). In 4.2.7 it is found that while CSR means a lot of different things to a lot of people, it always comes down to a couple of the same dimensions. Thus even though CSR is not a coherent and structured discourse on the outside, it is on the inside. Furthermore the CSR discourse is supported by a lot of different other discourses. The one discourse that opposes CSR has no basis for its accusations in scientific literature. Thus both conditions for discourse to stabilize into new or hybrid institutions are met. CSR together with for example the recycling discourse, changed the way waste is handled at Alliander (4.2.8).

CSR as an institution at Alliander has changed numerous processes, such as the purchasing processes (4.2.9), and abstract ideas, for example durable choices can save money (4.2.10).

Thus CSR is institutionalized at Alliander because of moral convictions of the employees and the influence of the stakeholders. And it happened through its CSR actions turning into institutions, and the CSR discourse also stabilized into an institution. These institutions were legitimized through coercive isomorphic mechanisms, mimetic processes, normative pressures and public pressure.

Combining both the answer found in the literature and the analysis of the case it is found that both translation and discourse can form institutions as long as these institutions are legitimized by coercive isomorphic mechanisms, mimetic processes, normative pressures or public pressure. Furthermore the reason why organizations engage in CSR is first the relational or shareholder perspective, secondly the moral perspective and finally the economic or instrumental perspective.

5.2 Discussion

This discussion starts with a reflection on the Delmestri framework (2009), followed by a comparison with the research conducted by Meijer (2012), after which the internal validity of the research and the role of the researcher are discussed.

The Delmestri framework proved to be very useful in both the formulation of interview questions, and the structuring of the results. The different steps in the framework could be used to base questions on and thereby step by step provide an answer for how ideas lead to institutions through actions, and how objects lead to institutions through discourse. Using the steps in the framework as subparagraphs for the results, provided a logical way to use the answers to the interview questions that were based on those steps.

Furthermore, the separation of institutions that are created through translation or discourse into one framework provides more insight into how concepts are institutionalized. When an organization is investigated using either discourse theory or translation, the institutionalization of certain concepts is either missed, or mistakenly attributed to discourse theory or translation. By using both discourse theory and translation into one framework a separation can be made in how concepts are institutionalized. Within Alliander for example the Paris climate agreement discourse strengthened the belief that CO₂-reduction should be an even bigger subject, and it became more widely recognized within the organization. This is an example of discourse leading to an institution. The coffee cup was used a lot by the

interviewees as something that influenced CSR decisions within the organization and it is an example of an institution formed through translation.

In his framework Delmestri connects abstract ideas and actions directly with an arrow, and refers for this to the research of Czarniawska and Joerges (1996). However, Czarniawska and Joerges never connect those two directly. In their figure it goes from ideas to objects to actions. And on page 41 of their paper they also state “ideas into objects, and then into actions, and then into ideas again”, and “An idea arrives in an objectified form, lands on the ground only to be readily translated into an action, even an institution.” In both cases it is an object before it becomes an action.

This discussion also provides the opportunity for a comparison between this thesis, and the research conducted by Meijer (2012). According to all the interviewees a lot has changed during the last five years. The Manager CSR and a CSR advisor believe that five years ago CSR at Alliander was mostly about trying to inspire other employees and trying to show those employees what is possible for Alliander with regard to CSR. Over the last five years they have moved from inspiring people to executing projects. In the interviews performed by Meijer (2012) the Purchasing Manager Professional Services, who is now Program Manager MVI, spoke about a test with a biodegradable cup. That test with the biodegradable cup was successful, and it is still used within Alliander, at least in the head office in Arnhem. That cup is seen by the interviewees for this thesis, as the start to other CSR related projects and responsible for eventually being able to incorporate CSR into the core business, for example the ‘Hero Cable’. According to the Program Manager MVI that cup was a symbol for the road they had to take to talk about the cables. Thus five years ago the CSR department was trying to convince employees of Alliander of the importance of CSR. In the five years since successful projects encouraged the organization to include CSR activities into their core business.

With regard to the questions that were asked, there were also a number of differences. Meijer (2012) noticed that some of the subparagraphs in the results that were based on the steps of the Delmestri framework were exclusively written with relevant literature, and without using information obtained through the interviews. One example was the subparagraph about the translation of abstract ideas into social objects. In order to remedy this, a number of questions were added. In this case the interviewee was asked

about how the process would work when an employee provides an idea that relates to CSR. Therefore, while the framework was used in the same way, due to the difficulties that were perceived by Meijer (2012) modifications were made to the interview questions.

There was also a difference in the findings based on the research, especially with the reason why CSR is institutionalized. Meijer (2012) found that the most important reason for Alliander to adopt CSR were coercive isomorphic mechanisms, because pressure from government was perceived. Furthermore, he found that economical reasons were also important for the adoption of CSR, because it would be necessary for the survival of the organization. Less important were the mimetic processes and normative pressures. In this research coercive isomorphic mechanisms were also found to be the most important process for the legitimation of institutions. However, mimetic processes, normative pressure, and public pressure could also legitimize institutions. As for the interviewees, in their eyes the most important reason for Alliander to engage in CSR was the moral perspective. Either because CSR is durable, clean and honest, or because the employees just believe in the concept of CSR. The stakeholder perspective was another reason according to the interviewees. This means that Alliander engages in CSR to build, maintain and restore legitimacy. However, the economic perspective was seen as the least important reason for Alliander to engage in CSR.

When we look at how CSR is institutionalized within Alliander, both Meijer (2012) and this thesis come to the conclusion that CSR is institutionalized through both translation and discourse. A difference is that in this thesis the forming of institutions through translation are more focused towards the CSR projects such as the cup or the circular offices. These projects started after the research performed by Meijer (2012), and therefore his focus was more on the idea of CSR.

According to Bleijenbergh (2013, p. 110) internal validity and the role of the researcher need to be discussed in the discussion of interpretivist research.

With regards to the internal validity, whether you have measured what you wanted to measure, there are a few problems. During the analysis it became clear that none of the questions that were asked are specifically aimed at the discourse part of the framework. Though it is not exactly clear to me what those questions should be.

During the analysis it occurred to me that in the question “*Wordt MVO binnen Alliander naar uw mening vooral toegepast vanuit economische -, morele overwegingen, of omdat verschillende stakeholders het belangrijk vinden?*” an ‘economic’ reason might be a bit negative. It might have been better to choose instrumental perspective with an explanation.

For my role as a researcher I found that I was pretty nervous during the interviews, especially in the beginning. Both during the first interview and a bit during the beginning of the others. This could be a reason for the interviews being relatively long, because I did not interrupt enough, or try to steer the conversation in another direction.

I also noticed during the writing of the transcriptions that my questions sometimes might have pushed the interviewees in a certain direction. Especially the follow up questions.

With regard to the answer for the research question the relational or shareholder perspective is ranked first in the answer to the research question, because that is where it is ranked in the literature. It is quite possible that for other semi-public or public organizations the moral perspective is also more important. It could be that semi-public organizations attract employees that score higher on the moral perspective than private companies.

5.3 Suggestions for future research

This research aimed to answer how and why CSR is institutionalized within an organization and combined both discourse theory and translation through the Delmestri framework (2009). With regard to this framework formed by Delmestri future research could focus on other subjects than CSR, or CSR at another organization. It could also focus a bit more on the discourse side of the framework. This framework has now been used twice, but both times within the same organization, and investigating the same subject. By using this framework for different subjects, or in different organizations more could be determined about the value of the Delmestri framework.

With regard to CSR, future research could combine both discourse and translation in different organizations. Alliander is a Dutch semi-public organization. It is owned by municipalities and provinces, who could have a different opinion about CSR than other shareholders would. Therefore, performing this research in a private company could lead to different results, especially for the reasons why organizations institutionalize CSR.

Furthermore, more research that combines discourse theory and translation could provide more information about how institutions develop, and which types of institutions are created through translation or discourse.

Bibliography

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: a review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968
- Alliander N.V. (2017). *Annual Report 2016*. Retrieved from https://www.alliander.com/sites/default/files/Alliander_Annual_Report_2016.pdf
- Alliander N.V.a. (2017). *Halfjaarbericht 2017*. Retrieved from https://www.alliander.com/sites/default/files/Alliander_Halfjaarbericht_2017.pdf
- Alliander N.V.b. (2017). *Jaarplan 2017*. Retrieved from https://www.alliander.com/sites/default/files/Alliander_Jaarplan%202017.pdf
- Avetisyan, E., & Ferrary, M. (2013). Dynamics of Stakeholders' Implications in the Institutionalization of the CSR Field in France and in the United States. *Journal of Business Ethics*, 1-19.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559.
- Bleijenbergh, I. L. (2013). *Kwalitatief Onderzoek in Organisaties*. Den Haag: Boom Lemma.
- Bowen, G. A. (2006). Grounded theory and sensitizing concepts. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(3), 12-23.
- Campbell, J. L. (2006). Institutional analysis and the paradox of corporate social responsibility. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 925-938.
- Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility. *Organizational Dynamics*, 44(2), 87-96
- Cheng, B., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). Corporate social responsibility and access to finance. *Strategic Management Journal*, 35(1), 1-23.
- Chua, W. F. (1986). Radical developments in accounting thought. *Accounting Review*, 601-632.
- Czarniawska, B., & Joerges B. (1996), Travels of ideas, in: Czarniawska, B., and G. Sevón (Eds), *Translating Organizational Change*, Walter de Gruyter, Berlin/New York, 13-48.

- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.
- Dare, J. (2016). Will the Truth Set Us Free? An Exploration of CSR Motive and Commitment. *Business and Society Review*, 121(1), 85-122.
- Delmestri, G. (2009), Institutional streams, logics, and fields, *Research in the Sociology of Organizations*, 27, 115-144.
- Doolin, B., Grant, D., & Thomas, R. (2013). Translating translation and change: Discourse-based approaches. *Journal of Change Management*, 13(3), 251-265.
- European Commission. (2012, December 11). Non-Financial Reporting. Retrieved April 22, 2017, from http://ec.europa.eu/finance/company-reporting/non-financial_reporting/index_en.htm#news
- GRI. (2016, October 19). GRI Standards Download Center. Retrieved April 23, 2017, from <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/?g=43865166-8d93-435f-9d42-7b6961214e1c>
- Hiss, S. (2009). From implicit to explicit corporate social responsibility: Institutional change as a fight for myths. *Business Ethics Quarterly*, 19(03), 433-451.
- Hodgson, G. M. (2006). What Are Institutions? *Journal of Economic Issues*, 40(1), 1-25.
- Huntington, S. P. (1968). *Political Order in Changing Societies*. Yale University Press.
- Kothari, C. R. (2004). *Research Methodology: Methods and Techniques*. New Age International.
- Maguire, S., & Hardy, C. (2009). Discourse and deinstitutionalization: The decline of DDT. *Academy of Management Journal*, 52(1), 148-178.
- Marrewijk, M. van (2003), Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion, *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 95-105.

- Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.
- Meijer, M. (2012). *The institutionalization of corporate social responsibility: understanding the process of institutionalization at Alliander*. (Master Thesis, Radboud Universiteit Nijmegen)
- Miras-Rodríguez, M. D. M., Carrasco-Gallego, A., & Escobar-Pérez, B. (2015). Has the CSR engagement of electrical companies had an effect on their performance? A closer look at the environment. *Business Strategy and the Environment*, 24(8), 819-835.
- Mory, L., Wirtz, B. W., & Göttel, V. (2017). Corporate social responsibility: the organizational view. *Journal of Management & Governance*, 21(1), 145-179.
- North, D. C. (1994). Economic performance through time. *The American Economic Review*, 84(3), 359-368.
- Panebianco, A. (1988). *Political Parties: Organization and Power*. Cambridge University Press.
- Phillips, N., Lawrence, T. B., & Hardy, C. (2004). Discourse and institutions. *Academy of Management Review*, 29(4), 635-652.
- Pope, S., & Wæraas, A. (2016). CSR-washing is rare: A conceptual framework, literature review, and critique. *Journal of Business Ethics*, 137(1), 173-193.
- Ruquest. (2017, 24 augustus). Retrieved October 22, 2017, from <https://libguides.ru.nl/ruquest/faq>
- Schultz, F., & Wehmeier, S. (2010). Institutionalization of corporate social responsibility within corporate communications: Combining institutional, sensemaking and communication perspectives. *Corporate Communications: an International Journal*, 15(1), 9-29.
- Schwandt, T. A. (1994). Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry. *Handbook of Qualitative Research*, 1, 118-137.
- Shabana, K. M., Buchholtz, A. K., & Carroll, A. B. (2016). The institutionalization of corporate social responsibility reporting. *Business & Society*. 56(8), 1107-1135.

- Stumberger, N., & Golob, U. (2016). On the Discursive Construction of Corporate Social Responsibility in Advertising Agencies. *Journal of Business Ethics*, 137(3), 521-536.
- Swanborn, P. G. (2013) *Case studies: wat, wanneer en hoe?*. Den Haag: Boom Lemma
- Transparantiebenchmark. (z.j.). Retrieved October 22, 2017, from <https://www.transparatiebenchmark.nl/>
- Uyar, A. (2017). Stand-Alone Sustainability Reporting Practices in an Emerging Market: A Longitudinal Investigation. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 28(2), 62-70.
- Whittle, A., Suhomlinova, O., & Mueller, F. (2010). Funnel of interests: The discursive translation of organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(1), 16-37.
- Windell, K. (2009). The proliferation of CSR from two professional perspectives: academic researchers and consultants. In *Professionals' Perspectives of Corporate Social Responsibility* (pp. 363-377). Springer Berlin Heidelberg.

Appendix

Interview questions

- Wat is uw functie binnen Alliander?
- Wat houdt MVO voor u in?
- Waarom is MVO belangrijk voor Alliander?
- Hoe wordt MVO toegepast binnen Alliander?
- Hoe verloopt het proces wanneer een werknemer een idee aandraagt dat betrekking heeft op maatschappelijk verantwoord ondernemen?
- Is er veel veranderd in de manier waarop MVO wordt toegepast binnen Alliander in de afgelopen vijf jaar?
- Hoe gebruiken andere organisaties binnen deze markt MVO?
- Hebben andere bedrijven, zoals concurrenten, leveranciers en klanten, invloed gehad op de beslissing om maatschappelijk verantwoord te gaan ondernemen?
- Heeft de overheid invloed gehad op de beslissing om maatschappelijk verantwoord te gaan ondernemen?
- Heeft de media invloed gehad op de beslissing om maatschappelijk verantwoord te gaan ondernemen?
- Heeft publieke druk invloed gehad op de beslissing om maatschappelijk verantwoord te gaan ondernemen?
- Wordt MVO binnen Alliander naar uw mening vooral toegepast vanuit economische -, morele overwegingen, of omdat verschillende stakeholders het belangrijk vinden?
- Denkt u dat 'environmentalism' heeft gezorgd voor meer aandacht voor en discussie over MVO?
- Is er weerstand binnen de onderneming, bij bijvoorbeeld werknemers, wanneer het gaat om MVO?
- Is MVO volledig geaccepteerd binnen de onderneming?
- Heeft het toepassen van MVO binnen Alliander invloed gehad op de manier waarop verschillende processen worden uitgevoerd?
- Heeft de implementatie van MVO binnen Alliander ook op andere gebieden tot nieuwe inzichten of ideeën geleid?

Interview I

Interview met: Mevr. Dominique Hermans (Adviseur MVO)

Datum: 17-10-2017 10:10-10:55

Locatie: Hoofdkantoor Alliander 'Bellevue' in Arnhem

Wat is precies uw functie binnen Alliander?

Ik zit in een MVO-team, we hebben een team voor MVO met vijf mensen en mijn functie is MVO adviseur op CO₂ en circulariteit. Dat is dus onderdeel van het MVO-team en ze hebben het heel veel over Profit, Planet en People. De 3 P's en dan voor de Planet kant daar ben ik dan verantwoordelijk voor, dus alles wat gaat over het milieu en dat doe ik samen met onze manager, met Koen. CO₂ houdt heel erg in over energie, dat we dat kunnen verminderen, andere programma's lopen, dat we zuinigere auto's, wagenpark, maar ook gebouwen. Gebouwen zijn heel zuinig, maar ook vooral in de netten, daar is de grootste uitstoot. Zorgen dat we ook bijvoorbeeld zuinigere technische spullen krijgen met minder energieverlies en circulariteit is de tweede. Ik weet niet of dat een bekende term is voor je?

Ik heb er wel van gehoord, maar ik weet nog niet wat er hier mee wordt bedoeld.

Er wordt ook wel eens gezegd circulaire economie. Het makkelijkste is denken in cirkels, letterlijk, dus dat alle grondstoffen in een kringloop blijven. Veel mensen denken dan aan recycling, maar eigenlijk is het in alle fases, dus ook op een andere manier gaan inkopen. Dat we bij de inkoop al zorgen dat het ontwerp zo is, dat het zo lang mogelijk mee gaat met zo weinig mogelijk onderhoud en aan het einde ook weer makkelijk uit elkaar kan om weer als grondstof te dienen voor de nieuwe technische spullen. In plaats van dat het ergens eindigt op een afvalberg of verbrand wordt. Er zijn heel veel dingen hoe je dat kunt doen, hoe je het kunt repareren of langer mee kunt laten gaan, maar voornamelijk werken we met gerecycled materiaal. Bijvoorbeeld in een kabel, hebben we nu een nieuwtje, dat noemen we de 'plastic hero' kabel. Want in Nederland kun je als burger je plastic inzamelen, dat kun je in een aparte bak doen, tenminste bij mij in Utrecht is dat zo, ik weet niet hoe dat bij jou is?

Nee, volgens mij wordt in onze gemeente plastic niet gescheiden van het restafval.

Oh ok, maar in veel gemeentes in Nederland gaat het wel gescheiden en dat plastic kun je dan ook weer verdelen en een gedeelte van dat plastic, namelijk de oude shampoo-flessen, dat is heel goed spul en dat gaat nu, eh gebruiken wij, hergebruiken wij in kabels in de buitenwand van plastic. Dus hebben we geen nieuwe olie meer nodig. We proberen zoveel mogelijk onafhankelijk te zijn van de oliebronnen en mijnen op deze wereld. Dus ook gerecycled koper.

Wat houdt MVO voor u in?

De goede dingen doen. Dingen die goed zijn en volhoudbaar zijn, zodat het bedrijf kan blijven bestaan en dat de aarde kan blijven bestaan. En dat iedereen die bijdraagt aan een product of aan een dienst, alle mensen in de keten maar ook alle omgevingen dus ook de natuur en ecosystemen, die die allemaal positief een bijdrage leveren. In plaats van dat daar heftige omstandigheden in zijn. Fair en eerlijk.

Ok, en waarom is volgens u MVO belangrijk voor Alliander?

Ik denk dat MVO belangrijk is voor Alliander, omdat we ook echt een maatschappelijk bedrijf zijn. De eigenaren zijn gemeentes en provincies en onze rol is om te zorgen dat in heel Nederland altijd, of eigenlijk in de gebieden waar wij de netten beheren, dat daar altijd stroom en gas is. Dus dat iedereen op ons kan rekenen, 24 uur per dag en dat de manier waarop wij werken dat dat ook maatschappelijk verantwoord moet zijn. Dus het goede doen voor de maatschappij, zorgen dat iedereen die meewerkt dat eerlijk doet en dat we ook geen vervuiler zijn. Maar bijdragen aan die duurzame, duurzame toekomst.

En hoe wordt MVO dan toegepast binnen Alliander?

We hebben een aparte MVO afdeling en eigenlijk heel veel mensen, misschien wel tientallen, misschien wel honderden, die allemaal bijdragen om te verduurzamen op allemaal verschillende thema's, zoals op milieu, maar ook op de mensen kant, People, dus het is eigenlijk heel erg breed, bijvoorbeeld we hebben veel gedaan op gebouwen, maar ook het koffiebekertje wat je nu ziet is speciaal ontworpen. Het heet cup2paper, dat is het eerste papieren bekertje in Nederland wat volledig van papier was, maar wel water netjes erin laat zitten zeg maar. Dus we hebben echt vanaf de kleine dingen tot en met het meubilair hier, echt alles heeft al een leven gehad. En in de netten, we zijn echt, het wordt heel breed toegepast, van finance tot controllers die apart alleen op de duurzame thema's, de niet materiele zaken, de wat zachtere data zal ik maar zeggen rapporteren, tot aan mensen die alleen maar bezig zijn voor vergroeningsbeleid en zorgen dat alle energie die we gebruiken door windmolens wordt opgewekt en niet via zwarte stroom.

Ik weet niet hoe lang u al werkzaam bent bij Alliander, maar de volgende vraag is of er veranderingen zijn in de manier waarop MVO wordt toegepast binnen Alliander in de afgelopen vijf jaar?

Ik werk nu bijna zeven jaar voor het bedrijf en drie jaar bij MVO. Ik denk best wel dat we begonnen zijn van inspireren, met thema's op de kaart zetten, bewust zijn, naar nu echt programma's uitvoeren. Verbeteringen doorvoeren en gewoon prestatie leveren. Dus we hebben nu heel veel vrouwen in leidinggevende posities bijvoorbeeld, vrouwen in de top, we hebben er zelfs één in de raad van bestuur, dat is belangrijk. Op milieu hebben we hele grote stappen gezet om anders in te kopen, om duurzame vragen te stellen aan alle leveranciers. Om gebouwen neer te zetten. We zijn steeds meer in de uitvoerende fase, dat we doen.

Hoe gebruiken andere organisaties binnen jullie markt, zoals Enexis, MVO? Zijn zij ook zover als jullie?

Nou, ik denk dat wij eigenlijk best koploper zijn. We durven onze nek uit te steken, hebben ook een heel team. Dat is meer dan de andere netbeheerders. En dat komt ook door onze manager die in het team zit, Koen, hij is heel vooruitstrevend en visionair en trekt de rest allemaal mee, dus we hebben nu een grote coalitie gemaakt, die heet groene netten, waarin de andere netbeheerders ook meedoen, maar Koen is daar echt trekkend in. Dat zie je ook in de dossiers van mij. Ik ga heel vaak een presentatie houden bij hen over hoever wij zijn. En je ziet ook dat het bij ons verder is ingebed in de business. Ik kom ook zelf van de technische afdeling, van asset management. Dus ik weet heel goed wat de jongens daar willen en kunnen en hoe dat ook hard gespeeld wordt in de business, gewoon omdat er zoveel andere dingen ook nog belangrijk zijn dan duurzaamheid en wij zijn daar echt wel verder in. We geven ook meer geld eraan uit. Bijvoorbeeld die reductiemaatregelen in de techniek, daar geven we twee miljoen euro per jaar, is daarvoor gereserveerd dus het gaat echt om best wel grote bedragen om echt te zorgen dat wij verduurzamen en dat is meer dan bij andere bedrijven. Maar je ziet wel dat ze opschakelen. Het afgelopen jaar gaan ze steeds meer mee. Zelfs op

het hoogste niveau dat de CEO's nu ook praten over duurzaamheid en verduurzaming, over eigen bedrijven en gebouwen. We zijn wel koploper, maar ze komen sneller achter ons aan.

Het is misschien ook wel makkelijker om dichterbij te komen, want dan weet je al wat wel werkt en wat niet werkt.

Ja, vaak het ploeteren hebben we vaak dan al gedaan

Ja, ze kunnen dan proberen te kopiëren wat jullie al hebben toegepast, zoals die kabels.

Ongeveer wel. Eigenlijk iedere netbeheerder heeft toch weer zo zijn eigen specificaties, dus net een ander type. Dat komt van vroeger uit, want iedere stad had toen zijn eigen net, dus je hebt dan toch weer net een andere aansluiting nodig, of ze kiezen voor andere leveranciers, maar in het algemeen wel. Ja, ze kunnen heel veel delen en we proberen ook zoveel mogelijk te delen.

Delen jullie die informatie ook omdat alle netbeheerders aan verschillende provincies leveren en jullie daar niet direct op concurreren? Een provincie wordt misschien niet snel overgenomen door een andere netbeheerder omdat provincies en gemeentes aandeelhouder zijn?

Nou, dat gebeurt soms wel. Afgelopen jaar is bijvoorbeeld de netbeheerder van Zeeland, je hebt zeg maar nog zeven netbeheerders in Nederland, waarvan drie grote en vroeger waren dat er 200. Toen had iedereen een eigen stadje en langzamerhand is dat gefuseerd en steeds meer is dat bij elkaar gekomen. Eerst had Amsterdam een eigen en toen is langzamerhand Noord-Holland bij elkaar gekomen en nu hebben we inderdaad provincies. Dus het zijn echt gebieden waarvan zeg maar de infrastructuur van energie en gas, dat doet maar één partij. Dus als Alliander hebben we Noord-Holland, de eilanden, bij Friesland, Gelderland en.

En Flevoland.

Flevoland, precies ja. Dus dat kaartje ken je waarschijnlijk ook. Dus het is echt verdeeld, we hebben alleen een benchmark. We concurreren niet, maar onze kosten moeten ongeveer gelijk zijn aan de kosten die een netbeheerder in een andere provincie ook maakt.

Maar dan kunnen jullie dus misschien makkelijker die informatie delen. Het is niet echt zo dat jullie op bijvoorbeeld Groningen kunnen bieden en dat jullie daarom beter willen zijn dan de concurrentie.

Oh ja. Soms komt het wel in de etalage, dus het is wel, bijvoorbeeld oh ja dat was het punt. Zeeland is net overgenomen door Stedin en Stedin zit in Zuid-Holland en die hele netbeheerder is in de etalage gegaan, dus soms gebeurt dat wel. Dat is vaak als de energieleverancier splitst van de netbeheerder, dus degene die het geld maakt, Nuon of Essent en dat is daar net pas gebeurd, bij Delta heet dat. Ja, dus als we het goed doen, dan kunnen we dus wel degelijk fuseren en eigenlijk zijn er ook nog steeds ideeën om toch nog andere gebieden over te nemen. Maar het is niet strak concurreren, helemaal niet. Nee, wij zijn er voor iedereen in Nederland, net zoals de ansichtkaarten en de PTT-post die bezorgt in het centrum van Amsterdam, maar ook in Groningen, noordoost, helemaal aan de dijk. Zo zijn wij en verdelen we onze kosten.

Ok, en hebben andere bedrijven, zoals leveranciers, of klanten invloed gehad op de manier waarop jullie maatschappelijk verantwoord ondernemen?

Eh, nou wat je wel ziet. Nu, de wens wordt steeds groter. Dus de push van zowel consumenten, die zich zorgen maken om klimaatverandering, als vanuit de regelgeving. Vanuit Europa, Nederland, we hebben allemaal grote doelstellingen, het energieakkoord. Dat maakt het steeds belangrijker ook dat

we als bedrijf ook echt groen zijn. En ook vanuit het financiële perspectief. We krijgen aantrekkelijkere rentes als we aantoonbaar kunnen maken dat het duurzaam is. Pensioenfondsen kunnen dan in ons investeren, omdat we aantoonbaar duurzame dingen doen, groen beleggen. En die push is best wel heel erg groot. Je ziet ook nu zo'n Dow Jones Sustainability Index, een index voor bedrijven die beursgenoteerd zijn. Nou, bij ons heb je ook allemaal prijzen voor dingen en onderdelen waarop bedrijven voorop lopen en onze aandeelhouders vragen dat ook echt. De gemeentes en provincies willen allemaal klimaatneutraal in 2030 of elektrisch vervoer honderd procent in 2040. Hebben allemaal doelstellingen en die vragen dan ook aan ons om zelf onze verantwoordelijkheid te nemen om schoon en groen te werken.

Zou de druk om maatschappelijk verantwoord te ondernemen lager zijn als de aandeelhouders geen gemeentes en provincies waren, maar meer zoals bij beursgenoteerde bedrijven?

Ja, dan moet je steviger in je schoenen staan. Dan heb je van die helden zoals Paul Polman van Unilever, die gewoon zegt "ik schaf de kwartaalcijfers af, ik wil voor de langere termijnwinst gaan." Ook daar zie je goede voorbeelden, Akzo Nobel, DSM, hele grote bedrijven die allemaal zeggen wij willen ook duurzaam opereren, want het is namelijk de enige manier waarop we ons businessmodel volhouden. Maar eerlijk is eerlijk wij hebben het makkelijker dan bedrijven die keihard moeten concurreren. En we bestaan al 100 jaar met de netten, dus we hebben een zeer lange termijn perspectief. Als je een net aanlegt, een kabel aanlegt, dan ligt hij over het algemeen 40 jaar in de grond. Dus wij hebben over hele lange, dat is iets anders als een verpakkingsfabrikant die een vleesverpakking maakt die binnen twee dagen weer bij het vuilnis ligt.

Maar jullie gebruiken toch ook wel dingen die minder lang mee gaan?

Nou, vrijwel alles gaat lang mee, alleen de slimme meters die zijn wat korter, ongeveer 15 jaar, we hopen 20 jaar, maar voor de rest gaat alles lang mee. Wij zijn een lange termijn bedrijf. We hebben wat storingen en onderhoud. Omdat het ook onder de grond is en het gaat om zulke grote spullen en de stations. Sommige transformatoren staan er al sinds de tweede wereldoorlog en doen het nog steeds.

Is de uitval daarop dan niet hoger?

Soms wel, soms niet. Vaak is de kwaliteit waarmee ze toen gemaakt werden heel erg goed, dus zolang je ze goed repareert kan het nog steeds. Soms zijn ze wel onzuiniger, net zoals een oude koelkast die veel onzuiniger is, hebben wij ook spullen in het net die als ze stuk gaan, dat we ze vervangen voor een nieuw type wat veel minder energie verbruikt. Maar we proberen echt de dingen zo lang mogelijk mee te laten gaan. Build to last heet dat, echt om lang mee te laten gaan. In plaats van al die consumentenelektronica zoals telefoontjes waarvan binnen één of twee jaar weer een nieuwe versie van is.

Als alles zo lang meegaat, ben je dan op een gegeven moment niet zo goed als klaar met het aanleggen van het net?

We leggen per jaar ongeveer één procent aan, maar we hebben gigantisch veel in de grond liggen. We hebben voor acht miljard euro netten liggen, 90.000 kilometer elektriciteitskabels, 40.000 kilometer gas, heel erg veel is dat. Daar kun je wel een aantal keer van de wereld rond, maar we hebben nog steeds. Het grootste gedeelte ligt er, klopt, maar we moeten ook veranderen, aanleggen, constant worden er nieuwe rotondes of wegen gemaakt. Daar moeten we heel veel omleidingen en toch ook nieuwbouwwijken aansluiten. En nu met de gasnetten willen we eigenlijk van gas naar

gasloos en willen we eigenlijk een vervanging van gasnetten door warmtenetten. Dat is ook een hele klus.

Heeft de overheid veel invloed op de manier waarop Alliander maatschappelijk verantwoord onderneemt?

Nee, over het algemeen zijn wij ambitieuzer dan de overheid. Wij pushen ook wel eens, dan worden ze boos als we al iets willen proberen wat nog niet in de wet staat, dat noemen we een proeftuin. Dat we ergens bijvoorbeeld, met innovaties bijvoorbeeld, dat we met elektrisch vervoer willen we heel graag veel laadpalen neerzetten alvast en dat vonden zij eigenlijk heel moeilijk. Ja, dan is de markt daar nog niet klaar voor, of flexibele energietarieven, dat de prijs over een dag fluctueert met de hoeveelheid wind en zon die er is. Als er heel veel wind is dan willen we graag dat de prijs laag is, zodat alles direct kan worden gebruikt van de duurzame energie. En op dit moment kan dat nog niet. Dan gaan we een beetje op de inhoud in, maar af en toe kloppen we bij de overheid aan en dan worden ze een beetje boos en dan achteraf bedanken ze ons vaak.

Maar denkt u dat flexibele energietarieven al zullen werken dan? Zal de consument er al van op de hoogte zijn op welk moment ze dan het beste veel stroom kunnen gebruiken?

Nou, nog niet heel erg. Maar mensen die zelf zonnepanelen hebben zoals bijvoorbeeld ik thuis, ik ben me bewust, omdat ik een appje heb, wanneer mijn zonnepanelen veel opwekken. Maar bijvoorbeeld in Duitsland waar véél meer duurzame energie is, daar zijn mensen er veel bewuster van, omdat het ook voor letterlijke storingen in het net zorgt. Daar valt heel vaak de stroom uit, omdat er gewoon letterlijk teveel wordt opgewekt. Of de windmolens moeten afgekappt worden zeg maar, omdat niemand het kan verbruiken op de juiste tijdstippen. Je hebt gewoon slimme apparaten nodig zoals een wasmachine met een pauzeknop, die je op pauze zet en als je dan naar je werk toe gaat, dat de machine zelf bepaalt wanneer hij gaat draaien, namelijk wanneer er wind is of zon.

Maar daarvoor zijn jullie dan afhankelijk van organisaties die machines met die mogelijkheden moeten uitvinden en produceren.

Ja, ja en mensen die bijvoorbeeld cv-ketels of warmtepompen, een alternatief, dan is het bijvoorbeeld belangrijk dat die cv-ketels dat als er biogas of groen gas doorheen komt, dat die ketel dat ook aan kan. Want dat gas is net ietsje anders, maar het vlammetje moet natuurlijk hetzelfde zijn voor de veiligheid en je gasfornuis moet ook veilig zijn. Dus ja, daar zijn we veel mee bezig.

Heeft de media invloed gehad op MVO binnen Alliander?

Ja, ik denk wel dat er steeds meer aandacht komt, de media is soms ook heel negatief en kritisch, maar er zijn ook steeds meer koplopers, bijvoorbeeld wij, en diverse prijzen die worden uitgereikt, bijvoorbeeld de duurzame top 100, daar staat nu ook weer op 33 onze directrice van strategie staat daarin. Dus dat is mooi en vorig jaar stond ik in de duurzame jonge top 100, dat is wel een bijzondere eer om dat te doen. Er wordt van alles georganiseerd en je ziet wel dat het meer gepusht wordt. Ook door internet is veel meer transparantie. Je weet gewoon als er shit is in de keten, bijvoorbeeld in de kledingketen in Bangladesh als er dan een fabriek afbrandt waarin allemaal kleine meisjes truien zitten te maken, dat kan niet. Dat is overigens ook in onze ketens zo. De slimme meter die is heel erg gelijk aan een telefoon en in de elektronica keten is ook nog van alles mis. Dus je ziet dat media heel erg laten zien waar de problemen zitten.

Dus het is eigenlijk meer de bedoeling om niet in de media te komen.

Ja, ja. Dat ten eerste, en ten tweede met goede verhalen, dat ze ook een keer goed schrijven over ons. Want normaal schrijven ze bijna alleen maar over ons als er een storing is. Maar de media heeft wel degelijk invloed gehad.

Heeft publieke druk ook invloed gehad op de uitvoering van MVO?

Nee, ik denk dat daar niet zo zeer sprake van is.

Ok, vanuit de literatuur worden er drie motieven aangegeven om te besluiten om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Economisch, moreel en omdat stakeholders het belangrijk vinden. Welke van deze motieven gelden volgens u voor Alliander?

Alliander is opgezet acht jaar geleden toen er een splitsing was met Nuon. Vroeger was het één bedrijf en toen zijn we uit elkaar gegaan. En de topbaas, de CEO die we toen hadden, Peter Molengraaf, die is net weg, sinds 1 september maar die heeft direct een MVO afdeling gemaakt en is direct daarvoor gegaan vanuit het morele perspectief. Dit is wat we moeten doen als bedrijf, ik geloof hierin, wij willen op een goede manier zaken doen. Eerlijk, schoon en duurzaam. Dus dat moreel zit er heel erg sterk in. Dat is ook de reden dat ik hier ben komen werken, omdat ik echt voel dat in de top dat het ook niet alleen zo'n green-washing is, dat er alleen een verhaaltje wordt verteld maar van binnenuit eigenlijk niets gebeurt. Maar dat het echt gevoeld wordt, wij willen echt de maatschappij verbeteren, wij willen er iedere dag zijn voor stroom en gas en wij willen het ook op een nette manier doen, een schone manier. Dus dat moreel is ook wel echt... Ja, wij zijn er niet om winst te maken, maar de kosten zo laag mogelijk te houden en Nederland te helpen daarmee.

Zijn de gemeentes het daarmee eens?

Nou, de gemeentes zijn het ermee eens om de kosten zo laag mogelijk te houden. Wij kunnen namelijk geen winst maken. Dus de aandeelhouders, wij hebben een apart systeem. Het is namelijk ook niet concurrerend. Wij krijgen gewoon bepaald geld, iedereen heeft een vastrecht in Nederland voor je meterkast betaal je een stukje. Het is eigenlijk te vergelijken met een treinkaartje. Als je met de trein reist van Venray naar Arnhem dan is een gedeelte van het geld gaat naar de NS en een gedeelte gaat naar Prorail. Nou, zo hebben wij dus ook dat stukje en daar moeten we het van doen. Dus moreel is belangrijk en die stakeholders zijn ook echt belangrijk, want ze vragen het van ons, nu steeds meer.

Maar jullie hadden toch, volgens mij was het, 282 miljoen winst vorig jaar? Wat dan waarschijnlijk voornamelijk naar de gemeentes gaat als dividend. Dus de gemeentes zullen wel graag willen dat jullie winst maken, want dat levert geld op.

Ja, dus er is wel dividend. Ja, daar heb je gelijk in. Ik zit er minder goed in, dus het is wel degelijk zo dat zij een uitkering krijgen als wij het beter doen. Dus ze willen ook wel dat we kosten laag houden, maar ze knippen ons niet uit. Ze willen wel dat we goede projecten doen.

Dus MVO is vooral gestart uit morele overwegingen en de economische voordelen kunnen gezien worden als een bonus?

Ja, ja inderdaad.

Heeft environmentalism gezorgd voor meer aandacht en discussie voor MVO?

Zeker, ik heb ook het gevoel dat het steeds steviger wordt. Die doelen, de klimaatdoelen zijn nu gezet, de sustainable development goals. Alle landen in de wereld, 197 landen, hebben gezegd wij

gaan 17 doelen maken als vervolg op de millenium goals. Er is wereldwijd veel meer aandacht om het goede te doen. De klimaatverandering wordt heftiger. Je ziet overal orkanen, droogtes, voedselschaarste. De schaarste van de grondstoffen. Binnen tien jaar kun je geen mobieltje meer maken en ook geen slimme meter meer, omdat de eerste grondstoffen op zijn. De mijnen zijn leeg. Dan heb je gewoon geen zilver meer. Dat is er niet meer, dat is dan alleen nog maar in producten. Dat moeten we er dan weer uithalen. Niemand heeft dit door, dus we lopen echt richting het ravijn. Dus ik ben eigenlijk iedere dag bezig met allerlei organisaties om te vertellen jongens we hebben echt een probleem. En daarom heb ik ook een FairPhone. Dat is een Nederlands merk, echt letterlijk een concurrent van Apple of Samsung, die heel goed uit elkaar te halen is en waarbij ze ook transparant zijn over wat erin zit. En het weer beter te recyclen is. En je ziet zelf ook, dit is allemaal modulair dus je kunt zelf ook alles vervangen als je het wilt. Alles is heel simpel uit elkaar te halen. Ten opzichte van die, die gewoon aan elkaar gelijmd is en waar niks uit elkaar kan. En dat is eigenlijk wat we nodig hebben. En het grootste project wat ik draai heet fair meter en dat gaat over de slimme meter die we eerlijk willen maken. En dat is heel belangrijk, want in elektronica zit nog heel veel kinderarbeid, heel veel slavenarbeid, heel veel oorlogen die eigenlijk worden gedaan in de mijnen in Congo om maar te zorgen dat we tin en goud krijgen om in al onze elektronica die chips te maken. Er zit gewoon heel veel heftige dingen in en die willen we er allemaal uit krijgen en stapje voor stapje werken we dan samen, ook samen met Philips bijvoorbeeld en dat komt eigenlijk allemaal gepusht door dat environmentalism, dat komt door steeds meer feiten. Er zijn nog een paar tegenstribbelaars, zoals in Amerika, Trump die is verschrikkelijk, die zegt ik geloof niet in het klimaatprobleem, maar dat is echt een uitzondering. Voor de rest is iedereen ontzettend hard aan het werk, want anders is het binnen onze generatie is het gewoon klaar.

Ook bijvoorbeeld in China?

Ook China. China is eigenlijk aan beide kanten. China schaalte makkelijk op, maar die zetten ook meer windenergie neer dan wie dan ook. India ook, dat is ongelooflijk. Ze hebben wel veel smog, maar ook daar hebben ze een ban op auto's gedaan. Alle taxi's en al het vervoer is allemaal elektrisch geworden. Een gigantische hoeveelheid wind en zon wat ze installeren. Zonneparken hebben ze in de vorm van panda's gebouwd, dus ze proberen het ook nog aantrekkelijk te maken. Dus je ziet dat ze het willen en ook bij hen is het vijf voor twaalf. Die steden zijn zo vol met smog dat er gewoon miljoenen mensen sterven per jaar uit de gevolgen van vervuiling. Ik ben wat hoopvoller daarin geworden, maar er is nog heel veel werk te doen.

Is er binnen Alliander weerstand waar het gaat om MVO?

Soms wel, maar de meeste vinden het gewoon heel goed. Eigenlijk maken we de organisatie ook leuk en trots om te werken. Dat je zegt ik werk hier, dat is toch gewoon gaaf. Dit gebouw is gewoon een circulair gebouw, 90 procent van alles wat je ziet is hergebruikt. We hebben vergaderruimtes die je uit elkaar kan ritsen en ergens anders neer kan zetten. Om maar te zorgen dat we alles blijven gebruiken. Tussen ieder paneel zit een rits, het is een soort van camping-achtig idee. We hebben hele leuke vernieuwende concepten. Maar de meeste vinden het wel echt gaaf, alleen sommige acties zijn nog een klein beetje geitenwollen sokken. We hebben bijvoorbeeld ook nog steeds een brei actie en dan breien we sjaals voor kinderen in Oost-Europa, waar we een goed doel hebben.

En nog steeds een warme truien dag?

Ja, warme truien dag hebben we ook nog. Dan doen we daar een filmpje voor, sommige vinden dat een beetje matig, maar ja. Ik ben daar ook een keer voor gefilmd en dan lachen mensen het een beetje weg "God, het zijn echt een beetje kleine dingen, wat helpt dat nou". Maar toch ook dat helpt en nu ook grote dingen doen. Mijn droom is ook best wel om de grote dingen te doen en daarom doe

ik nu ook de technische spullen dus de kabels, de leidingen, de meterkasten, gewoon we hebben 500 miljoen euro inkoop, om dat allemaal de andere kant op te gooien.

En dat helpt meer dan alleen een trui aan doen.

Ja, maar onderschat het niet. Als iedereen zijn thermostaat twee graden lager zet in Nederland, dat scheelt heel veel energie hoor.

Maar dat is dan weer slecht voor de energieleveranciers en kan ook schadelijk zijn voor jullie.

Nou ja, veel minder energieverbruik is wel fijn. Dan kunnen tenminste die kolencentrales dicht en kan alles met wind en zon doen. Dus in principe is minder energieverbruik geen probleem. Maar het systeem rammelt aan alle kanten. Het is eigenlijk heel goed dat mensen veel minder gaan gebruiken. Het enige dat echt heftig zou zijn is als mensen helemaal van het net af gaan. Als ze alles in hun huis kunnen doen. Bijvoorbeeld alleen met een batterij, maar ook daar hebben we heel veel pilots op lopen om mensen te helpen om lokaal een oplossing te zoeken. Dus misschien bestaan wij over tien jaar niet meer en hebben we alleen nog maar lokale dingetjes. Dat per wijk iedereen zijn klike bij elkaar gooit en fruit en groenteafval daar gas van maakt, het huis verwarmt en geen net meer nodig heeft. Vinden wij ook prima, maar het is wel heel spannend. Laten we zo zeggen, daar zitten we nu ook wel in om dat mee te maken. Maar het is wel heel spannend, want ik zei het al we hebben voor acht miljard euro in de grond liggen. Anders worden dat stranded assets, als je er niets meer mee doet, dan ja.

Wordt MVO toegepast op alle afdelingen van Alliander?

Ja, eh. Heel veel wel. Eigenlijk zit het er gewoon standaard in, dus ook al onze inkoopbeslissingen, zit ook standaard in die levenscycluskosten. Over de hele levenscyclus en geen toxische stoffen en een veiligheid en milieu afdeling. Bij de strategie wordt nagedacht over duurzaamheid. Ja het zit toch wel heel erg verankerd. We hangen ook direct onder de raad van bestuur, dus we adviseren direct de topbaas. Het is echt heel stevig is het wel. Dat is wel mooi, het is echt weer gegroeid in de afgelopen vijf jaar.

Ja, is het veel groter geworden?

Nou, gegroeid in draagvlak. Dat mensen er trots op zijn, dat het steviger staat, dat we grotere programma's hebben. Die gewoon echt aantoonbaar groot bijdragen aan duurzaamheid. En koploper, we hadden vorig jaar 300 rondleidingen in ons nieuwe kantoor in Duiven, omdat het zo duurzaam is. Iedere dag één. Delegaties uit Nederland, buitenland, Azië. Iedereen komt kijken om te zien hoe wij het doen.

Heeft het toepassen van MVO binnen Alliander invloed gehad op hoe verschillende processen worden uitgevoerd?

Ik denk wel in de manier waarop we investeringen doen, in ons technische spullen en hoe we dingen onderhouden. Die processen zijn veel strikter, beter voor het milieu, aangepakt. Dat we echt steeds meer hebben gezegd we willen geen toxische stoffen meer, we willen alles goed doen, we willen echt dat het zo lang mogelijk mee gaat. Dat het goed gerecycled kan worden. Dus die eisen voor de spullen, de techniek, daar zit het heel erg diep in. Naar bijvoorbeeld klanten toe is het meer wat we vertellen. Dat we bijvoorbeeld ook zeggen in alle communicatie die we hebben, dat we er zijn voor duurzame energievoorziening voor de toekomst en dat we zelf ook groen zijn. Dus dat we echt aantonen dat we als bedrijf zelf onze verantwoordelijkheid nemen. En die boodschap die herhalen we veel en vaak.

En voor bijvoorbeeld leveranciers geldt hetzelfde?

Ja, bij leveranciers vragen we ook aan hen, die hebben ook een maatschappelijk verantwoord inkoop. Een MVI verklaring, alle grote leveranciers hebben een verklaring waarin zij zeggen ook eisen hebben op CO₂ en op 'maam' dat zijn medewerkers die een afstand hebben tot de arbeidsmarkt.

Dat is met dat programma dat jullie hebben 'Step2work'?

Ja, precies. Dat we honderd man per jaar hier binnen krijgen die om wat voor reden een moeilijke positie hebben en die we dan hier een plek gunnen en ook ondersteunen.

Heeft MVO ook op andere gebieden binnen Alliander tot nieuwe inzichten of ideeën geleid?

Je kunt zeggen dat we op een andere manier zaken doen met partijen. We staan veel opener in onze relatie met leveranciers, het is veel meer gelijkwaardig, innovatief, visionair, we zijn veel meer van lange termijn doelen. Dat is echt ook iets wat Koen gedaan heeft, en hij zit er ook al sinds het begin. Wij zijn veel meer optimistisch. Ja, het is echt wel een soort cultuuromslag denk ik. Vanuit het leidinggevende team dat het echt implementatie eh. Mensen zien ook dat het kan. Dat je een oud gebouw gewoon kan laten staan, helemaal kan renoveren en bijvoorbeeld nu kopen we ook geen licht meer, maar 'light as a service'. Dat is een dienst. Dan zeggen we gewoon tegen Philips jij blijft verantwoordelijk voor die lamp. Wij kopen dus geen lamp maar alleen een bepaald licht. Wij willen alleen een hoeveelheid licht dat we hier kunnen lezen en zij zijn verantwoordelijk voor het onderhoud, voor de reparatie, voor het weghalen als ze vervangen moeten worden. En het maakt niet uit hoe ze het doen, zo lang het maar licht geeft en uiteindelijk krijg je dan hele andere lampen. Deze LED-lampen gaan wel 5 tot 10 keer zo lang mee, omdat we een ander incentive geven aan het bedrijf. Want nu hebben ze er geen belang meer bij dat een lamp snel kapot gaat.

Want jullie betalen gewoon een vast afgesproken bedrag.

We hebben gewoon een onderhoudscontract, ja. Net zoals je een vliegtuig ingaat koop je ook het vliegtuig niet, maar gewoon een ticket. Alleen voor jou stoel en zo zeggen wij ook wij willen niet eigenaar zijn van de spullen. Dus we hebben hele nieuwe concepten en je merkt wel dat dat heel erg opent. We zitten in allerlei coalities, heel erg breed, maatschappelijke bewegingen. Urgenda, natuur en milieu, de groene zaak, allerlei verbindingen met andere koplopers die ook op groen gaan en dat zorgt voor veel meer inspiratie van buiten door verschillende mensen.

Hoe verloopt het proces wanneer iemand met een idee komt dat betrekking heeft op MVO? Dus bijvoorbeeld zoals bij de kabels. Iemand komt met zo'n idee en wat gebeurt er dan?

Oh ja, hoe is dat gegaan. Drie jaar geleden met mijn functie begonnen op circulariteit. Dus die plastic hero kabel bijvoorbeeld. Hoe begint dat, dat begint eigenlijk met binnen inspiratiedagen met mensen met inkopers en technici om te zeggen jongens het is urgent de grondstoffen raken op. Dat iedereen zit te kijken, want binnen 30 jaar is alle koper op, dus wij kunnen nog maar één keer de kabel leggen en dan is het klaar. Dus het begint met bewustzijn en dan moeten we er wat mee. En dan hebben we een ronde tafel georganiseerd met producenten van de kabels en met afvalverwerkers die aan het einde van de rit die oude kabels terugkrijgen en een professor van de TU Delft om te vertellen wat er aan de hand is in de wereld en wat er mogelijk is. Dus dan gaan we beginnen met inspiratie en dan zie je dat ze langzamerhand ongemakkelijk worden omdat ze denken 'de grondstoffen raken echt op, we moeten wat en we willen daar wat mee'. Dus het gaat heel veel om sessies, we hebben best veel inspiratiesessies gehad. En dan ook om te kijken wat is er mogelijk. En leveranciers willen zich ook onderscheiden op duurzaam, want dat is ook hip, sexy, groen en je kunt er meer geld voor vragen. Maar aan het einde krijg je ook meer geld terug als je zorgt dat je het

beter uit elkaar kunt halen. Want door bijvoorbeeld de zuiverheid van je koper krijg je tien euro per kilo in plaats van vijf euro. En dan gaat het plannen maken beginnen. Dan gaan we testen en zorgen we dat ze hun ambitie zo hoog mogelijk hebben en dan komt er in dit geval een inkoopplan waarbij wij een ambitie uitspreken over duurzaamheid en daarna hebben zij zelf mogen kiezen wat ze dan aan de kabel willen veranderen. Of ze beter uit elkaar te halen zijn, een langere levensduur, of gemaakt van gerecycled materiaal. En dan kijken ze in de markt. Is er wel gerecycled plastic, waar is het dan?, wie verwerkt dat, is er genoeg volume en wat is de prijs. Businesscases, dus het is een combinatie van sessies en mensen inspireren en daarna komen de inhoudelijke onderzoeken. En dan is het ook gewoon een kwestie van vertrouwen. De laatste stap is ook dat mensen het willen, dat we het volhouden. Want soms heb je iets berekend en dan is het iets duurder. Nou, dan moeten wij het met elkaar aankijken, vinden wij dat we het toch moeten doen? Als we weten dat we het over bijvoorbeeld twintig jaar toch weer terug verdienen, dan moeten we daar nu voor investeren. En dan is het een kwestie van plat gezegd ballen tonen van de inkoopdirecteur die zegt 'ik blijf erop staan ik vind dat we de ambitie moeten doen' en dan eisen stellen aan de leveranciers. Jullie moeten meegaan, we eisen dit van jullie, of we geven jullie extra punten als je dit doet. Er is dan zo'n grote aanbesteding van het inkooptraject, een Europese tender noemen ze dat, en dan krijgen ze gewoon punten. Dus je ziet nu dit hebben ze ontwikkeld omdat we ze dan een hogere score geven en daarmee de kans veel groter is dat we hen kiezen in plaats van een tegenstander.

En voor andere ideeën gaat dat ongeveer hetzelfde? Hoe zit het bijvoorbeeld met ideeën met een veel kleinere impact? Bijvoorbeeld het Cup2paper bekertje.

Dit bekertje moet je vragen aan Hendrik van Zantvoort. Maar een kleine peak. Dit was eigenlijk doordat er één vrouw was, die bij hem constant ging zeuren aan zijn tafel over hoe slecht het was dat wij plastic bekertjes hadden in de koffieautomaat. En in mijn oude rol bij asset management heb ik een ideeën platform opgezet, voor al onze 7000 collega's om mee te denken voor goede ideeën op het gebied van duurzaamheid. Dat hebben we vijf jaar gehad en heette 'samen slim'. Dat is nu weg, maar we hebben nu zoveel ideeën dat we ze gewoon niet meer kunnen uitvoeren. Dus we hebben dat stopgezet, want ideeën krijgen dat kan best wel snel, maar ideeën uitvoeren kost best wel veel tijd.

En wordt zo'n idee dan eerst omgezet in een object zoals een tekst, of wordt er meteen actie ondernomen.

Vaak moet je wel een voorstelletje doen. In ons bedrijf soms meer dan me lief is, het is soms een circus waar het allemaal langs moet. Dan moet het nog langs die stuurgroep en dan moet het nog langs dat management team en dan moet het nog daarlangs en als het boven een bepaald bedrag is dan moet het nog langs experts, of ze het dan wel echt goed vinden. Maar we hebben ook twee aparte innovatie afdelingen die zich helemaal bezighouden met dingen uitproberen. Je ziet wel dat dat steeds meer wordt ingebed in het bedrijf en lean en scrum en dat soort dingen. Dat de ITers snel werken, zeg maar kleine designs, in ieder geval snel actie, kleine stukjes direct leren en dan verder bouwen. Bijvoorbeeld op software. Dat je niet een jaar lang iets maakt en dan op het einde van het jaar denkt 'oh dat draagt niets bij, de wereld is alweer veranderd.' Dus ik denk dat er eerst wordt geschreven, maar gelukkig ook vrij snel tot actie overgegaan voor een pilot. En het spannende is dan opschalen. Dat is het allermoeilijkste.

Interview II

Interview met: Dhr. Hans Nooter (Adviseur MVO)

Datum: 19-10-2017 10:00-11:00

Locatie: Hoofdkantoor Alliander 'Bellevue' in Arnhem

Wat is uw functie binnen Alliander?

Ik ben adviseur, beleidsadviseur MVO, en mijn focus is transparantie en op impact.

Wat verstaat u onder MVO? Kun je zeggen dat het kleine projecten of ideeën zijn binnen Alliander die onder het thema MVO vallen?

Ja, ik steek toch anders in denk ik. In die zin dat ik denk dat MVO, dat dat in toenemende mate een reeks van activiteiten betreft die ook direct raken aan de manier waarop de organisatie, ehm, omgaat en inspeelt op vragen vanuit de omgeving en die daarmee ook raken aan, eigenlijk aan haar strategische oriëntatie. Heel concreet betekent dat dat als je kijkt naar Alliander, dat wij nu zeg maar te maken hebben met een aantal grote vraagstukken die ook wereldwijd herkenbaar zijn, de energietransitie. De CO₂-footprint die samenhangt met energie en ook allerlei activiteiten die we doen. De agenda met betrekking tot circulariteit, grondstoffen, materialen, hergebruik is daar een belangrijk aspect en daarnaast hebben we ook thema's die meer sociaal zijn en die gaan over het belang van werkgelegenheid en toegang tot werkgelegenheid voor grote groepen. Dus eigenlijk de inclusieagenda en de diversiteitsagenda. Dat zijn de grote inhoudelijke thema's. En nog even hoog over, op organisatie niveau denk ik dat je een ontwikkeling kunt zien waarbij we eerst inderdaad zijn begonnen met een aantal afzonderlijke thema's voor MVO en dat we nu eigenlijk in een situatie zitten bij Alliander, maar dat zie ik bij heel veel bedrijven die er langer mee bezig zijn, waarin MVO gaat over niet alleen anders kijken, maar anders doen en ook anders zijn als organisatie. Dus in toenemende mate wordt het MVO denken onderdeel van het DNA van de organisatie. Om het zo te zeggen en dat, naja dat is misschien ook in dit interview het interessante om te kijken waar zie je dat dan terugkomen, op wat voor manier zie je dat terugkomen. Betekent dat inderdaad, he als je zegt DNA, dan gaat dan over bijna meer dan het geïnstitutionaliseerd zijn denk ik.

Ja, bij geïnstitutionaliseerd is het volledig geaccepteerd en gestabiliseerd. Als het tot het DNA behoort dan kun je het misschien zien als één van de belangrijkste dingen in de besluitvorming. Maar het ging mij meer over de losse ideeën. Er is niet één idee over MVO, zoals u ook zegt zijn er verschillende thema's en om daar invulling aan te geven zijn er verschillende projecten.

Ja, dat klopt. Dat klopt zeker. Ik denk dan even aan de analyse die we ook net weer gemaakt hebben over de maatschappelijke thema's die voor Alliander, zeg maar heel relevant zijn en die voor onze omgeving dus van belang zijn, voor onze stakeholders van belang zijn en waar wij als Alliander een invulling aan geven of zouden moeten geven. En dat doen we ieder jaar, zo'n analyse, en dat doen we eigenlijk vooral ook in combinatie met het jaarverslag, want het Alliander jaarverslag is een geïntegreerd jaarverslag, dus het gaat zowel over de financiële data als over alle niet-financiële data en daar horen dus ook MVO data bij. Het is ook een hele grote lijst, zo'n groslijst van 45 thema's die we op basis van externe studies en trendrapporten bijvoorbeeld ook toetsen. Het sociaal cultureel planbureau, OECD en vooral ook het World Economic Forum. Dat verwerken we in die lijst en vervolgens hebben we, doen we een soort survey bij stakeholders om te kijken wat zij belangrijk vinden in de relatie met Alliander. En dat betekent dat je afzonderlijke thema's en onderwerpen hebt. Die lijst is redelijk stabiel in de zin van dat we zien dat, ik noem het maar even hardcore group

van thema's is die altijd weer terugkomt en daarnaast is er, heb je natuurlijk thema's die minder belangrijk worden of die nieuw zijn of aan belang gaan toenemen.

Want als jullie al voldoen aan wat de stakeholders belangrijk vinden, dan wordt dat minder belangrijk, omdat jullie al doen wat zij willen.

Ja, maar het kan heel goed zijn dat sommige thema's heel goed worden opgepakt, voortdurend aandacht hebben en toch steeds weer terugkomen als de belangrijke thema's. Dan heb ik het over veiligheid, veilig werken bijvoorbeeld, veilige infrastructuur, denk aan nou ook aan risico's die er zijn bijvoorbeeld met gas, ook voor burgers. Er gebeuren gewoon af en toe weleens ongelukken.

Ja, volgens mij heb ik dat gelezen in het jaarverslag. Dat is die formule van het aantal ongevallen keer een miljoen gedeeld door het aantal arbeidsuren.

Ja, ja, dat is de LTIF. Ja die wordt heel nauwgezet gemeten en bijgehouden en die gaat eigenlijk inderdaad over, eigenlijk de uitval, verzuim van mensen ten gevolge van een ongeluk of een incident. Nou, dat is een voorbeeld inderdaad. En het is denk ik ook wel een voorbeeld van een thema dat heel erg institutioneel is, als je het zo wilt zeggen. We hebben mensen, verschillende mensen die echt heel druk zijn vanuit hun functie op het gebied van veiligheid. In de zin van cursussen, het geven van voorlichting, bijhouden van registraties, analyseren welke risico's er zijn, dat bespreken en daarover ook rapporteren. Dat is een voorbeeld. Dat is niet specifiek MVO, maar dat is wel een heel belangrijk thema binnen een organisatie. En het heeft ook voor de klant en buiten voor de mensen op straat heeft het ook, is het ook heel belangrijk, veiligheid ja.

Waarom is MVO belangrijk voor Alliander?

Het kan ook gaan over de klant. Wat ook echt een thema is wat echt begint op te komen, dat is eigenlijk de kosten van de energietransitie. De kosten van CO₂-beleid en of die wel op een goede manier, maatschappelijk, worden verdeeld. Of misschien wel helemaal niet goed worden verdeeld. En dat is dan eigenlijk vanuit de optiek dat mensen met geld en een mooi huis en mogelijkheden, grond en een eigen dak letterlijk boven hun hoofd, zonnepanelen kunnen neerleggen en misschien straks wel los van het netwerk hun energievoorziening straks zelf kunnen organiseren, terwijl Alliander een maatschappelijk bedrijf is dat in de kern eigenlijk altijd heeft gefunctioneerd als een collectief, met het oog op een collectieve infrastructuur waar iedereen een gelijke prijs aan meebetaald. En waar dus eigenlijk, nou net als bij een soort zorgverzekering toegang tegen een redelijke prijs is geregeld voor een persoon. Dat draagvlak kan dus door de energietransitie onder druk komen. Dat geldt ook bijvoorbeeld voor kosten die gemaakt moeten worden voor CO₂ maatregelen. Die kunnen onevenredig, als je ze gelijk verdeeld over alle groepen, wel onevenredig bepaalde groepen treffen. Nou, dat is ook een thema dat heel duidelijk nu begint op te komen waar we over nadenken. Dus dat gaat over maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Dat lijkt mij niet makkelijk op te lossen.

Nee, nee, maar wij zijn niet van de makkelijke vraagstukken. Ik zeg ook wel eens MVO is ook moeilijke vraagstukken oplossen.

Hoe wordt MVO toegepast binnen Alliander?

Hoe wordt het toegepast? Ik denk dat het vooral een kwestie is van, een beetje afhankelijk van het thema waar je naar kijkt of de actie en de activiteit waar je naar kijkt, van afspraken maken, van eigenlijk eerst proberen iets op de agenda te krijgen, bespreekbaar te maken. En het vervolgens in de afsprakensfeer te kijken wat je gaat doen en hoe je dat gaat doen en dat kan, dat kan met partijen,

met organisaties buiten de deur ook zijn, dat je een samenwerking ding ontwikkelt. Dat ze voor de hele sector belangrijk zijn, ook om te voorkomen dat iedereen iets anders gaat bedenken. Het kan ook zijn dat je, dat heel sterk is met leveranciers bijvoorbeeld, met aanpak. Omdat leveranciers gewoon invloed hebben op de prestatie die we doen, wij maken, wij leveren. En soms is het gewoon iets wat je intern inderdaad doet met medewerkers en met het management, ja.

Kan de leverancier druk uitvoeren op jullie met betrekking tot MVO, of is het vooral andersom?

De leverancier op ons?

Ja, of leveranciers jullie ook dwingen om verschillende dingen te doen op MVO gebied. Wat ik hoorde in het vorige interview en ook las uit de eerdere interviews voeren jullie vooral druk uit op leveranciers om maatschappelijk verantwoord te ondernemen, bijvoorbeeld met het maatschappelijk verantwoord inkopen.

Dat is zeker een belangrijk deel van het verhaal en er zijn ook hele mooie voorbeelden hoe we dat doen met leveranciers. Bijvoorbeeld op het gebied van de slimme meter en afspraken wat we hebben gemaakt over wat we noemen de 'fair-meter'. Dat gaat over grondstoffen, dat gaat over arbeidsomstandigheden in de keten, de transparantie daarover. Het gaat vaak ook over CO₂, het gaat vaak over veiligheid, veiligheid op de werkplek. Het gaat over werk, werkgelegenheid voor groepen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Daar maken we afspraken over in de relatie met leveranciers en ook naarmate zeg maar het omzetdeel met de leverancier groter is, worden die afspraken natuurlijk ook wat steviger. Maar het gebeurt ook andersom wel hoor, want als je bijvoorbeeld kijkt naar de CO₂-prestatieladder, die vragen wij zelf aan leveranciers, maar omgekeerd zijn er ook bedrijfsonderdelen binnen Alliander die door andere partijen die opdrachtgever zijn ook bevraagd worden en ook zien dat ze gevraagd wordt om een zeker niveau op die CO₂-prestatieladder te realiseren. Dat betekent ook voor bedrijfsonderdelen van, met name dus het netwerkbedrijf Liander en Liandon ook. Liandon werkt ook voor een deel op de vrije markt en ook een aantal EBA's, emergent business areas die we hebben, hebben daarmee te maken dat die gewoon ook bevraagd worden: heb je een CO₂-prestatieladder, hebben jullie een jaarverslag dat je kunt laten zien met informatie over MVO. Nou ja, en dat soort vragen. Dus het is niet alleen maar eenrichtingsverkeer van Alliander naar leveranciers, andersom komt ook zeker wel voor.

Maar dan is het meer op de afzonderlijke onderdelen. Liander als netwerkbeheerder is dan weer een heel groot onderdeel daarvan. Onderdelen als Kenter en Allego kunnen misschien eerder onder druk worden gezet door leveranciers? Hoe groter de organisatie hoe meer je kunt afdwingen?

Jazeker, er zijn wel verschillen. Tegelijkertijd is het wel zo dat als je bijvoorbeeld naar Liander kijkt, het netwerkbedrijf, die natuurlijk veel aan projecten kan wegzetten. Uiteindelijk zul je toch steeds moeten voldoen aan de regels voor Europees aanbesteden, voor allerlei afspraken rondom eerlijke concurrentie en dat soort zaken, dus het is ook weer niet zo dat je alles zomaar kan doen he. We moeten natuurlijk wel binnen allerlei afspraken en regels natuurlijk dit realiseren.

Maar je kunt strengere eisen stellen.

Ja, en je kunt ook de, met name als je het over grote dingen hebt, je aanbesteding op een bepaalde manier inrichten. In de zin van dat je ook een andere vraag kan stellen, dan dat je wellicht oorspronkelijk zou hebben gedaan. Dus je kan functioneel aanbesteden, waarbij je echt zegt van dit zijn mijn doelstellingen, hier wil ik op uit komen, maar leverancier u bent specialist, dus wij gaan ervan uit dat u ons kunt vertellen hoe u daar het beste kan komen. En dan maken we daar afspraken

over. Terwijl de traditionele manier van aanbesteden is dat je een heel boekwerk eerst zelf voorbereidt en precies en heel nauwgezet gaat voorschrijven waar de leverancier aan moet voldoen en hoe hij dat denkt te bereiken. Nou, dat is een andere insteek en ik denk dat MVO, zeg maar de nieuwe vorm veel meer uitdagingen biedt en mogelijkheden biedt om ook op een ander resultaat uit te komen. Bijvoorbeeld voor de slimme meters, maar het kan ook zijn als je het hebt over vervoer. Medewerkers en een vervoerconcept voor het gebruik van openbaar vervoer, fiets, elektrisch rijden noem maar op. Dat kan ook.

Hoe verloopt het proces wanneer een werknemer een idee aandraagt dat betrekking heeft op MVO?

Meestal zal het zo zijn dat via een telefoontje of een mailtje bij ons terecht komt, dus ons team, of het gaat via een, ja zeg maar de leidinggevende van de afdeling en dan komt het bij ons. Soms komt het misschien niet bij ons, dat komt ook voor, dat is eigenlijk ook wat je eigenlijk wilt. Dat het niet allemaal zeg maar als een idee naar ons toe komt en dat wij er vervolgens mee aan de slag moeten. Ja, ik zou zeggen het kan op verschillende manieren zeg maar gaan. Het gebeurt dat een heel goed idee dat ook heel maatschappelijk is en dat je het stempeltje MVO zou kunnen geven door een afdeling gewoon wordt opgepakt en gerealiseerd, dat komt weleens voor, waarbij ze soms ons nog om advies vragen of een aantal suggesties. Maar het komt ook voor dat wij op een idee worden gebracht, dat wij ermee aan de gang gaan en dan daarmee naar de organisatie gaan. Het komt allebei voor.

Maakt het dan nog uit wie er met het idee komt, of is dat niet echt belangrijk?

Nee, ik denk niet dat wie, ik denk meer dat het idee, de haalbaarheid, de levensvatbaarheid van het idee zelf het verschil maakt. Niet perse wie het zeg maar lanceert.

Ik hoorde in het vorige interview dat jullie in het verleden een platform voor ideeën hadden, samen slim?

Samen slim ja, maar dat zit ook heel sterk op innovatie, op innovatieve thema's. Die kunnen natuurlijk ook raken aan maatschappelijke thema's en het maatschappelijk presteren van Alliander. Samen slim is inderdaad een platform, maar helemaal niet exclusief MVO. Er zijn wel allerlei raakvlakken, maar het is zeker niet exclusief MVO.

Is er veel veranderd in de manier waarop MVO wordt toegepast binnen Alliander in de afgelopen vijf jaar?

Ja, ik moet natuurlijk even proberen om die vijf jaar terug te halen. Nou ja, ik aarzel, ik denk dat we meer scherpste en focus hebben aangebracht in de thema's, we hebben meer, we concentreren ons op een aantal thema's denk ik nu, waar we vijf jaar geleden wat breder waren. Ik zie dat we voor een aantal thema's eigenlijk veel verder zijn en dingen ook veel verder gebracht hebben. Bijvoorbeeld het jaarverslag he, dat is iets waar we eigenlijk al jaren aan werken en ook heel erg veel op hebben geïnvesteerd. Omdat wij weten en ervaren dat het jaarverslag, gek genoeg ook als een soort instituut leidt ook tot, makkelijk leidt en aanleiding geeft tot bijsturing op MVO en tot sturing op MVO, omdat we bepaalde vragen voor het jaarverslag stellen die heel snel door het management worden opgepakt of door de directie worden gezien. En daar zit ook de relatie met stakeholders en wat je daar ziet is dat we dus inmiddels de eerste prijs hebben gehad voor geïntegreerde jaarverslaglegging in Nederland met de transparantie benchmark. Dat was het jaarverslag 2015, waar we die prijs voor hebben gekregen en de laatste twee, drie jaar scoren we gewoon heel goed op die transparantie benchmark. Dus dan zie je een groei die ook erkend wordt en een prestatie die eigenlijk heel goed nu

is en die een langere aanlooptijd heeft gehad. Hetzelfde geldt bijvoorbeeld voor de meter, de slimme meter. Waar we ook al vijf jaar geleden gestart zijn, vijf jaar geleden ben ik er zelf eigenlijk mee begonnen. Met het idee van als we nu miljoenen meters gaan uitwisselen en we gaan allemaal nieuwe meters bestellen en we willen ook circulair en duurzaam zijn. En we gaan die meter ook ophangen met de boodschap dat we daar energie mee gaan besparen. Dan moet die meter ook kloppen bij dat verhaal. Dat was een idee en dat idee hebben we gelanceerd bij onze leveranciers, workshops mee gedaan, we hebben een werk methodiek ontwikkeld, we zijn gaan samenwerken als netbeheerders aan dat concept. En dat heeft uiteindelijk geleid tot een succesvolle aanbesteding waarin deze elementen zitten en inmiddels zijn we zover dat we nu andere meters gaan ophalen die ook echt fysiek anders zijn. Twee jaar geleden hebben we al die afspraken vastgelegd in contracten met een tweetal consortia, samenwerkende energie.., meterleveranciers. En, nou die eerste meter die ze leverden die voldeed al aan een aantal eisen alleen daar zag je nog niet zo heel veel aan, bijvoorbeeld vooral over transparantie over herkomst enzo een verbetering. Maar nu wordt die meter ook gewoon echt compacter, veertig procent minder kunststof, input van gerecycled kunststof, veel minder gewicht. Nou dat telt allemaal enorm aan. Ook zeg maar in de prestatie op het gebied van duurzaamheid. Nou dus jaarverslag, meter, diversiteit zie ik het ook gebeuren dat we vijf jaar geleden beslist minder vrouwen in managementposities hadden dan nu. Geldt denk ik ook wel voor het aantal vrouwelijke medewerkers overall. We hebben heel veel mensen via Step2Work een kans gegeven door de jaren heen. Ook dat wordt herkend door de buitenwereld. We hebben eigenlijk vooral het laatste jaar, hebben we heel veel geoogst door erkenning van buitenaf, of met erkenning van buitenaf. Door prijzen, door aanmoediging, door nou bijvoorbeeld dit gebouw hier ook he, dit is ook zo'n voorbeeld. Zowel Bellevue, dit gebouw, als in Duiven de oude locatie zijn allebei op een hele andere manier gerenoveerd, dan dat je zeg maar vijf jaar geleden had kunnen doen en kunnen bedenken.

Ja, want dit gebouw is ook meer circulair he?

Ja, in dit gebouw is ook de gaskraan weg. We gebruiken hier geen gas meer in dit gebouw, dus dat wat maatschappelijk nu er ook aan gaat komen, dat we langzaam maar zeker gas gaan uitfasen dat is in dit gebouw door onszelf al gedaan, bewust ook natuurlijk. Maar het geldt ook voor de tapijten die hier liggen, het geldt voor het meubilair, de wanden. Dit is allemaal circulair materiaal waarin ook allemaal grondstoffen zitten die zeg maar een tweede levensduur hebben. Je kunt het zo gek niet bedenken, er zijn hier wanden van oude schoenzolen in het gebouw. Hier, die lampen, dat zijn die ronde glazen dingen die komen dus van condensatoren uit het elektriciteitsnetwerk en daar is een armatuur van gemaakt. En zo kan ik nog allerlei voorbeelden aanwijzen in dit gebouw die vanuit het circulaire denken zijn ontwikkeld.

En dat circulaire denken dat is redelijk nieuw? Het kwam in 2012 in ieder geval nog niet terug.

Nee, nee in 2010, 2012 was dat allemaal heel erg nog een idee, een gedachte. Je had toen wel een aantal bekende uitgave, ook Michael Braungart bijvoorbeeld, had een boek gepubliceerd over circulair, upcycling, upcyclen, downcyclen. Sterk conceptueel, ja en nu zien we al die praktijk voorbeelden en ik ga niet zeggen dat we al in de ideale wereld zijn, maar er is wel al heel veel gedaan zeg maar op het gebied van idee, nu naar uitvoering en uitwerking. Nou ja en het feit dat wij dan bijvoorbeeld werken met een bureau dat dat centraal stelt, helpt dat bureau ook weer. Het geeft dat bureau ook weer levens, meer levenskracht. Maar het geldt bijvoorbeeld ook voor de tapijtleverancier die dat hele idee van dat je oude materialen gebruikt en opnieuw als grondstof inzet voor tapijt.

Wat ze ook weer toe kunnen passen bij andere bedrijven.

Ja, dat kunnen ze overal toepassen en zij kunnen weer naar ons wijzen van kijk, dit hebben we gedaan bij Alliander en dit is er allemaal mogelijk.

En dat gasloos hier. Ik las dat er twee wijken in Arnhem willen jullie dit jaar ook gasloos proberen. Ik weet niet hoever jullie daarmee zijn?

Nou ja proberen. Het mag niet misgaan he. Maar ja, dat klopt en wat we nu natuurlijk gaan meemaken dat is dat je ook op dit punt van een idee, van een oplossing namelijk dat alles eindig is, dat het systeem zoals we dat kennen sterk gaat veranderen. Dat je vanuit dat idee naar een realisatie moet. En die realisatie die is enorm, dat is echt, dat houdt je je eigenlijk niet voor mogelijk wat dat betekent. En dat denken dat is hier nu twee, drie jaar minstens aan het borrelen geweest en nu zie je dat het gewoon wekelijks, dagelijks langskomt in de media, op tv. Dat komt ook door de aardbevingsproblematiek in Groningen en ook omdat Groningen gewoon bijna ophoudt straks, dat is straks leeg. Dus het is ook een heel groot belang dat er nu nieuwe oplossingen komen en Parijs hebben we natuurlijk nog, de klimaatafspraken. Maar dus iets wat een idee is, is nog geen oplossing of is nog geen activiteit en dat gaat nu wel sterk gebeuren.

Dus jullie zijn nu meer in de uitvoerende fase?

Dat gaat nu gebeuren, ja. Wat je net zei ook, terecht he, van twee projecten hier in Arnhem met wijken. Maar ook bijvoorbeeld alles wat nieuw wordt aangelegd, bijvoorbeeld de nieuwbouw hier bij Arnhem in Zuid, of kan ook in Nijmegen zijn of Amsterdam. Dat je daar geen nieuwe gasleiding meer aanlegt. Daar begin je gelijk al met een andere blik. Maar die grote uitdaging is niet nieuwbouw, de grote uitdaging is bestaande bouw.

Ja, dat lijkt me inderdaad veel moeilijker. Want die gasleidingen, halen jullie die weg of blijven die gewoon liggen?

Nou dat hangt ervan af. Als je bijvoorbeeld een warmtenet gaat realiseren en je gaat echt helemaal los van gas dan kun je het gasleidingsnet verwijderen. Maar ik durf daar nu even geen uitspraken over te doen of dat ook al steeds gebeurt hoor. Dat is nog maar heel erg in de kinderschoenen. Daar zit heel veel aan vast. Wat ook nog kan en dat is de grote opgave natuurlijk voor de energietransitie en ook de grote onzekerheid. Je weet niet helemaal wat de, hoe moet ik het zeggen, wat de mix aan activiteiten en oplossingen gaat worden. Want het kan ook nog zijn dat we toe gaan naar een ander soort gas waarin minder CO₂ zit. Waarin meer biogas, groen gas zit, of wat mij betreft veel interessanter waterstof. Interessanter omdat veel minder fossiel vraagt he en ook veel minder druk, want dat biogas, groen gas hangt nauw samen met intensieve veeteelt en veehouderijen en dat is ook niet perse duurzaam. Mest, maar ook de hele voedingsstoffencyclus die daarmee samenhangt wereldwijd is verre van duurzaam. Maar afijn wat ik wilde zeggen is dat we niet weten in wat voor mix van oplossingen we over twintig jaar zitten en dan kan het best zijn dat het gasnet nog een hele goede functie heeft, dat kan ook nog.

Hoe gebruiken andere organisaties binnen deze markt, dus eigenlijk jullie concurrenten, MVO?

Dat is wel heel anders denk ik. Ik zie wel verschillen. We hebben niet echt concurrenten he, we hebben collega's dus we hebben Enexis, we hebben Stedin, Westland, Cogas is ook nog en zo zijn er nog een paar kleinere. Wij werken samen, wij doen aan kennisoverdracht. Het is ook een keus van Alliander om als de grootste, of in ieder geval als één van de twee grote netwerkbedrijven in dit gebied heel actief te zijn. Dus je ziet wel dat we ook gevolgd worden daarin. We doen heel veel in de samenwerking met projecten ook, groene netten bijvoorbeeld, coalitie doen we niet alleen met

netwerkbedrijven maar ook met andere infrabedrijven zoals op het gebied van water, Rijkswaterstaat et cetera. Maar het is anders, bijvoorbeeld zo'n jaarverslag, ja daar hebben wij heel concreet een ambitie steeds op gehad. We hebben daar heel goed op gescoord, nou andere netwerkbedrijven die vinden dat minder belangrijk, die doen dat niet. Of misschien in de toekomst wel, dat weet ik niet. En dat geldt denk ik wel voor meer dingen. Ik denk dat wij ook op diversiteit heel uitgesproken aan de weg timmeren, doen zij ook minder. Ieder kiest toch zijn eigen prioriteiten, ja.

Kopiëren jullie dan ook dingen van elkaar?

Jawel, jawel, we kijken natuurlijk ook naar wat anderen doen. Enexis bijvoorbeeld heeft een mooi project, dat heet buurtkracht, dat gaat heel erg over duurzame energie op wijkniveau en het uitwisselen van ervaringen, kennis tussen gebruikers, burgers. Nou, wij zijn heel geïnteresseerd in hoe dat werkt bij hun. Wij doen weer andersoortige pilots, ook op buurtniveau bijvoorbeeld met een hele grote batterij waarin je zonne-energie kan opslaan voor de buurt. Dat is een hele andere manier van kijken naar energie en met energie om gaan waarin veel meer ook al op wijkniveau, buurtniveau gebeurt dan we vroeger ooit konden bedenken.

Heeft de overheid invloed gehad op de manier waarop Alliander maatschappelijk verantwoord onderneemt?

Ik denk wel dat de overheid daar invloed op heeft, of heeft gehad. In het verleden is er ook vanuit de Tweede Kamer, vanuit de politiek steeds ook gevraagd om, ook aan de verschillende regeringen, om bedrijven en vooral ook overheidsbedrijven, zoals wij ook zijn, om die te wijzen op maatschappelijk verantwoord ondernemen en om daar ook acties op te ondernemen. De discussies over de slimme meter en privacy hebben zeker invloed gehad. En er zijn wel meer voorbeelden denk ik. Nu met name die energietransitie ook. Dat is niet perse altijd en uitsluitend MVO, maar het heeft wel degelijk invloed gehad. Ik denk ook de manier van aanbesteden en duurzaam inkopen, ook langs die route heeft de overheid zeker wel invloed gehad. Ook door voorbeelden, maar zeker ook door de manier waarop ze die beschikbaar stelden die voorbeelden hebben we daar zeker naar gekeken en voor een deel ook wel gebruik van kunnen maken.

Zoals dus de Europese regels voor aanbesteding. Maar ook de klimaatafspraken in Parijs?

Ja, zeker. Dat is ook een steuntje in de rug, maar het is ook wel met Parijs denk ik dat het ook andersom is, dat wij gezegd hebben als Alliander: leg duidelijk die doelstellingen aan, kies een duidelijke doelstelling en laten we hierop samenwerken. Wij willen hier heel graag aan bijdragen, maar we doen ook een oproep aan de politiek om in Nederland, maar ook Europees om uiteindelijk een doel, een harde doelstelling mee te geven. Dat is meer wisselwerking al geweest. Bijvoorbeeld de vorige voorzitter van de Raad van Bestuur Peter Molengraaf heeft zich ook uitgesproken in een soort van pamflet voor Parijs, voor heldere doelstellingen, die ook niet te makkelijk moeten zijn. Dus dit is, ja, het gaat twee kanten op.

Heeft de media invloed gehad op de uitvoering van MVO binnen Alliander?

Ja, ik denk het wel in die zin dat de media en mediaberichten natuurlijk al gauw ook wel worden ervaren als een prikkel om ergens naar te kijken of ergens mee bezig te zijn. Soms is dat best lastig hoor en moeilijk. Bijvoorbeeld TROS Radar, slimme meters of meters waarvan verondersteld wordt door klanten dat ze niet goed functioneren. Oh, dat zet heel veel mensen hier aan het werk. En dan moet je heel goed kijken en onderzoeken van wat is er nou echt aan de hand. Klopt het verhaal, deugen die meters dan inderdaad niet, of speelt er iets heel anders. Even los van zo'n aanleiding, het

leidt direct tot acties en tot vragen intern. En die kunnen dus ook over maatschappelijke thema's gaan.

Heeft publieke druk invloed op maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen Alliander?

Alliander doet wel lopend ook steeds onderzoek naar klanten, onder klanten en wat zij belangrijk vinden en hoe de dienstverlening wordt ervaren. Daar leer je ook van en daar wil je natuurlijk ook verbeteringen aan koppelen. Dus, ik weet niet of je dat publieke druk moet noemen, het zijn meer signalen die komen via de onderzoeken of via de telefoon en met klantencontacten, die als het goed is leiden tot acties.

Wordt binnen Alliander MVO vooral toegepast vanuit morele of economische motieven, of omdat de stakeholders dat belangrijk vinden.

Nou ik denk dat er verschillende motieven belangrijk zijn die naast elkaar staan. Ik denk dat wij het sowieso ook al veel langer belangrijk vinden om niet alleen maatschappelijk verantwoord te ondernemen, maar ook om verantwoording af te kunnen leggen. Dus verantwoording afleggen is een belangrijk motief. Het moet kloppen, het moet deugen, zowel ethisch maar ook door de manier waarop je het doet, hoe je het doet. Dus dat is één belangrijk spoor. Ik denk dat daarnaast een belangrijk spoor is dat wij zien dat een technisch bedrijf dat heel lang eigenlijk hetzelfde kunstje heeft gedaan, namelijk kabels en leidingen leggen, elektriciteit en gas, op een traditionele manier nu moet vernieuwen en dat dat vernieuwen moet in samenwerking met de omgeving en met stakeholders. Dat die technische vernieuwing ook heel veel grote vragen oproept op het gebied van innovatie en dat je dat dan dus ook moet doen op het gebied van leveranciers en allerlei mensen die er verstand van hebben. Met andere woorden, het is een motief voor innovatie en voor, ik zou bijna zeggen een radicale verandering van het bedrijf. Dat is ook een, volgens mij, belangrijk motief. Ja, en wat je er nog naast kan zetten dat is denk ik ook het ethische motief. Kijk, je hoeft je koffiebekers niet perse te veranderen, omdat het maar een klein stukje op de gloeiende plaat is he. CO₂ en de energietransitie zijn veel grotere thema's. Het gaat om het idee en ook wel dat je door een bepaalde manier van aanpak te kiezen met koffiebekers soms ook een voorbeeld hebt hoe je het ook bij een kabel kan doen. Dat kan ook nog, ja.

Heeft environmentalism tot meer aandacht voor en discussie over MVO geleid binnen Alliander?

Dat is absoluut van invloed natuurlijk. Op het denken ook in de organisatie. Mensen die hier werken zijn soms zelf lid van een natuur en milieu organisatie. Laten als het goed is hun gedachtengoed, hun passie en hun ambitie niet achter in het fietsenhok, zei een vorige manager wel eens van ons. Met andere woorden, die willen daar ook iets mee in hun werk. Dat zien we ook bijvoorbeeld bij trainees, bij studenten die hier willen komen werken, die willen ook heel graag dat deze organisatie echt meer doet en een verschil maakt, ook voor milieu. Dus op die manier werkt het zeker door.

Dat is dan wel afhankelijk van waar je werkt in de organisatie denk ik.

Ja, dat maakt zeker uit, maar het is niet zo dat wij alleen maar reageren op wat anderen van ons vragen, dat geloof ik niet.

Hebben jullie van de MVO-afdeling meer een adviserende rol, of zijn jullie ook nauw betrokken bij de uitvoering?

Allebei, ja, ja. Bij de grote projecten zie je ook gewoon dat wij vanuit ons team deelnemen, of soms ook aanjagen, initiëren. Maar je zit soms ook gewoon in een adviesrol, doorverwijzen, helpen.

Is er binnen de organisatie nog weerstand bij werknemers als het gaat om MVO?

Vind ik heel moeilijk om daar een antwoord op te geven. Ik weet niet of het zozeer om weerstand gaat, of dat het soms gaat om misschien ook wel he nuchterheid of een kritische toon, het meedenken. Weerstand is niet perse slecht, helemaal niet denk ik, want het helpt ons ook om scherp te blijven en het helpt ook om te kijken waar je aandacht aan moet besteden. Maar het is er wel. Kijk we zijn nu bezig met mobiliteit, met mobiliteitsbeleid en dat heeft wel ook financieel gevolgen voor sommige mensen. Omdat we weg willen van privé autogebruik, waarbij je gewoon heel veel kilometers maakt en diesel of benzine verstoekt. Maar dat betekent wel iets, want dat betekent dat mensen hun gedrag moeten veranderen en als ze dat niet doen, dat ze dat dan financieel wel ervaren, omdat ze minder vergoeding krijgen. Nou, dat roept wel wat op, ja.

Het gaat er bij de vraag dus om of het maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen de organisatie volledig geaccepteerd is.

Het wordt herkend. Ik denk dat er bij verschillende thema's of verschillende activiteiten ook wordt erkend. Maar net zoals het voorbeeld dat ik net noem wordt er soms anders naar gekeken.

Misschien dat op de grotere thema's, zoals de kabels, wordt het eerder geaccepteerd dan op kleine dingen?

Ja, dat denk ik wel. Maar ik denk als morgen, en ik zou het zelf niet erg vinden persoonlijk hoor, de vliegtickets één keer zo duur worden, omdat we echt veel teveel vliegen met z'n allen. Want er zijn mensen die vliegen 4 of 6 keer per jaar voor relatief weinig geld. Ja, dan pak je dus mensen iets af, tenminste dat denken ze, dat vinden ze en dan krijg je weerstand. Dat is natuurlijk ook zo als je dit soort maatregelen intern neemt.

Als mensen er dus zelf last van ondervinden, dan komt er weerstand.

Ja.

Heeft het toepassen van MVO binnen Alliander invloed gehad op de manier waarop andere processen worden uitgevoerd. Bij de inkoop is dat, volgens wat ik eerder gehoord en gelezen heb, gebeurd, maar is daar ook sprake van op andere processen?

Nou, ik weet niet of het het proces perse steeds heeft veranderd, maar dat voorbeeld van inkoop met anders aanbesteden is wel een procesbeweging die je maakt. Ja, het hoofdproces verandert er op zich ook niet echt door he. Dus of het processen echt op de hoofdlijn verandert dat betwijfel ik. Het is meer dat, het hoe verandert wel, maar wat je. Kijk, daar waar we voor opgericht zijn, dat verandert niet echt, behalve dan wat ik net schetste he in termen van technologie en energietransitie, maar dat staat niet helemaal op zichzelf en dat staat ook lang niet alleen voor MVO. Dus ik denk op de inhoud en op het hoe, verandert het wel degelijk processen, maar het is niet zo dat we bepaalde dingen door MVO bijvoorbeeld helemaal niet meer doen, of totaal anders doen.

Het gaat ook niet perse om een totale verandering, maar of MVO voor een verandering heeft gezorgd in het proces. Het renoveren van dit gebouw is door MVO bijvoorbeeld anders gegaan dan wanneer MVO geen rol speelde binnen de onderneming.

Ja, dat klopt. Dus het hoe is wel heel erg veranderd. Dus de manier waarop en de uitgangspunten, ja.

Heeft de implementatie van MVO binnen Alliander ook op andere gebieden tot nieuwe inzichten of ideeën geleid?

Ja, dat denk ik zeker. Het is altijd weer de vraag of het alleen maar door MVO komt, of dat het ook onderdeel is van een beweging die ook elders gebeurt he. Ander assortiment bijvoorbeeld in de bedrijfskantine hier, een andere manier van doen bij inkopen, even nadenken hoor. Op HR gebied verschillende dingen. Ik denk dat er ook anders wordt gekeken naar de manier waarop we met stakeholders omgaan, het jaarverslag dat ik net schetste, foundation heb ik helemaal niet genoemd. Medewerkers en vrijwilligerswerk is, ik noem het maar even een vorm van maatschappelijk betrokken ondernemen, waarbij medewerkers naar eigen idee en behoefte vrijwilligerswerk kunnen doen en ondersteund worden door de organisatie. En dat betekent in de praktijk vaak dat men iets gaat doen in zijn eigen omgeving. Een buurthuis helpen opknappen, uitjes verzorgen voor mensen die in een verzorgingstehuis wonen, iets met dieren noem maar op. Het lijkt niet zo groot, maar de betekenis is vaak voor de betrokkenen wel heel groot. En het heeft dus, denk ik, ook een effect op het gevoel van trots en betrokkenheid bij de organisatie. Maar dat denk ik, dat is mijn veronderstelling, dat zijn we aan het uitzoeken.

Interview III

Interview met: Dhr. Hendrik van Zantvoort (Programmamanager MVI)

Datum: 19-10-2017 13:00-14:00

Locatie: Hoofdkantoor Alliander 'Bellevue' in Arnhem

Wat is uw functie precies binnen Alliander?

Mijn functie op dit moment is programmamanager maatschappelijk verantwoord inkopen en het is mijn taak om ervoor te zorgen dat duurzaamheid in het inkoopproces net zo vanzelfsprekend wordt als prijs, kwaliteit, de traditionele inkoopwaarden zeg maar. Zodat duurzaamheid in elk inkoopvraagstuk een integraal onderdeel is van je totale inkoop. En dat kan dus zijn in een aanbestedingsfase, dat kan ook in je contractontwikkeling zijn met gecontracteerde leveranciers. Dat kan ook zijn aan de voorkant van je rol als potentieel opdrachtgever, waarbij je dus de markt al voorbereidt op toekomstige ontwikkelingen en toekomstige vragen die wij als opdrachtgever hebben. Want een heel groot deel van de activiteiten die wij als netbeheerder doen, worden door externe partijen ingevuld. Dus het aanleggen van het energienetwerk, dat doen wij allang niet meer zelf. Dat besteden wij uit aan aannemers die dat voor ons doen. Met materialen die wij bij leveranciers inkopen. Dus dat is mijn taak en dat doe ik door de inkopers te ondersteunen in het nadenken over duurzaamheid in het inkoopproces en hoe dat te verwerken in de relatie met de leveranciers. En dat doe ik door de interne organisatie, eigenlijk de opdrachtgever van inkoop en ook de afdeling die de producten en diensten daadwerkelijk inkopen, om die bewust te maken van het duurzaamheidsvraagstuk en de problematiek die daarachter zit. En de derde pijler waar ik op acteer is het meekrijgen van vergelijkbare organisaties, om ervoor te zorgen dat zij ook een duurzame vraag gaan stellen aan de markt.

Zoals Enexis?

Zoals Enexis, maar ook Stedin, waterbedrijven. Dus echt de infrastructurele sector. En dan in de randen van die taak zeg maar, probeer ik ook een stukje kennis en competentieontwikkeling te doen in het inkoopvak in de breedste zin van het woord zeg maar. En daar hoort dus onder andere ook bij presentaties geven, interviews geven, studenten helpen met onderzoeken naar dit thema en dat is dan zeg maar een soort van nevenactiviteit die ik erbij doe.

Ok, dus dat is al wat anders dan uw functie vijf jaar geleden was, want toen was u manager inkoop zakelijke diensten.

Ja klopt, deze rol ben ik twee jaar geleden gaan, ben ik hiermee gestart en daarvoor was ik manager van de inkoopgroep zakelijke diensten. Dus mijn team kocht alles in wat niet met de core business van ons bedrijf te maken had. Dus dan kun je denken aan alle facilitaire zaken, vastgoed, mobiliteit, opleidingen, marketing en communicatie, financieel juridische dienstverlening, dat soort zaken.

En deze nieuwe functie zit dan eigenlijk een beetje tussen MVO en inkoop in, of is het wel echt vast bij de inkoop?

Nee, hij valt nu formeel echt onder de inkooporganisatie, maar het is echt inderdaad de verbinding tussen markt, de interne organisatie, het duurzaamheids thema en je inkooporganisatie.

Wat houdt maatschappelijk verantwoord ondernemen voor u in?

Voor mij houdt het in dat wij als organisatie hebben door de taak die we vervullen als netbeheerder, hebben wij impact op onze maatschappij. Op het milieu en de omgeving waarin wij acteren en die impact die kan zowel negatief zijn, bijvoorbeeld vervuiling, CO₂-uitstoot, materiaalgebruik, alsook positief in de vorm van het creëren van werkgelegenheid bijvoorbeeld en kennisontwikkeling. En ik zie, maatschappelijk verantwoord ondernemen is de inspanning die je levert om je negatieve impact te minimaliseren en je positieve impact te maximaliseren. En soms moet je ook accepteren dat afhankelijk van de taak die je vervult, dat brengt negatieve impact met zich mee. Dus als wij energie van A naar B willen brengen dan doen wij dat nu door middel van een batterij of door een kabel. Nou, die kabel die heeft negatieve effecten op het milieu, want die moet geproduceerd worden, dat kost energie, CO₂-uitstoot, daar worden materialen bij gebruikt die de grond kunnen vervuilen en daar worden processen bij gebruikt die schadelijk kunnen zijn. Dan kunnen we zeggen: Ja, dat doen we allemaal niet. Maar dan kunnen we ook onze rol als netbeheerder moeilijk uitvoeren. Soms moet je accepteren dat je een bepaalde negatieve impact hebt, maar je mag nooit weglopen voor je verantwoordelijkheid om die impact te minimaliseren, die negatieve impact te minimaliseren.

Hoe passen jullie maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen Alliander toe?

Nou ja, binnen Alliander. Ik denk dat je daar van de mensen vanuit de MVO-afdeling al antwoord hebt gehad. Ik richt me met name op het inkoopdeel, dus de relatie die wij als opdrachtgever met marktpartijen hebben. En daar passen we het toe door de uitgangspunten die wij als organisatie belangrijk vinden, dus de kernpijlers van ons duurzaamheidsbeleid en gedachtegoed, om die ook door te vertalen naar onze leveranciers. Dus wij willen, als Alliander willen wij CO₂ reduceren, ons CO₂-footprint reduceren. Ik vraag, of wij vragen aan onze leveranciers om ons te helpen om onze footprint te reduceren, maar ook om hun eigen footprint te reduceren. Wij proberen om circulair te opereren en wij vragen onze leverancier om daar een bijdrage in te leveren, maar ook om in hun eigen bedrijfsvoering die circulariteit toe te passen. Nou, dat zijn de twee negatieve impacts die wij proberen te reduceren. De positieve impact gaat over arbeid. Dus het borgen van fatsoenlijke arbeidsomstandigheden in de totale supply chain. Geen gedwongen arbeid, mensenrechten dat soort zaken en het creëren van werkgelegenheid en arbeidsplaatsen voor mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt.

Dat gaat dan dus over Step2Work en de andere positieve impact zie je terug in de 'Fair Meter'.

Ja, gedragscode, global compact dat soort zaken. En Step2Work is het interne programma om meer lokaal mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt weer aan het werk te krijgen, omdat wij geloven dat het hebben van werk bijdraagt aan de maatschappelijke participatie. Dus wij kunnen ook met het werk dat we uitbesteden kunnen we daarmee een bijdrage leveren. Zo proberen we dat in te vullen.

Dus met behulp van de grootte van jullie organisatie voeren jullie druk uit op leveranciers om jullie wensen en eisen op te volgen.

Ja, zeker. En dat is natuurlijk niet altijd zo he. Afhankelijk van de markt waar je zaken mee doet. Je kunt je voorstellen dat een partij als Microsoft bijvoorbeeld, die zetten wij niet onder druk.

Eerder andersom.

Exact. Dus daar waar wij invloed hebben, is het ook onze verantwoordelijkheid en zo zie ik die ook, om onze invloed maximaal aan te wenden in het realiseren van onze ambities. En die ambitie kan dus ook zijn maakbaarheid, kostenbesparing, maar ook het reduceren van je negatieve impact. En dat betekent dus ook dat je hele stevige keuzes moet maken. En dus ook moet durven afscheid te nemen

van bedrijven die daar niet in mee willen. Nou en dat is nog wel een ontwikkelpunt, dat wij eerder afscheid nemen van een leverancier die fraude pleegt, geen kwaliteit levert, niet op tijd levert of conform de afspraak levert, maar we nemen nog zelden afscheid van leveranciers, zelfs nog nooit afscheid van leveranciers, die hun duurzaamheidsbeloftes niet nakomt. Dus daar zit nog een ontwikkeltraject in, maar je ziet het wel steeds meer terrein winnen.

Komt dat dan omdat leveranciers niet willen voldoen aan die beloftes, of omdat ze meer tijd nodig hebben?

Nou ja beide. En ik ben van de school dat ik probeer voor de leverancier te ontdekken waar voor leveranciers het potentieel zit, waar voor hun ook de winst zit. En daarmee ook verder te ontwikkelen, vooral in dialoog blijven, transparant zijn en vooral samen te werken. En ik ben niet zo van de school van 'en gij zult' en dan een hele lijst met eisen die wij stellen. Want ik doe liever zaken met een organisatie die iets wil, dan met een organisatie die van ons iets moet. Want op het moment dat je de common ground vindt, zeg maar het gemeenschappelijk belang, dan kun je daar beter en makkelijker en sneller op ontwikkelen, dan dat je zegt en jij moet van alles.

Dan doen ze ook niet meer dan ze van jullie moeten.

Precies. Dan wordt hetgeen wat wij minimaal willen, wordt voor hun de maximum.

In de eerste twee interviews vroeg ik of jullie ook kijken naar concurrenten in Nederland en hoe zij het doen, maar kijken jullie eigenlijk ook naar netbeheerders in het buitenland?

Nou, minimaal, minimaal. We zijn wel eens op expeditie geweest bijvoorbeeld naar China, het stategrid van China. Maar dan zie je dus, dat is dan een lokale netbeheerder zeg maar, die al 400 keer zo groot is als Alliander. Dus ja, die verhoudingen liggen heel anders, maar we proberen wel de vinger aan de pols te houden als het gaat over ontwikkelingen, innovaties, dat soort zaken. Want dat is een standaard onderdeel van de marktonderzoeken die wij continu doen, om te kijken van welke innovaties zijn er nou bij onze leveranciers, maar ook bij andere partijen dan onze gecontracteerde leveranciers om te kijken van hey welke ontwikkelingen zijn er waar we op mee zouden kunnen liften. Je wilt natuurlijk altijd gewoon een stap voorwaarts maken.

Hoe verloopt het proces wanneer een werknemer een idee aandraagt dat betrekking heeft op MVO?

Daar is eigenlijk niet één standaard proces voor. Want het ligt natuurlijk ook helemaal aan de context waarbinnen dat idee zich manifesteert. Kijk als het een suggestie is, die uit een bestaande contractrelatie komt, dan ga je proberen om dat binnen de contractrelatie, Alliander met de leverancier, te ontwikkelen. Als het een innovatie is die je in een nieuw aan te boren markt ziet, dan ga je kijken of je die innovatie naar binnen kan brengen. Als je een ambitie hebt die nog geen standaard in de markt is, dan ga je proberen om die ambitie in de markt te laden. Waarmee je dus de marktpartijen stimuleert om met innovaties en oplossingen te komen om die ambitie in te vullen. Maar ik durf het statement wel aan dat als je kijkt naar MVO en duurzaamheid, ontstaan de mooiste projecten en de mooiste resultaten, die ontstaan veel meer uit ambitie en intrinsieke motivatie van mensen, dan dat je dat in werkprocessen borgt zeg maar. Hetzelfde als met KPIs bijvoorbeeld, een KPI leidt niet zo snel tot echt mooie duurzaamheids prestaties. Maar de intrinsieke motivatie van mensen die het onderwerp echt belangrijk vinden en bereidt zijn daar een stapje verder voor te zetten, daar ontstaan hele mooie dingen uit. Een KPI heeft het risico in zich dat je daarmee heel eng naar een onderwerp kijkt. Van hoe krijg ik nou die waarde van die KPI een stapje verder.

Zoals met jullie doel voor de circulaire inkoop over 2017 van vijf procent wat eind juni 2017 nog op 0,6% zat?

Ja, we zitten inmiddels op 6,3%. Als je kijkt naar onze KPI circulaire inkopen, dat is een deel KPI van onze totale KPI circulariteitsambitie. We proberen, de achterliggende doelstelling van de KPI is het verminderen van onze claim op de maagdelijke grondstoffen. Nou dat doen wij door een aantal zaken. Herinzet, dus spullen die wij in huis hebben, maar die nog prima in te zetten zijn, om die ook daadwerkelijk in te zetten. Dat doen wij door verspilling te verminderen door alleen dat te gebruiken dat wij ook daadwerkelijk nodig hebben. Onze afval te reduceren en het afval dat we nog hebben om daar zo'n hoogwaardig mogelijke toepassing voor te vinden. Dat zijn allemaal interne processen en daarnaast halen wij nog steeds allemaal materialen van buiten naar binnen. Dus een kabel die wij inkopen en dat proberen wij zo circulair mogelijk te doen. Dus dat betekent dat we het aandeel recycleert zo hoog mogelijk proberen te krijgen, dus waar het van gemaakt is. En de andere pijler is de recyclebaarheid, dus in welke mate is het product aan het eind van de levensduur weer opnieuw te verwerken tot een nieuwe grondstof, of tot dezelfde grondstof. Nou die KPI circulair ingekocht, dat is dus een deel KPI van de totale ambitie, die zit nu op 6,3% volgens mij en dat komt doordat wij onderzoek doen naar welke spullen halen wij nou eigenlijk van buiten naar binnen. Door onderzoek te doen en kennis te vergaren over waar een product van gemaakt is krijg je dus ook kennis van de mate van recycleert of de mate waarin het recyclebaar is en met die kennis kun je dus aantonen dat je circulair inkoopt.

Dus eigenlijk waren jullie aankopen misschien al circulair, maar wisten jullie het niet.

Exact, exact en dat doen wij door het uitvragen van grondstofpaspoorten. Dus echt zeg maar een soort van paspoort, document, waarin staat waar het product van gemaakt is, waar de grondstoffen vandaan komen en welk aandeel van het materiaal uit een hernieuwbare bron komt. En dat inzicht levert dus een score op op de KPI, maar het levert veel meer inzicht in de mate waarin wij aanpassingen aan het product zouden kunnen doen. Dus als wij uit het paspoort zien dat een product uit een bepaald materiaal gemaakt is, waarvan we weten dat daar best wel een alternatief voor kan zijn, een recyclebaar alternatief, dan zou je dus in gesprek kunnen met je leverancier of dat component niet vervangen kan worden voor een ander materiaal. Of dat maagdelijk materiaal niet vervangen kan worden voor gerecycled materiaal. En door die discussie te starten ga je allerlei problemen langs rondom kwaliteit, kleur, beschikbaarheid, levensduur, veiligheid, dat soort zaken. Maar als je het niet weet, dan kun je het gesprek eigenlijk ook niet voeren.

Maar bijvoorbeeld bij deze Cup2paper bekers, hoe verliep dat ongeveer?

Nou eerst hadden we die polystyreen bekers, van die witte plastic bekertjes.

Van die normale bekertjes?

Grappig dat je het zegt, 'de normale bekertjes', want dat was inderdaad vijf jaar geleden was dat het normale bekertje wat uit een koffieautomaat kwam. Terwijl als je nu om je heen kijkt, zie je steeds meer karton bijvoorbeeld. Als je kijkt naar benzinestations, openbare gebouwen, op het station krijg je allemaal kartonnen bekertjes. Dus dat proces is bij ons begonnen met polystyreen, dat was zeg maar het gangbare alternatief, kostte weinig, was de perfecte brandstof voor in de verbrandingsoven want er zat wel energie in. En het enigste wat je daaraan volgens de overlevering overhield was een beetje CO₂. Maar op een gegeven moment kreeg je door innovaties en ontwikkelingen bekertjes van suikerriet, bekertjes van maismeel, noem het maar op. Biologisch afbreekbaar of papier wat recyclebaar was, wat gewoon bij de papierstroom kon. Dus we hebben gezegd, laten wij eens kijken of wij onze helemaal niet zo slechte product, toch konden verbeteren. Toen zijn we in gesprek

gegaan met de producent van de bekertjes en de leverancier van de bekertjes. De leverancier van de koffieautomaat en de afvalwerker als externe partij, maar ook de facilitaire organisatie, de logistieke organisatie die verantwoordelijk is voor de afvalstromen en de inkoper, dat was ik dan zelf. Om met die disciplines allemaal te kijken van, we hebben dit, maar we willen naar iets anders. Hoe zou dat nou kunnen. Nou iedereen begon natuurlijk met: dat kan niet, want dit bekertje past niet in te koffieautomaat, dit bekertje moet weer apart ingezameld worden, want het mag niet bij het restafval. Dus dat was allemaal moeilijk en het bekertje was duurder. Nou we hebben al die zaken waarom het niet kan waarvan akte, nu gaan we kijken wat kan wel. En wat moeten we doen om deze nee een ja te kunnen maken en wat gaat ons dat opleveren. En zo is dat proces een beetje op gang gekomen.

Dus het is in het begin vooral veel praten.

Ja, vooral heel, heel veel praten. Mensen uit hun 'Nee-modus' krijgen en respect en begrip hebben voor het feit dat het nu niet kan. Maar in ieder geval proberen om mensen na te laten denken over hoe die nee een ja zou kunnen worden. En op het moment dat dat gebeurt zie je dat de mindset van mensen in één keer verandert van 'he, ik zei eerst dat het niet kon, maar nu blijkt dat het best wel mogelijk is.' We moeten er wel wat voor doen, maar het is best wel mogelijk.

En dat is voor een bekertje dan moeilijker dan voor een kabel ofzo?

Nou, dit is makkelijker. Dit bekertje staat wat mij betreft symbool voor de weg die we hebben moeten afleggen om uiteindelijk het ook over de kabels te kunnen hebben. Want de kabel is onze core business. Die moet betrouwbaar zijn, die moet maximaal beschikbaar zijn, die moet veilig zijn. En als dit bekertje er morgen niet is, nou dan krijgen we nog steeds wel elektriciteit door de leidingen. Heb je misschien wel wat muiterij in de tent omdat er geen bekertje is, maar goed dan lopen we hier even naar de stad. Halen we alsnog die plastic bekertjes en kunnen we ook nog steeds koffie drinken, of iedereen neemt zijn eigen beker mee. Dus dit is niet zo bedrijfskritisch. Dit heeft ons wel geleerd dat het kan, dat het dus met bekertjes kan, dat het met meubilair kan, dat het met huisvesting kan. En dat het dus ook met kabels moet kunnen. Want je hebt eerst succesverhalen nodig, voordat je echt in de core business van je organisatie aan de slag kan. Heel veel dingen ontstaan uit bereidheid en vertrouwen. Maar op basis van alleen bereidheid en vertrouwen gaan we niet een nieuwe kabel in de grond leggen waar miljoenen huishoudens van afhankelijk zijn. Dus als het hiermee kan dan zou het met een kabel toch ook moeten kunnen, alleen wordt dat dan wel een complexer proces. Dat is niet erg, duurt wat langer misschien, maar we weten dat het kan en we gaan het ook doen. En onze leveranciers die zijn ook bereidt om hiermee aan de slag te gaan. En zo zie je dus ook dat die kabel, door eigenlijk met die kabel aan de slag te gaan, daar onderzoek naar te doen, daar vragen over te stellen, we eigenlijk tot de conclusie komen dat die kabel eigenlijk voor een best groot deel al circulair is. Het koper en het aluminium dat in de kabel zit, dat is al voor een heel groot deel gerecycled materiaal. Terwijl we eerst dachten dat het allemaal maagdelijk koper en aluminium was.

Maar zelfs als het niet gerecycled was, kan het gewoon hergebruikt worden toch?

Precies, en dan was het misschien geen gerecycled materiaal, maar nog wel recyclebaar, maar dat betekent ook dat de constructie van die kabel, dus hoe die kabel in elkaar gezet wordt. Afhangelijk is van de mate waarop iets recyclebaar is. Dus hoeveel effort je erin moet steken in het terugkrijgen van die grondstoffen.

Heeft het toepassen van MVO binnen Alliander invloed gehad op de manier waarop verschillende processen worden uitgevoerd?

Ja, zeker. Ook weer even ingevuld vanuit het inkoopperspectief. Wij zijn bijvoorbeeld zes jaar geleden begonnen met het opschrijven van duurzaamheidsafspraken tussen Alliander en haar leveranciers. En dat hebben we gedaan middels een MVI verklaring. Dat is dus een separaat document dat wij opstellen tussen Alliander en de betreffende leverancier. Waarin wij gaan kijken van wat is nou al gerealiseerd op het gebied van circulariteit, CO₂-reductie en arbeidsparticipatie. Eventueel de energietransitie en aanvullende duurzaamheidsonderwerpen die voor de leverancier heel belangrijk zijn. Want de eerste drie dat zijn de pijlers van Alliander, maar misschien heeft de leverancier wel een ander duurzaamheidsonderwerp dat voor hem super belangrijk is. Denk bijvoorbeeld aan eerlijk zaken doen, voor banken bijvoorbeeld of iets dergelijks. Die hebben misschien iets minder met circulariteit, maar vinden het bijvoorbeeld belangrijk dat je niet investeert in dubieuze sectoren. Dat is voor ons is dat eigenlijk wat minder relevant, want wij investeren geen geld in allerlei sectoren en wapenindustrie et cetera.

Maar bijvoorbeeld wel voor pensioenfondsen, waar jullie korting van kunnen krijgen als het duurzaam is.

Exact. Ja, precies. Dus daar geven we wel ruimte in de MVI verklaring voor duurzaamheidsonderwerpen die voor de leverancier belangrijk zijn, om die ook toe te voegen. En als we die hebben dan gaan we ook kijken naar, wat is er al gepesteed, waar gaan we samen aan werken en wat zou de ambitie en kansen zijn voor de nabije toekomst. Nou en op die manier schrijven we dat met zijn allen op, zetten we ook een handtekening onder. Van ja we gaan hiermee aan de slag. Dus als wij als ambitie uitspreken dat wij tien procent CO₂ gaan reduceren dan spreken we dat met elkaar af en dan gaan we vervolgens kijken hoe gaan we dat dan bereiken. En dan gaan we na een jaar kijken van 'he we hebben toen beloofd tien procent, wat is er nou van terecht gekomen'. Misschien hebben we de doelstelling overtroffen, misschien hebben we hem niet gehaald. Hoe komt het dan dat we hem niet gehaald hebben en hoe gaan we ervoor zorgen dat we hem in de toekomst wel gaan halen. Maar ook het identificeren van kansen, het doen van suggesties. Een suggestie zou kunnen zijn van we gaan bijvoorbeeld samen een nieuw project doen om de arbeidsparticipatie te vergroten of we gaan samen investeren in een duurzame energie opwek bijvoorbeeld, dat soort zaken. En door dat met elkaar op te schrijven komt dat top of mind en als het top of mind is kun je met elkaar in gesprek en door met elkaar in gesprek te gaan kun je stappen maken. Want niks gaat vanzelf. En dat is wat we in de afgelopen vijf, zes jaar ongeveer gedaan hebben. En we zitten nu in het laatste jaar dat we echt gaan werken met het opschrijven van intenties en ambities. En we willen eigenlijk vanaf 1 januari volgend jaar veel meer werken met concrete, impactvolle afspraken. Dus dat je ook echt die duurzaamheidsonderwerpen in je contracten gaat verwerken. Dus dat het geen intentie meer wordt, maar dat het ook een contractafpraak gaat worden. Dus we gaan vanaf 2018 met deze leverancier gaan we alle producten die we afnemen voorzien van een grondstofpaspoort. Dat wordt gewoon een contractuele afspraak.

En dan kun je er ook op afgerekend worden.

En dan kun je er ook op afgerekend worden. Want nu is het eigenlijk een soort van doel. En je kunt zeggen we hadden het toch afgesproken maar je hebt het niet gedaan. Nee, dat klopt en dan houdt het gesprek een beetje op. En als je het opneemt in een contract dan ga je misschien wat minder brede afspraken maken, maar wel dusdanig concreet dat je ook je impact die je gaat realiseren, dat je die ook veel meer concreet kunt maken. Dus dat is zeg maar de transitie die we met

maatschappelijk verantwoord inkopen aan het maken zijn. Hebben we dan nog meer zaken qua proces.

Ik zag bijvoorbeeld ook dat meer vrouwen aan de top dat dat iets is waar echt op gericht is.

Ja, klopt dat maakt jou een diversere organisatie. Maar wel grappig dat je deze aanhaalt, want dat onderwerp leggen wij bijvoorbeeld niet door aan onze leveranciers. Wij gaan onze leveranciers niet verplichten om meer vrouwen in de top aan te nemen. Dat is een beetje de kip en het ei verhaal. Wat we wel zien is dat wij steeds vaker, dat de vraag die wij onze leveranciers stellen, om dienstverlening voor ons te leveren, om producten voor ons te leveren, dat die verandert. Vroeger gaven wij een heel dik boekwerk waarin precies uitgeschreven stond van: dit is wat we van jullie nodig hebben, dat moet je op deze manier gaan maken, met die mensen, met die materialen en op die manier. Dus echt heel technisch bestek zeg maar. En wat we nu veel meer doen is de leverancier vertellen van: beste leverancier dit is het doel wat we willen bereiken, dit is het resultaat wat we zoeken. En die leverancier ook steeds meer ruimte en vrijheid geven om onze doelstellingen in te vullen op de manier waarop hij denkt dat hij dat het beste kan doen. En natuurlijk gaan wij allerlei zaken proberen te borgen, qua veiligheid, beschikbaarheid, betrouwbaarheid et cetera. Maar je ziet echt dat wij de transitie hebben gemaakt van technisch specificeren naar functioneel specificeren. Dat betekent dus ook dat wij een steeds andere vraag aan de markt gaan stellen. Dat ook steeds andere competenties vraagt. En die andere competenties die worden misschien ook door andere mensen ingevuld. Dus op het moment dat we steeds meer sensitiviteit vragen van een leverancier, nou ja dan zou dat kunnen betekenen dat je meer vrouwen krijgt. Dus, dus ik benader hem liever op die manier, waarbij ik zeg van we hebben een andere vraag en daar zoeken we dus ook andere partners bij. Dan dat we zeggen van: Gij zult andere mensen aan gaan nemen en daardoor gaat jouw dienstverlening aan ons veranderen.

Heeft de toepassing van MVO binnen Alliander op andere gebieden tot nieuwe inzichten of ideeën geleid?

Jazeker, ik denk dat één van de belangrijke is dat vroeger, en dat is nog niet zo heel lang geleden maar, leefde de wereld en de organisatie een beetje in de gedachte van nou ja, duurzaam is duur ja. Iets wat duurzamer is, is vaak duurder. En nu zie je langzaamaan het besef komen dat duurzamer gewoon goed op kan leveren.

Voor leveranciers?

Voor leveranciers, maar zeker ook voor ons. Want op het moment dat je grondstoffen kan hergebruiken hoef je ze niet meer opnieuw in te kopen. Het waarde behoud is natuurlijk een heel erg duurzaamheids aspect. De waarde behouden en iets dat je hebt, hoef je niet opnieuw aan te schaffen. Een product dat je anders ontwerpt, waardoor het misschien in de aanschaf vijf procent duurder is, maar het vervolgens twee keer zo lang meegaat. Ja, dan is je aanschaf iets duurder, maar de termijn waarover je het afschrijft is twee keer zo lang. Dus dan wordt die, de TCO, de total cost of ownership, de totale kosten van gebruik, die wordt natuurlijk veel lager. Maar dat betekent wel dat je transactiekosten misschien iets omhoog gaan, alleen de afschrijvingstermijn die wordt langer. Waardoor je afschrijvingsbedragen ook lager worden. Nou, dat is er eentje. CO₂-uitstoot is rechtstreeks gekoppeld aan energieverbruik. En ik weet niet of je de term 'trias energetica' kent?

Nee, ik ken wel trias politica.

Nou, eigenlijk diezelfde gedachte omslaan naar energie. Minder, slimmer, groener. Dat is het trias energetica. Dus als je energie verbruikt, probeer dat te reduceren, dus zo min mogelijk energie

verbruiken. Thuis betekent dat de verwarming een graadje lager. Slimmer, is energie gebruiken op dat moment dat het beschikbaar is en alleen gebruiken als je het ook daadwerkelijk nodig hebt. Dus je kunt s'ochtends als je om zeven uur wakker wordt en je gaat om half acht de deur uit. Ja, ga je dan om zeven uur de verwarming aanzetten en zet je hem dan om half acht uit. Dat is niet slim, want dan ga je het huis opwarmen, op het moment dat je weggaat is het huis warm. Dan zet je de verwarming uit en heb je eigenlijk het rendement op het moment dat je er niet bent. Nou, dat is slimmer. En groener is door de stroom, of de energie, die je gebruikt groen of duurzaam op te wekken. Nou, minder, elke joule energie die je niet gebruikt hoeft je ook niet te betalen. Dus dat levert gewoon direct geld op. Op het moment dat je de energie die je gebruikt, dat je die slim gebruikt en dus alleen gebruikt op de momenten dat je het nodig hebt, dan kost het je misschien wel wat geld, maar heeft dat geld ook direct effect. En het vergroenen, nou dat kost op dit moment nog wel even wat geld. Maar je ziet dat die kosten voor duurzame energie echt aan het dalen zijn. Nou, dus op het moment dat je trias energetica toepast, ga je in kosten naar beneden. Dus dat is een tweede pijler die ervoor zorgt dat duurzaamheid gewoon geld op kan leveren.

Mobiliteit bijvoorbeeld, de trias mobilia, zo zou je hem kunnen benaderen. Dat is ook minder, slimmer, groener rijden. Elke kilometer die je niet reist levert meteen geld op. Als ik met de auto van A naar B moet, 100 kilometer, dan moet ik 100 keer een kwartje afrekenen. Dat moet mijn leverancier ook, iedereen moet dat.

En slimmer is dan carpoolen ofzo.

Precies, als wij allebei een auto zouden hebben en we rijden achter elkaar aan dan betalen we allebei 100 keer een kwartje. Als we samen zouden rijden betalen we in plaats van 100 keer twee kwartjes, 100 keer één kwartje. Als wij gaan bellen hoeven wij helemaal die kilometers niet te rijden. Maar zo zie je dus dat er steeds meer besef komt dat duurzaamheid gewoon geld op kan leveren. Herinzet als wij een klantstation hebben bijvoorbeeld, die halen we bij een klant op. Zetten we in het magazijn, die reviseren we en we zetten hem vervolgens weer bij een andere klant in. Hoeven we geen nieuwe voor te kopen. Dus dat levert ook gewoon geld op. Dus als je kijkt naar veranderingen in de organisatie, het besef begint nu echt te komen dat sommige dingen gewoon geld opleveren. En dat is misschien ook wel weer een extra incentive, die maakt dat de verduurzaming harder gaat. Dat is gewoon geld verdienen.

Dat is dus een economisch motief.

Een economisch motief, ja. Terwijl eigenlijk, als je vijf jaar geleden kijkt. Was een financiële prikkel een reden om duurzamer te zijn. Dus dat je meer, het mocht meer kosten omdat het duurzamer was. Dus dan had je een financiële prikkel. Mensen laten alleen de auto staan en gaan met de trein, tenminste de traditionele lease-rijder, gaat alleen met de trein als hij daar geld op verdiend. Nou dat werd, eerst kreeg je een fase waarin werd gezegd dat is eigenlijk belachelijk. Dat we mensen moeten betalen om duurzamer te reizen. En nu zie je gewoon dat ze ook duurzamer gaan reizen, omdat het gewoon een financieel voordeel oplevert. Belastingvoordeel op elektrische auto's bijvoorbeeld.

Maar mensen krijgen toch ook nog steeds bij veel bedrijven een kilometervergoeding en dat is het niet echt bepalend of het duurzaam is of niet.

Nee, alleen wat je wel ziet is dat je steeds meer modellen krijgt waarin de financiële vergoeding die je krijgt beïnvloed wordt door de mate van CO₂ die je uitstoot. Dus dat jij veel meer vergoeding en ruimte krijgt in je reisvergoeding, op het moment dat je met het openbaar vervoer gaat versus de auto. Dus dat zijn ontwikkelingen die je nu steeds meer ziet.

Wordt MVO binnen Alliander vooral toegepast vanuit economische of morele overwegingen, of omdat verschillende stakeholders het belangrijk vinden.

Ik denk beide.

Ja, je hebt er drie. Economisch, moreel of de stakeholders.

Ja, ik denk dat ze inmiddels alle drie gelden. Moreel, absoluut, want er zijn gewoon mensen met een groen hart zeg maar die dit belangrijk vinden en dat in elke keuze die ze maken meenemen. Die zitten bij MVO, maar zeker ook in de rest van de organisatie. Mensen die het gewoon helemaal geen vraag meer vinden of wij met duurzaamheid aan de gang gaan, maar veel meer de vraag hoe. Dus dat is moreel. Stakeholders, aandeelhouders, provincies en gemeente, we hebben natuurlijk vanuit de overheid de doelstelling om te verduurzamen. Onze medewerkers die dus ook dat morele appél hebben. De maatschappij, dus de publieke opinie om ons heen vraagt ook steeds meer om duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid. En even kijken, onze laatste stakeholder. De investeerders, je ziet steeds meer ontwikkelingen komen dat investeerders een duurzame investering willen doen, dat wordt ook qua belastingmaatregelen wordt dat gestimuleerd. De green bonds bijvoorbeeld he, de groene obligaties die uitgegeven worden. En we zien dus dat investeerders liever investeren in organisaties die naast een goed rendement ook voor de lange termijn een verantwoorde investering zijn. Dus je ziet dat moreel, ja, stakeholders, absoluut en de derde is het bedrijfseconomische, die zie je bijvoorbeeld heel erg terugkomen in wat ik net zei he. Dat minder, duurzamer ondernemen levert ook gewoon geld op. Maar bedrijfseconomisch is er nog een ander aspect en dat gaat bijvoorbeeld over koper en aluminium. De geleerden zijn het er wel over eens dat er nog voor dertig jaar koper in de grond zit en voor tachtig jaar aluminium. Dat betekent dus dat als we in dit tempo doorgaan met het mijnen van koper, dat er over dertig jaar gewoon niks meer uit de grond komt. Nou, als er dus geen koper meer uit de grond komt en er dus geen koper meer beschikbaar is kunnen wij geen leidingen meer leggen. Dat is het feitelijke aspect. Daarnaast heb je het economische aspect, dat hoe schaarser een product wordt, hoe duurder het wordt. Een schaars product volgt de weg van degene die het meest betaalt. Nou, je ziet, je kent de ontwikkelingen in China bijvoorbeeld.

Ja, de prijzen waren al behoorlijk gestegen toch, toen China begon met investeren?

Precies. Dus je ziet dat China zo'n grote behoefte heeft. Die gaat posities innemen en die gaat vraag opschroeven. Dus op een gegeven moment gaat het koper gewoon die kant op. Dus mijn voorspelling is, dat wij eerder geen toegang meer hebben tot koper, dan dat het op is. Dat betekent dus, dat willen wij in de toekomst nog steeds kabels kunnen leggen en transformatoren kunnen plaatsen, dan moeten wij dus maatregelen nemen om toegang te behouden tot dat koper.

Is zo'n kabel echt alleen mogelijk met koper dan?

Nee, want we doen het ook met aluminium.

Ja, koper of aluminium dan, want aluminium was nog 80 jaar. Zijn er geen andere mogelijkheden?

Jawel, je zou het ook van gietijzer kunnen maken bijvoorbeeld. Alleen ja, dat werkt wat minder makkelijk. Dat is wat zwaarder en dat geleid een stuk minder. Kijk, als geld geen issue was geweest hadden we kabels van goud gemaakt, want dat geleid het beste.

Dat is een beetje duur ja. Dan haalt iedereen die kabels uit de grond.

Exact, dus koper en aluminium zijn een goed gangbaar alternatief.

Zijn jullie daar eigenlijk ook niet bang voor dan met koper, als dat zo duur gaat worden?

Ja, ja. Kijk dus dat betekent dus dat wij maatregelen moeten nemen om die kopervoorraad die wij hebben. Wij hebben 80.000 kilometer kabel in de grond liggen. Daar moeten we heel zuinig op zijn. Dus als wij iets uit de grond halen, moeten wij in mijn ogen daar maximaal zuinig op zijn. Zodat wij het koper en die grondstof weer kunnen hergebruiken voor nieuwe producten. Dus daar zit het bedrijfseconomische motief achter.

Hebben andere ondernemingen, concurrenten, leveranciers en klanten invloed op de manier waarop jullie MVO toepassen?

Ja, die zit voornamelijk in de stakeholder maatschappij zeg maar, dus de wereld om ons heen. Je ziet dat de wereld om ons heen en of dat nou leveranciers zijn, of klanten zijn, nou concurrenten hebben we eigenlijk niet echt.

Nee, dat hoorde ik ook in de eerdere interviews, het zijn eigenlijk meer collega's.

Ja, maar daar heb nog wel één nuance bij. Die verwachten eigenlijk gewoon van ons dat wij onze maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen. Dus eigenlijk, ja ik zou geen enkele reden meer kunnen bedenken om het niet te doen. Qua concurrentie speelt natuurlijk nog wel iets anders. En dat is bijvoorbeeld de maakbaarheid. Wij hebben drie netbeheerders in Nederland, Stedin, Enexis, Alliander en we doen eigenlijk met mekaar ongeveer hetzelfde. Dat betekent dus dat we met dezelfde soort bedrijven zaken doen. En als je kijkt naar de aannemerij, dus de bedrijven die voor ons de kabels in de grond leggen. Die hebben een enorme moeite om het juiste technisch gekwalificeerde personeel te vinden. Er is een enorm tekort aan technische capaciteit. Dus waarin we in het verleden konden zeggen, dit is de opdracht die we hebben, wie wil het voor ons doen. Toen stonden ze voor ons in de rij. Nu is het zo dat wij zeggen: dit is de opdracht, wie zou het nog voor ons kunnen doen. En dan is het dus niet meer zozeer de vraag wie het voor ons gaat doen tegen de laagste prijs, maar welke netbeheerder is nou de meest aantrekkelijke opdrachtgever om voor die hele beperkte groep aannemers. Dat hij eigenlijk zegt van: Ik wil liever voor Alliander werken, dan voor Enexis.

Dus hij kan eisen stellen aan jullie, in plaats van andersom.

Exact, dus daarmee worden wij eigenlijk een soort van concurrent van Enexis. Met een soort van perverse gedachte, want als wij dus de super opdrachtgever zouden worden en alle aannemers willen voor ons werken en niet meer voor Enexis, ja, dan komen de klanten van Enexis in het donker te zitten. Ja, dat is natuurlijk ook niet heel erg maatschappelijk verantwoord.

Maar dat betekent waarschijnlijk dat je concurreert op prijs en dan worden jullie kosten hoger en dat mag ook weer niet.

Exact, exact. Je hebt precies, je legt de vinger op de zere plek. En dat betekent dus dat we heel goed moeten gaan samenwerken met zowel de markt als met onze collega netbeheerders.

Is het dan ook zo dat jullie ongeveer in hetzelfde tempo moeten maatschappelijk verantwoord ondernemen, zodat de kosten ongeveer hetzelfde zijn?

Ja, je ziet dat de ontwikkeling en het, de impact, het effect en het rendement zeg maar, heel erg afhankelijk is van hoe de markt zich nou ontwikkelt en hoe onze andere partijen dat doen. Dus we proberen ook om wat gelijkheid te krijgen in hoe wij met MVO omgaan en vooral met MVI omgaan, maatschappelijk verantwoord inkoop. En dat betekent dat je soms moet investeren in innovaties, maar het investeren in innovaties brengt ook kosten en risico's met zich mee. Nou ja, wie gaat die

kosten en risico's nemen, gaan wij dat als Alliander doen om een innovatie op gang te brengen en gaan andere netbeheerders zeg maar met de resultaten aan de slag. Vanuit duurzaamheidsontwikkeling denk ik is dat misschien een goede zaak. Maar vanuit kostenperspectief is dat dan weer geen goede zaak. Dus het is best wel een politiek spel.

Dus jullie testen dan allemaal verschillende dingen?

Dat zou wel het mooiste zijn, maar in de praktijk zie je dat dat toch niet echt gebeurt. Tuurlijk gebeurt het op kleine schaal, maar ik denk wel dat wij toch wel wat vaker proberen de koploper te zijn. En dat andere netbeheerders vaker de opvolgers zijn en dat doen ze wel slim. Dat doen ze wel slim, waardoor de beloning van de marktpartijen die die innovatie ontwikkeld hebben, die is er ook door opvolging.

Ja, maar jullie hebben er niet echt veel aan toch, dat zij dat kopiëren, tenzij ze voor jullie ideeën betalen.

Nee, dat gebeurt ook niet. Maar goed, dat is ook wel een beetje het dilemma zeg maar. Moeten wij er iets aan hebben, of is het een onderdeel van het nemen van je maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Dat is het wel. Maar als jullie gestraft worden omdat de kosten te hoog zijn, terwijl jullie eigenlijk degene zijn die innoveren, tja.

Ja, precies, dus daarin is het ook een beetje een politieke balans vinden tussen geven en nemen inderdaad.

Heeft de overheid invloed gehad op de manier waarop MVO wordt toegepast?

Ja, zeker wel. Kijk de overheid is natuurlijk voor een deel aandeelhouder van ons. Dus die stellen ook wel de vraag. Maar zeker ook in de regulering. We zijn natuurlijk een sector die sterk gereguleerd wordt door de overheid. Wij mogen bijvoorbeeld zelf geen energie opwekken. Wij mogen zelf geen energie produceren. Maar dat betekent wel dat er in de ontwikkeling van de duurzame energievoorziening, energietransitie, spelen wij wel een belangrijke rol. En als wij alleen maar in onze traditionele speelveld mogen opereren, ja dan laat je wel potentieel liggen. Aan de andere kant kun je ook niet zeggen van: nou, ja produceer maar raak. Want dan verstoren we de hele markt. Dus daarin speelt de politiek zeker een rol. Dus wij hebben ook mensen in Den Haag zitten die lobbyen voor de energietransitie aan het doen zijn. Om de wetgever te stimuleren om de wetgeving zo aan te passen dat dat past in de ontwikkeling die wij vanuit de energietransitie aan het doormaken zijn.

Want de overheid loopt daar nog een beetje op achter, op wat jullie willen?

Ja, ik denk dat dat wel een juiste conclusie is en de overheid maakt zelden of nooit wetgeving die een toekomstige ontwikkeling faciliteert. Die kijkt een beetje waar het bedrijfsleven en de maatschappij in zit en die gaan wetgeving maken die dat veel meer borgt zeg maar. Dus die leggen eigenlijk een beetje de bodem achter de innovatie aan. En dat is misschien ook gewoon een gegeven he.

Dat is ook makkelijker natuurlijk dan vooraf wetgeving maken, want je weet niet wat er in de toekomst precies zal gaan gebeuren.

Ja, precies. En misschien is wetgeving achteraf maken is al moeilijk genoeg.

En hoe zit het met de rol van de media op het toepassen van MVO binnen Alliander?

Ja, zeker. Zeker met social media en de transparantie die je betracht.

Maar social media is dan eigenlijk meer publieke druk he?

Ja, publieke druk, imagoschade. Natuurlijk ook heel erg belangrijk, want wij werken natuurlijk wel gewoon met publiek geld. Dus we kunnen niet hebben dat wij aan de schandpaal genageld worden.

Maar als er bijvoorbeeld een storing is, zeurt de klant dan niet eerder bij bijvoorbeeld Nuon? Als er bijvoorbeeld een seinstoring is voor de trein, dan zeuren mensen eerder op de NS dan op ProRail.

Ja, klopt. Maar dat is hetgene, wie staat nu in het publieke domein en dat zijn vaak de energieleveranciers. Maar op het moment dat er een graafschade is, staan onze busjes staan erbij, want wij zijn verantwoordelijk voor het repareren van de verstoring. Terwijl wij misschien niet verantwoordelijk zijn voor de verstoring, voor het optreden van de verstoring. Aan de andere kant zijn er natuurlijk ook zaken die we helemaal zelf in de hand hebben. Recentelijk heeft onze voorzitter van het raad van bestuur afscheid genomen. Nou, wanneer kwamen wij in het nieuws, toen bekend werd dat hij vijf ton mee kreeg als vertrekpremie. Nou, daar vindt iedereen wat van. De publieke opnieuw was daar heel duidelijk over, die sprak daar schande van.

Ja, jullie zijn ook een beetje semi-publiek he.

Ja, we zijn semi-overheid ja.

Dan is het al iets minder normaal, maar banken bijvoorbeeld die doen niet anders.

Ja, maar die worden ook steeds meer aan de schandpaal genageld. Dus nou ja, daar loopt ons imago wel een deuk op. En ons imago is ook weer belangrijk om de juiste mensen aan te kunnen trekken. Een groen imago is wel iets kwetsbaars. Als ze merken dat wij de boel bedonderen dan is er heel snel weinig van dat imago over. Ja, huisvesting. We hebben een hartstikke mooi gebouw neergezet in Duiven. Een duurzaam icoon project, maar als je daar naartoe gaat, dan straalt het toch best wel wat uit. Dus de vraag komt ook naar boven van: wat heeft het allemaal wel niet gekost en had dat niet anders gekund. Nou, ik weet het antwoord wel, maar de publieke opinie die heeft het antwoord al wel klaar. Van nou, het geld klotst daar over de plinten.

Ja het kan waarschijnlijk altijd wel goedkoper, maar ook dat was een circulair gebouw toch?

Ja, het kan altijd goedkoper. En ja, het is een circulair gebouw en qua TCO een positieve businesscase. Dus ja, ik weet het, we delen dat ook, maar die boodschap landt onvoldoende door de uitstraling van dat gebouw.

Is er binnen de onderneming nog weerstand tegen MVO, of dat MVO al volledig geaccepteerd is binnen de onderneming?

Nee, er is zeker nog weerstand, maar er is ook heel veel acceptatie. Ik wil niet zeggen dat er twee kampen zijn, maar beide extremen zeg maar, die zijn vertegenwoordigd met alles wat daar tussenin zit. En je kunt zo mensen aanwijzen die zeggen aan mijn lijf geen polonaise, we hebben het al honderd jaar zo gedaan en dat blijven we ook gewoon zo doen. Tot mensen die zeggen van het moet allemaal anders en het moet duurzamer en het moet groener. En alles wat daar tussenin, wat daar tussenin zit. Maar veel is denk ik ook ingegeven door het feit dan mensen er nog onvoldoende mee bekend zijn, onvoldoende ervaring nog mee hebben en onvoldoende weten hoe ze het invulling moeten geven. Dus ik denk dat bijna iedereen wel snapt dat duurzaam ondernemen, dat dat verstandig is. Maar niet iedereen weet nog hoe het moet. En het is ook geen exacte wetenschap, want er zijn motivaties te vinden voor het toepassen van meer gerecycled materiaal bijvoorbeeld. Maar er zijn ook motivaties te vinden voor juist het toepassen van virgin materials. En allebei hebben een duurzaamheids inslag. Bijvoorbeeld de beschikbaarheid voor de lange termijn en als je dan toch

die waardevolle grondstoffen uit de grond gaat halen. Laten we er dan in ieder geval de meest hoogwaardige toepassing voor maken die we kunnen vinden. Want je moet natuurlijk er niet aan denken dat wij koper uit de mijnen gaan halen en daar vervolgens een koperen lampenkap van maken. Want ja, dat is een laagwaardige toepassing wat mij betreft. Terwijl in onze kabels gebruiken wij 99,8 procent zuiver koper. Nou, dan maak je de maximaal hoogwaardige toepassing daarvoor. En als wij al het gerecyclede materiaal uit de markt gaan halen, dan blijft er misschien maagdelijk materiaal over en dat gaat dan misschien wel naar die lampenkap. Dus je ziet dat daar heel veel dingen achter zitten zeg maar en dat het niet zomaar even een keuze links of rechts is.

Dat zou dan weerstand zijn op een groot project, maar ik had juist eerder verwacht dat de weerstand zou zijn op de kleinere, minder belangrijke dingen, zoals bijvoorbeeld die warme truien dag.

Ja. Nou ja, kijk. Dat is ook weer een beetje variabel, want binnen de organisatie is er heel veel focus en aandacht voor de core business. Maar voor de secundaire business, de professional services of zakelijke diensten of niet core business, daar is vanuit de top wat minder aandacht voor. WC-papier daar maakt de raad van bestuur zich echt niet druk om, maar het moet er gewoon zijn, het moet gewoon geregeld worden en regel dat. Dus je hebt ook weer veel meer bestuurlijke vrijheid om op dat soort onderwerpen te veranderen, zonder dat iedereen op je vingers meekijkt. Hier kun je in de niet core business succesverhalen maken en dat stimuleert zeg maar om er uiteindelijk ook in de core business mee aan de slag te gaan. Alleen dan wordt het wel iets complexer. Kijk, want ik kan hier, dit bekertje is twee keer zo duur als het oude bekertje. Maar door de bedrukking die erop staat, kan ik dit bekertje wel twee, drie, vier keer gebruiken. Waardoor uiteindelijk de TCO vele malen lager wordt dan het plastic bekertje. Er zijn soms dagen dat ik de hele dag met één bekertje doe.

Is er veel veranderd in de manier waarop MVO wordt toegepast binnen Alliander in de afgelopen vijf jaar?

Ja, wat ik volgens mij al een keer eerder langs heb gehad. Het is steeds meer een onderwerp geworden wat standaard de revue passeert. Dus iedereen denkt wel na over duurzaamheid, terwijl vijf jaar geleden werd daar eigenlijk niet zoveel over nagedacht. Want het was een onderwerp dat een beetje genegeerd werd, maar wij vanuit inkoop waren echt de ambassadeurs samen met de afdeling MVO die zeiden we moeten ook iets vinden van duurzaamheid. Daar moeten we ook over nadenken. Nou en dan was het van: vooruit dan maar he, omdat jij het zo graag wilt. Dan denken we erover na en kregen we soms wel en soms niet een criterium in een aanbesteding of een aandeel in het contractmanagement. Maar tegenwoordig is het eigenlijk wel voor elk dossier een onderwerp dat besproken wordt.

Dus iedere afdeling doet wel iets met MVO?

Iedere afdeling denkt na en praat over MVO. Dat wil niet zeggen dat het overal wordt toegepast. Soms accepteren we gewoon dat het te moeilijk, te duur, te lastig, teveel risico's met zich meebrengt en dan kiezen we er bewust voor om het vervolgens niet te doen. Dat kan ook, maar dan heeft het onderwerp in ieder geval wel de revue gepasseerd. Dus dat is echt wel veranderd in vijf jaar tijd.

Interview IV

Interview met: Mevr. Joy Lodarmasse (MVO adviseur)

Datum: 24-10-2017 11:45-12:45

Locatie: Hoofdkantoor Alliander 'Bellevue' in Arnhem

***** De opname voor de transcriptie is gestart tijdens het inleidende gesprek over waar het onderzoek en het interview over gingen en dat was voordat ik begon met vragen stellen. Omdat de richting waar het gesprek naar toe ging relevant kon zijn voor het onderzoek. Daarom start de transcriptie niet met een vraag.*****

Vijf jaar geleden had je aan één kant de wat geitenwollensokken idealisten, de dromers en de naïevelingen, ik chargeer een beetje. En je had een groep mensen, de banken die zeiden bedrijven zijn er om geld te maken, het draait om winst. Dit kost alleen maar geld en wat een vaag gewauwel. Zo leek het twee werelden die elkaar nu echt wel aan het ontmoeten zijn. Als je ziet dat banken, naar mijn idee veel te laat zijn begrijpen wat MVO is, of CSR is. En ook heel veel schade hebben geleden, dus nu gaan ze, in paniek gaan ze ermee aan de slag. Te laat denk ik, want daar gaat CSR ook over. Het op tijd aanvoelen, dus stay connected met je omgeving en weet wat nodig is. En ze snappen ook dat het meer is dan een ideologie. Het is gewoon ook innovatie en anders kijken en de wereld overleiden houden met elkaar, want iedere boer weet dat. Als de grond is uitgeput, dan is er geen omzet meer. Dus het is minder verkokerd kijken, het is gewoon een breder perspectief hebben op de wereld of de maatschappij. Als het te vaag wordt dan moet je het zeggen he.

Nee, dit beschrijft zeg maar hoe maatschappelijk verantwoord ondernemen veranderd is in de wereld in de laatste vijf jaar.

Ja, dat die werelden elkaar iets meer ontmoeten. En wat ik zelf ook merk is dat ratingbureaus, dus die ons weer beoordelen, die beoordelen ons ook op MVO. Die ratingbureaus die geven ons natuurlijk ook weer een label, zodat de investeerders weten wat voor type onderneming wij zijn. En daar zit MVO, maakt daar onderdeel van uit. En wat wij dan weer doen aan de andere kant is met onze leveranciers, wij zeggen eigenlijk: Dit zijn onze principes en wij willen wel zaken doen met jou, maar we willen wel dat een aantal principes, dat we daar dezelfde kant op bewegen.

Dus dat is dat maatschappelijk verantwoord inkopen.

Ja, dat is wat Hendrik vooral doet. En eigenlijk zeg je dan we willen wel vrienden zijn en je mag wel anders zijn, maar sommige dingen die zijn zo belangrijk voor me. Ik bedoel, ik zal maar een simpel voorbeeld: Racisme. Stel je bent echt tegen racisme en een vriend van jou die blijft maar fanatiek PVV stemmen. Op een gegeven moment gaat dat toch iets die vriendschap in de weg staan. Ik noem maar een willekeurig voorbeeld hoor.

Wat is uw functie binnen Alliander?

Die is een klein beetje toegespitst. Dan moet ik even teruggaan in de tijd, vijf jaar geleden, 2012. Toen hadden wij volgens mij verschillende, je ziet namelijk ook dat ons vak in ontwikkeling is, we hadden eerst acht programma's, acht thema's waarvan we zeiden die zijn belangrijk voor Alliander. Die thema's hebben we op de agenda gezet, dat waren maatschappelijke vraagstukken waarvan we zeiden daar moet Alliander verantwoordelijkheid in nemen. Toen we daarmee een grote stappen hadden gezet hadden we eigenlijk in ieder bedrijfsonderdeel op zijn manier maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen. Dus toen hebben we onze afdeling een soort van accountmanagers

gemaakt. Dus dan ging je, kreeg iedereen een bedrijfsonderdeel en dan moest je met dat bedrijfsonderdeel op zoek van welk maatschappelijk vraagstuk ben je betrokken en zou je verantwoordelijkheid kunnen nemen. En wat wij dan doen is transitie begeleiden en op een gegeven moment hadden alle bedrijfsonderdelen naast doelstellingen voor leveranciers, medewerkers, klanten ook eentje op maatschappij, dus maatschappelijke doelstelling. En liepen de programma's eigenlijk wel. Toen dachten we dan zijn wij nu klaar als staf, toen zeiden de bedrijfsonderdelen: Nee, nee, jullie zijn helemaal niet klaar, want we hebben altijd iemand nodig die ons blijft uitdagen op dit thema, ons blijft scratchen en die expert is. Dus die echt dedicated vol voor het onderwerp gaat, dus je hebt, we hebben nu steeds meer een expertrol. Toen was ik begeleider van een aantal bedrijfsonderdelen en nu ben ik expert op het gebied van diversiteit en inclusie. En diversiteit gaat eigenlijk over, we hebben een samenleving waarin niet iedereen meedoet. Je ziet dat mannen veel meer participeren op de arbeidsmarkt dan vrouwen, vooral blanke mannen. Etnische minderheden, mensen met een handicap, homoseksuelen, of mensen die interseksueel zijn komen heel moeilijk aan een baan. Dat is voor de samenleving niet goed, dus wij, ik probeer dan te kijken in hoeverre staat Alliander open voor mensen, voor het echte talent. Dus niet uiterlijke verschillen maar echt talent wat iemand heeft. Want dat zien we niet meer, omdat we worden afgeleid door uiterlijke verschillen. Dus ik werk aan meer diversiteit en ook omdat wij geloven dat als een samenleving divers is, dan kan je niet meer overleven als organisatie met een homogene cultuur. Dus als je zelf een hele witte, of een hele blanke mannenclub blijft, dan krijg je een mismatch. Voor mij voelt dat dan als een druppel olie in een glas water.

Omdat zij niet precies weten wat de rest van de samenleving zou willen.

Ja, je moet snappen dat er andere perspectieven zijn, of andere posities. En dat heeft ook te maken met, als je heel elitair bent dan snap je lagere sociale klasse niet, maar bij ons is, iedereen is onze klant. Wij moeten kunnen, wij moeten, ja ik noem het altijd assimileren, maar dat is een gek woord. Maar we moeten in verbinding staan met al onze stakeholders, waaronder de maatschappij. Mensen kunnen niet voor ons kiezen he. Ze zitten gewoon aan ons vast.

Ja, jullie hebben gewoon provincies. Of ze moeten verhuizen.

Of ze moeten verhuizen, ja. Dan moeten ze wel heel geïrriteerd zijn. Dus daar werk ik aan en inclusie heeft er vooral mee te maken dat je tuurlijk mensen wel kunt selecteren op uiterlijke verschillen maar je moet ook zorgen dat er een cultuur komt waar iedereen ertoe doet. Dat je de vrijheid voelt om jezelf te zijn en je uit te spreken. En als je nu zeg maar, ik noem het maar even simpel één vrouw bent met acht mannen en je hebt een ander perspectief. Dan is de neiging van die dominante cultuur om met z'n achten er tegenin gaan, zodat jij erin mee gaat door die dominantie. Terwijl waar ik dan aan probeer te werken is dat we een cultuur krijgen waarin we denken van: He wat grappig jij ziet het heel anders, vertel eens, hoe ziet de wereld er vanuit jou uit. Dus dat je het verschil heel erg als waardevol gaat zien. Als verrijkend. Het is een perspectief waar jij geen toegang tot hebt, maar wat wel nodig is voor goede besluitvorming, of voor innovatie. En dat is voor ons heel belangrijk, goede besluitvorming en vooral de innovatie. Want je wordt ook een beetje star als je teveel van hetzelfde hebt. Dat is qua efficiency heel handig, maar als je in een fase zit waarin wij zitten met energietransitie dat er heel veel veranderd, moet je een soort wendbaarheid hebben en af en toe vanuit verschillende perspectieven kunnen kijken. Want anders heb je een blinde vlek, dat is het eigenlijk gewoon. Dus ik werk veel aan cultuur. En vooroordelen. Want die hebben we allemaal wel. Die zijn heel hardnekkig.

Die krijg je misschien ook niet weg, ze veranderen misschien maar.

Nou, dat duurt heel lang. Als je denkt hoe lang de slavernij al is opgelost, of afgeschaft, hoe lang vrouwen al kiesrecht hebben. En er toch nog héél veel mensen zijn die denken dat het tweederangs burgers zijn. Dat duurt heel lang voordat we dat geherconditioneerd hebben. Ja, het is eigenlijk heel bijzonder hoe wij met de beelden waarin wij opgroeien, die worden gesorteerd in ons hoofd en geven betekenis aan alles wat we zien. Dus er is nog een hele klus te klaren. Dus dat doe ik nu.

Wat houdt MVO voor u in?

Nou, MVO is voor mij eigenlijk heel simpel, dat je niet denkt dat jouw bedrijf bestaansrecht heeft zonder stakeholders. Dus je maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen is gewoon echt jezelf kunnen plaatsen in verbinding met de context waarin je zit. Dus dat je geen keuzes maakt die extreme gevolgen hebben voor mens of maatschappij of voor milieu. Dus dat je niet voor eigenbelang of hebzucht denkt, ja boeien dat het water smerig wordt, of lekker dan vieze lucht, ja sorry dat ik die mensen uitknijp en dat zij daardoor geen normaal leven meer kunnen opbouwen. Dat is hun probleem en niet het mijne. Uiteindelijk wordt het ook jouw probleem, denk ik.

Ja, vooral het vuile water en de vieze lucht. Het uitknijpen misschien iets minder. Je wordt er op dat moment zelf beter van.

Ja, weet ik niet. Ik denk dat de welvaart in ons land op een gegeven moment ook ophoudt. Dat er andere economieën veel slimmer zijn. Ik denk ook dat je oorlog krijgt, als je niet sympathiek bent naar elkaar.

Dat zal voor Nederland toch wel meevallen? Oorlog?

Ik weet het niet. Onze kwetsbaarheid is denk ik de arrogantie die we hebben. En dat komt door welvaart.

Dat is dan een Westers probleem.

Ja, en misschien ook wel een humaan probleem hoor. Ik denk dat als je in de top van een organisatie zit dat je dan ook denkt dat je een tikkeltje beter bent, of meer rechten hebt.

Waarom is MVO belangrijk voor Alliander?

Omdat wij een maatschappelijke organisatie zijn. Dus daarom moeten we wel, maar ik denk ook dat het heel erg en echt een overtuiging is geweest van onze CEO. Van een commercieel en een bedrijfseconomisch belang, maar ook gewoon een overtuiging dat het de enige manier is om het goed te doen. Nu heeft hij ook wel eens dilemma's, nou onze CEO is net gewisseld, maar onze oude CEO zeg maar. Die zei ook: Waar ik last van heb is echt dat wij als organisatie sommige keuzes moeten maken, die de wet nu verbiedt. En ik kan dus nu ongehoorzaam zijn aan de wet, dat mag natuurlijk niet. Maar wat ik ook lastig vindt is dat ik over twintig jaar wordt aangesproken op consequenties van mijn handelen toen, terwijl ik het toen al wist. Ik wist dat wat ik deed verkeerd was. En verkeerd is dus waar je van overtuigd bent of wat de wet aangeeft en dat zijn hele complexe dilemma's. Maar dat is omdat hij vrij visionair is en de wet loopt altijd op alles achter. En dat vond ik wel heel mooi, omdat hij echt een duidelijke visie had over wat je verantwoordelijkheid is als organisatie. Zorgen dat er toegang blijft tot energie voor iedereen in gelijke condities en betaalbare bedragen. Hij heeft er een hele duidelijke mening over.

Uit eerdere interviews kwam ook al naar voren dat de overheid invloed had op de manier waarop jullie MVO toepassen, maar jullie hebben ook invloed op wat de overheid doet?

Ja. Daar zit wel lobby bij in de politiek, ja. Als je dingen voor elkaar wilt krijgen, maar dat zie je wel vaker met organisaties. Je hebt bijvoorbeeld ook de participatiewet gehad. Dat de wetgever zegt dat bedrijven verplicht zijn om een bepaald percentage mensen met een wajong-uitkering in dienst te nemen. En die wetgever bedenkt dat vanuit zijn perspectief, maar wij kijken daarnaar van hoe werkt dat nou binnen de organisatie. En dan ga je ook met die wetgever in gesprek. Dat kunnen jullie wel zo bedacht hebben, maar wij lopen tegen allerlei barrières aan, of wij zien dingen die we heel goed hebben gedaan en die keuren jullie nu in één keer af. De principes zijn hetzelfde, maar wij moeten ook soms de wet uitdagen. Het grappige is dat als je het hebt uit de studieboeken over MVO, dan begint het op zijn minst voldoen aan de wet. Dat is stap één. Dan hebben we het heel erg over milieu. Het begint als je maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt dan voldoe je aan de wet. Dat is de basis. Terwijl wij eigenlijk alweer stappen verder zijn. We voldoen aan de wet, maar we willen meer. We willen verder, we willen groter. We willen sneller en de wet begrenst ons.

Dus de overheid houdt jullie eigenlijk tegen.

Ja, soms wel.

Hoe wordt MVO toegepast binnen Alliander?

Dat is natuurlijk een hele grote vraag. Dan zit ik even te denken. Nou in ieder geval heeft iedereen, daar zie je het ook he. Het begon natuurlijk met kleine facilitaire dingen. Een statement maken met inderdaad fair trade koffie, kartonnen blikken en duurzame gebouwen. En steeds meer kregen bedrijfsonderdelen hun MVO doelen. En inmiddels kijken wij eigenlijk in onze hele business. Kijken wat wij doen, zorgen dat iedereen toegang heeft tot energie. Dat doen wij zo duurzaam mogelijk. Daar zit met name de worsteling met de wet ook. Wij willen bijvoorbeeld onze netverliezen vergroenen. Wat er hier aan stroom in gaat en daar uitgaat daar zit verlies. Dat is vervuiling, dat noemen wij het netverlies en dan heb je CO₂. Nou, wij zouden dat willen vergroenen. Wij zouden bijvoorbeeld wel willen investeren in een windpark, zodat we het verlies kunnen compenseren met groene energie. Maar de wet verbiedt ons om energie te produceren. Want er is sprake van een splitsingswet, die zegt jullie mogen alleen produceren en jullie mogen alleen afnemen. Dus daar zie je dat daar soms uitdagingen zijn. En daarin worden we soms begrensd, maar daar wordt je ook creatief door.

Hoe verloopt het proces wanneer een werknemer een idee aandraagt dat betrekking heeft op MVO? In eerdere interviews werd het voorbeeld van het bekertje gebruikt, maar het kan natuurlijk ook met andere voorbeelden.

Oh ja, hoe zo'n idee tot realisatie komt. Dat ligt natuurlijk aan hoe simpel of hoe groot het idee is. Dus wat je kan doen is naar diegene gaan die erover gaat. En als niemand erover gaat, dan moet je zelf met een goed idee komen. Dan moet je het zelf proberen te attenderen en een groep te vinden die ook jou idee steunt en daar moet je dan een goed plan voor schrijven. En er is ook binnen Alliander heel veel ruimte om dat te doen. Het is alleen moeilijk, het is ook een hele grote gok, dus je moet wel weten bij wie moet ik zijn, wie gaat daarover, wie kan er meedenken en wie geld vrijmaken. Wie heeft er baat bij, weet je dat is het ook altijd, follow the money. Wie is blij met jouw idee. En dat is natuurlijk wel als jij gewoon monteur bent en je hebt je rooster en je moet je ding doen. Dan zal het complexer zijn om met een idee te komen. Maar zelfs daar hebben we een proeftuin voor. Er zijn heel veel monteurs die goede ideeën hebben, die ze in hun werk niet kwijt kunnen. Maar die gaan 's avonds in hun schuurtje klussen. Die gaan daar dingen, die gaan daar

uitvindingen doen. Maar daar hebben we nu een werkplaats voor, dat je met je idee, innovatieve idee terecht kunt en dat zijn niet altijd duurzame ideeën maar soms ook gewoon techniek.

Maar er moet dus eigenlijk altijd een plan gemaakt worden?

Je moet wel een goed verhaal hebben. Gewoon ik heb een idee en dat roepen. Die heb je natuurlijk ook heel veel he, mensen die hebben een idee en dat zetten ze dan online of ze mailen dat naar iemand en verwachten dan dat die ander denkt: oh wat een goed idee, daar ga ik eens werk van maken. Die mensen hebben ook genoeg te doen en daar zit wel eens frustratie van: Ja, ik heb al heel veel goede ideeën aangedragen. Ja, een goed idee is belangrijk maar dat is niet altijd een schaars goed. Bedenk hoe de wereld eruit moet zien. Stel dat iemand tegen mij zegt: Ja Joy, dat hele racisme dat zouden we toch moeten afschaffen, dat mag toch niet meer. Dan zou je er toch eigenlijk voor moeten zorgen dat wij een afspiegeling zijn van de samenleving. Goed idee, en dan? Dus daar zie je wel dat sommige mensen het idee hebben dat hun idee niet wordt opgepakt, maar dat is ook omdat ze geen idee of benul hebben, dat van idee tot realisatie, dat dat best wel en zeker bij maatschappelijke vraagstukken. Die zijn zo complex. Want als ze makkelijk waren, waren het geen maatschappelijke vraagstukken. Als het makkelijke dingen waren, dan waren ze al opgelost. Als heel veel mensen er last van hadden, dan was er allang iemand opgestaan om het te fixen. Dus bij MVO werk je altijd aan taaie vraagstukken, die heel lang duren en waarvan niemand weet hoe je ze op moet lossen. Dat is trial en error en je komt op een gebied, waar nog niemand geweest is. Er zijn best wel boeken over hoe je MVO moet doen, maar als ik die boeken lees dan, dat is voor mij al geweest. We zijn toch ook een beetje koploper op sommige thema's. Dus dan loop je ook voorop, dan moet je dingen uitzoeken. En dan is er geen boek voor. Want als dat boek er al was dan kon iedereen dat boek kopen, het uitvoeren en dan was het opgelost. Maar het is complex.

Er is ook niet echt één oplossing voor MVO. Past iedere afdeling hier MVO toe?

Ieder durf ik niet te zeggen. Ik denk toch 80 procent. Iedereen weet dat we bezig zijn met MVO, maar iedereen op zijn eigen manier. Dus als je bij communicatie praat dan zal duurzaamheid eerder zijn transparante verslaglegging weet je, en bij shared services denken ze na over onze afvalstromen. Of dat het inkopen wel energiezuinig gedaan wordt, of het aantal parkeerplaatsen met laadpalen voor elektrisch vervoer. Ieder bedrijfs onderdeel heeft zijn eigen duurzaamheidsambities.

Is er veel veranderd, dit is eigenlijk eerder al een beetje gezegd, veranderd in de manier MVO wordt toegepast in de afgelopen vijf jaar?

Ja, ik denk dat zet vroeger iets vonden van een stelletje veganisten op het hoofdkantoor. De idealisten en dat het nu veel meer sexappeal heeft. Dat mensen ook veel meer begrijpen waarom het belangrijk is. En wat je ziet bij young professionals, die willen niet eens werken bij een bedrijf dat niet duurzaam is. Nu overdrijf ik een beetje, maar dan heb ik het wel over young professionals in het hogere segment. Een monteur die vraagt echt niet naar ons duurzaamheidsverslag. En je ziet wel dat een bedrijf als Shell het steeds moeilijker heeft om nog talent aan zich te trekken en het talent dat ze krijgen is talent dat denkt ik kan me daar snel ontwikkelen, of ik kan daar rijk worden. Maar mensen die een bijdrage willen leveren aan een betere wereld, die vinden het aantrekkelijker om hier te werken. Dus het heeft een grote aantrekkingskracht op talent.

Dus maatschappelijk verantwoord ondernemen zorgt ervoor dat je mensen met dezelfde ideeën aan je bindt.

Ja, ja, absoluut. Weet je zij zoeken ons niet en wij selecteren ze ook niet. Dus op die manier krijg je, weet je vijf jaar geleden ging ik afspraken maken met recruitment van: Ik zou het fijn vinden als jullie

bij een gesprek ook even toetsen of iemand maatschappelijk betrokken is. Die mensen hebben we liever, maar inmiddels zijn we zo ontwikkeld, dat we een aanzien hebben op de arbeidsmarkt, dus de mensen die het belangrijk vinden die solliciteren hierdoor wat makkelijker bij ons en misschien niet eens voor affiniteit met energie maar als bedrijf om te werken. En er komt ook een automatische mismatch als je dingen doet die niet zo zijn. Dat wil niet zeggen dat er bij ons geen IT-ers werken die gewoon een hele grote leasebak willen hebben en het is ook niet zo dat hier niemand in een vliegtuig stapt, dat is ook allemaal onzin. Je hebt natuurlijk ook wel sectoren waarin het heel moeilijk is om talent aan je te binden. Ja, dan ben je iets coulanter met het groene hart dan. Het stomme is, dat is ook nodig voor de duurzaamheid. Als wij willen zorgen dat iedereen toegang heeft tot duurzame energie heb je IT-experts nodig. Dat is ook de complexiteit waarin je zit. Het is niet heel zwart-wit. Het is altijd dilemma, afwegen.

En mensen die misschien minder maatschappelijk betrokken zijn bieden ook weer een ander perspectief waar je van kunt leren.

Ja, dat is ook zo. En ze leren ook weer als je hier werkt wat dat ook is. Dus er zit ook altijd ontwikkeling in. Maar het is ook wat jij zegt. Iemand die een ander perspectief heeft en niet maatschappelijk is ook belangrijk. In de hele buitenwereld is ook niet iedereen maatschappelijk betrokken. Ook dat perspectief moet je meenemen. Hoe moeilijk dat ook is, dat is de complexiteit van diversiteit.

Hoe gebruiken andere organisaties binnen jullie markt MVO? Ik noemde het steeds jullie concurrenten, maar hier zeggen ze steeds collega's.

Oh ja, de collega netbedrijven zeg maar. Ja, wij doen steeds meer samen. Wij doen een aantal dingen samen, bijvoorbeeld bij de groene netten, daar gaat Koen nog wel iets over vertellen. En de fair meter, er zijn heel veel dingen die doen we samen, omdat je anders gewoon te klein bent. Dus als je op internationaal gebied zit, bijvoorbeeld de fair meter. Daar is Nederland, of Alliander te klein om macht te hebben naar de meterleverancier. Wat wij willen is dat die meter duurzamer wordt. Maar die metermarkt is een internationale markt, dus wij denken, als wij daar als Alliander een vraag stellen dan denken ze, wie is Alliander? Dus toen zijn we een samenwerking gaan zoeken met alle meterafnemers binnen ons land en zelfs dan ben je nog te klein. Dus dan moet je ook op internationale beurzen je verhaal gaan vertellen, om te kijken of je de vraag naar duurzame meters kunt vergroten. En dan pas heb je een machtspositie. Dus wij werken daar soms mee samen, maar dan is bijna altijd initiatiefnemer. Omdat wij daar gewoon heel bevlogen in zijn. Dus als je daar naar kijkt lopen wij voorop. Maar dat is ook niet altijd erg he, wat ik zei, het is ook tof als je het hebt uitgetoetst en je weet wat werkt en je kunt anderen meenemen. Of je kunt het later anderen uitleggen en zij kunnen het dan sneller doen.

Het is dan wel makkelijker voor hun, want het kost ze minder geld dan jullie.

Ja, dat klopt. Ja, dat is een beetje de, maar als niemand als eerste gaat dan blijf je stilstaan. Iemand zal als eerste moeten gaan, maar dat betekent inderdaad dat onze kosten in onze benchmark zijn wij ook duurder. Dat is dan ook wel lastig, omdat wij weer door de toezichthouder worden teruggefloten, omdat wij duurder zijn. Maar de maatschappelijke waarde die wij creëren, die staat natuurlijk niet op de balans. Dus wij zijn nu veel bezig met impact meten, maar de keuzes die wij maken, daar creëer je waarde mee voor de samenleving. Het staat alleen niet op onze balans, het staat op de balans van de gemeente, of weet ik veel waar. Maar het is wel waarde, wij willen eigenlijk dat die waardes ook gezien worden.

Wordt het wel geaccepteerd dat jullie iets duurder zijn?

Ja, we zitten nog binnen een bepaalde marge, dat het kan, het mag. Maar we worden ook continue gebenchmarkt, we mogen natuurlijk niet veel duurder zijn, omdat je niet kunt kiezen. Je hebt natuurlijk een andere netbeheerder, dan zou het raar zijn als je veel goedkoper uit bent dan met je oude.

Hebben andere bedrijven, zoals leveranciers, maar ook klanten invloed gehad op de manier waarop jullie maatschappelijk verantwoord ondernemen?

Ja, ik denk niet dat ze zozeer zijn gaan pushen. Het belangrijkste is denk ik wel dat wij maatschappelijke druk hebben gevoeld voor onze wet normering topinkomens, die noem ik ook maar even. Wij hebben een wetgeving, wet normering topinkomens.

En dan komt vanuit de overheid toch?

Ja, maar wat je zag, is dat hoe de structuur is van onze onderneming. Wij voldeden aan de wet, en daarmee hebben we nog steeds twee bestuurders die heel veel verdienen. Maar dat mocht, wettelijk gezien. En daaronder zat ook een hele laag directeuren die heel veel verdienden, maar dat mocht ook, want die wet ging alleen maar over de bestuurders. Dus wij voldeden aan de wet, maar de samenleving heeft dat heel anders gepercipieerd. En de pers heeft dat ook heel vaak anders in de krant gezet. Van topbestuurders bij Alliander verdienen veel, wat dat is ook zo. Dus we hebben heel veel, onder maatschappelijke druk zijn er veel mensen hier vertrokken. Dus toen hebben ze op een gegeven moment gevraagd of ze vrijwillig hun loon wilden inleveren. En dan moesten ze de helft van hun salaris inleveren, ook voor mensen die hier al jaar zitten. En de meeste zijn toen vertrokken, veel zijn er toen vertrokken. En dat is maatschappelijke druk.

En dat kwam dan vooral omdat jullie een semipubliek bedrijf zijn?

Ja, en er zijn veel schandalen geweest he. Met topbestuurders die veel teveel verdienen van woningbouwcoöperaties en wij zijn natuurlijk ook een maatschappelijke organisatie. Dus als de economie dan slecht gaat, dan wordt dat niet gepikt en ik denk terecht hoor. Maar voor ons bedrijf was dat ook best wel, in die zin, ik vind het niet erg dat die bestuurders weg zijn, want die verdienden echt heel veel. Maar dat betekent ook dat er zoveel nieuwe weer zijn, dat je ook voor de organisatie dacht, 'holy shit'. Al die kennis gaat weg, al die ervaring gaat weg. En er komen nieuwe die echt totaal geen verstand hebben van wat de geschiedenis van dit bedrijf is. En die zijn dan allemaal nieuw en als dat niet geleidelijk aan gaat maar rigoureuus dan is dat wel een probleem.

Heeft de opkomst van social media nog invloed gehad op MVO binnen Alliander?

Ja, ik denk het wel. Als je vroeger een storingsdienst belde gaan mensen nog wel schelden en tieren van wat is dit voor achterlijke bedoeling, ik zit al een half uur zonder stroom. Ik heb wel eens gekeken bij ons op de facebookpagina of op twitter stond, nou daar wordt je echt heel ongelukkig van. Dat is heel respectloos als je weet hoeveel mensen dag en nacht, weer en wind, al die storingen staan op te lossen. En we hebben het beste net van de wereld, dat beseft ook niemand. We hebben zelden storing in ons land. We hebben gewoon een goed net, heel degelijk, en daardoor verwend. We zijn ook afhankelijk, als ik geen wifi heb thuis dan kan ik ook wel zeuren. Niemand kan dan meer iets en dan heb je gewoon stress, we zijn zo afhankelijk. Maar dat is ook de maatschappelijke verantwoordelijkheid die wij hebben. En dat is onze allergrootste, zorgen dat iedereen toegang heeft.

Wordt MVO binnen Alliander toegepast vanuit economische overwegingen, morele overwegingen, of omdat verschillende stakeholders het belangrijk vinden. Dat zijn zeg maar de drie motieven die vanuit de literatuur naar voren komen.

Ja, ja, dat snap ik. Het gekke is, ik ben geneigd om te zeggen morele, maar ik denk toch dat het visionaire is en daarmee economisch. Maar niet uit winstbejag, want dat is namelijk, als ik zeg economisch dan ben je geneigd om te denken daar valt geld mee te verdienen. Maar ik, en ik snap deze, ik snap deze, want er is altijd iemand die druk zet. Hier zet, of de stakeholders verlangen iets, of er valt geld mee te verdienen, of je hebt een morele overtuiging. En ik denk dat het bij ons ook was, omdat we weten dat op lange termijn voor de economie van ons land belangrijk is. Ja, dat is, ja moreel dat klinkt een beetje soft he. Dat klinkt bijna christelijk, als niet ethisch. Maar er zit echt wel een bedrijfsbelang achter, er zit, dat gaat echt over de verantwoordelijkheid nemen voor de...

Maar je verantwoordelijkheid nemen dat is toch ook wel een beetje moreel. Dat jullie MVO toepassen omdat het op de lange termijn beter is voor de Nederlandse economie is ook wel economisch, maar toch ook moreel omdat je verder kijkt dan alleen jezelf. Als je zelf je verantwoordelijkheid wilt nemen denk ik dat dat toch wel een morele overweging is.

Ja, maar hij klinkt een beetje als dat ik vind dat het hoort. Maar het lijkt ook bijna alsof je geen bedrijfsbelang hebt. Ik denk dat als je het echt over puur leiderschap hebt. Die zit hier niet in he, want dit is altijd: Er heeft iemand gezegd dat ik dit moest doen. Dat staat hier eigenlijk, ik kon er geld mee verdienen, ik werd onder druk gezet, of mijn hart of mijn overtuiging vond het. Maar leiderschap gaat ook, het is moreel, maar het is ook economisch.

Dus een combinatie van?

Ja, denk ik wel. Maar het komt ook door de rol die we hebben in de samenleving. Onze missie is namelijk, dat is wat wij doen, zorgen dat iedereen toegang heeft tot stroom. En als je ziet dat het landschap verandert dan snap je wat nodig is als organisatie, om jouw missie te kunnen volbrengen. Wij zeiden: Maatschappelijke verantwoordelijkheid is ook nodig om, voor bestaansrecht om op termijn dingen te kunnen doen. Ja, dat is ingewikkeld he. Ja, bij ons is het bijna een voorwaarde om te kunnen blijven overleven, misschien moet ik het zo zeggen. Het is geen doel op zich, het is een voorwaarde.

En toch, als ik het zo in de interviews hoor dan doen jullie collega's het minder, dus zij zien het minder als een voorwaarde om te overleven, dus Enexis en Stedin?

Ja, dat is ook een strategie. Je hoeft niet een leider te zijn, je kunt ook een volger zijn. Het heeft echt met je bestuurder te maken. Hoe ambitieus hij is.

Maar dan gaat het dus misschien meer om de morele overweging, want economisch kan het dus ook zoals Enexis en Stedin het doen.

Ja, ja, maar moreel klinkt een beetje, of dat je bijna kerkelijk bent zeg maar. Of dat het vanuit ethische overwegingen is. Dat is het ook allemaal, maar het gaat een beetje verder dan dat. Dus ik denk dat het veel gaat over visionair leiderschap. En dat begint bij moreel, maar dat begint ook omdat je visie hebt. Dat je verder vooruit kijkt. Visie is natuurlijk ook gewoon ver vooruit kunnen kijken. Ik denk dat veel bestuurders van netbeheerders gewoon bezig zijn met de business en dat ze denken laat Alliander de experimenten maar doen en de proeftuinen maar starten.

En wat goed is nemen zij over.

Ja, dat is natuurlijk bij alle transitie he. De eerste elektrische auto, de eerste LED-lamp, alles wat als eerste was. Ik denk dat iPhone ook de eerste was, en er zijn nu heel veel die kopiëren slimme technologie, want een patent is ook maar een paar jaar geldig. Dus dan laat je andere mensen de investeringskosten doen.

Op zich slim, maar je hebt er wel een achterstand door. Maar dat is voor jullie minder belangrijk omdat jullie niet echt concurrenten van elkaar zijn. Misschien zou je daarop meer met elkaar op moeten trekken.

Ja, daar is ook wel eens voor gepleit voor maar één landelijke netbeheerder. Maar we hebben wel Netbeheer Nederland. Dus er zijn wel samenwerkingsverbanden, er wordt wel veel overlegd. En we hebben ook weleens geruild. We hebben weleens een stuk net in Eindhoven gekocht, omdat wij zelf in Friesland een stuk misten, want dat was niet te koop. Maar doordat wij Eindhoven hadden konden we dat later weer ruilen met Enexis. Dus de vraag kwam wel binnen de organisatie waarom wij in godsnaam een stuk net in Brabant hadden gekocht, maar dat was dus gedaan zodat we konden ruilen. Zodat we in Friesland efficiënter ons werk konden doen. Een soort Risk, heel bizar.

Denkt u dat de aandacht voor environmentalism nog zorgt voor, invloed heeft op maatschappelijk verantwoord ondernemen?

Ja, heel veel.

Is dat meer geworden in de afgelopen vijf jaar?

Ja. Dat weet ik bijna zeker, ook in het bewustzijn van iedereen die hier werkt en ook onze klanten. Maar dat zie je ook, dat mensen zonnepanelen nemen, of elektrisch gaan rijden of nou ja. Het gaat zo extreem snel nu.

Dus het zorgt er eigenlijk ook voor dat MVO meer geaccepteerd wordt binnen de onderneming.

Zeker, het is niet meer zo iets raars. Ze vinden onze afdeling niet meer van die rare idealisten. En dat was vroeger wel. Vroeger was je echt een soort van Jehova-getuige die de voet tussen de deur moest zetten om je verhaal te doen. Maar nu is dat niet meer. Nu wordt je bevraagd, we komen onder in vragen en meedenksessies. En we worden ook vaak ingehaald hoor door bedrijfsonderdelen die dingen doen die wij zelf nog niet eens bedacht hadden.

Die doen dat dan gewoon zelf, afzonderlijk van jullie?

Ja, dat hoeft ook niet. Wij vinden het gewoon tof als iedereen zijn verantwoordelijkheid neemt. De doelen zijn toch wel helder. Die CO₂ moet weg, de diversiteit moet omhoog en de transparantie moet toenemen. Weet je we hebben een aantal van die pijlers waar je op moet scoren. Dat zijn gewoon corporate doelstellingen, dus dan hoeven ze niet te wachten op ons. Wij duwen, wij porren vooral daar waar nog niks gebeurt.

Dit komt daar eigenlijk een beetje op terug, maar is er nog weerstand binnen de onderneming waar het gaat om MVO?

Zeker, er zijn natuurlijk mensen die het onzin vinden. Die zeggen het is nog nooit bewezen dat CO₂ slecht was. Die zijn er. Wij hebben hier ook collega's die vinden dat het een heel slecht idee is dat hier mensen moeten werken met een niet-Westerse achtergrond, of met een migratieachtergrond. Want die vinden dat onveilig. Die vinden dat je een risico neemt wanneer je iemand aanneemt wiens opa en oma in Marokko zijn geboren. Het is natuurlijk een groot vooroordeel dat alle Marokkanen of

Syriërs terrorist zijn. En als je dus die mensen blijft uitsluiten, wat echt systematisch gebeurt. Zij wonen wel in ons land en zij willen er iets van maken, maar ze krijgen de kans niet. En dan krijg je polarisatie en dan krijg je excessen. Dan krijg je veel hangjongeren, dan krijg je criminaliteit. Dat is ook, dan zie je dat je altijd in verbinding moet staan met de samenleving. Dat zie je in ons land, dan zie je dat Marokkaanse jongens bijna geen stageplek krijgen, dat bedrijven daar niet aan willen vanwege vooroordelen. Vervolgens geen stageplek is geen diploma, geen diploma betekent geen baan, geen toekomstperspectief. Ja, dan krijg je gewoon hommeles. En dan kan je wel naar de Marokkaanse jongeren blijven kijken, maar daar hebben we met elkaar iets in te bewegen. En dan zie je ook dat veel Marokkaanse jongeren ook denken dat ze weinig kansen hebben in de samenleving, want ze hebben alleen maar ellende om zich heen. Geen rolmodellen, maar criminelen.

Heeft het toepassen van MVO binnen Alliander invloed gehad op de manier waarop verschillende processen worden uitgevoerd?

Ja, het kan bijna niet anders. Ik denk dat dingen wel veranderen. Bijvoorbeeld bij rekruteren en het doorstromen van talent, maar ook andere dingen die veranderen. Over hoe zo'n heel gebouw gerenoveerd wordt. Over hoe ons gebouw in Duiven energie produceert in plaats van energie kost. We maken dat dan zelf op. We hebben daar een parkeergarage met alleen een zonnescerm. Daar draaien onze computers op. Maar ja, ik denk wel, parkeerbeleid. We hebben nog maar heel weinig parkeerplekken, omdat we willen dat iedereen met ov reist. We hebben ook, dat is wel heel mooi, in Duiven, dan zie je ook de mooie samenwerking, dat een stukje verderop staat IKEA. IKEA heeft een enorme parkeertoren, maar doordeweeks is die leeg, grotendeels en in het weekend is die vol. En wij gingen daar huisvesting maken en toen zeiden we, we kunnen wel een heel grote parkeerplaats maken, maar die is dan in het weekend leeg en doordeweeks vol. Terwijl, daar staat er eentje die doordeweeks leeg is en in het weekend vol. Moeten we dan zoveel natuur opofferen voor parkeergelegenheid. Terwijl je ook zou kunnen zeggen, kunnen we geen dealtje sluiten. Dus we hebben daar een heel mooi natuurgebiedje aangelegd bij Alliander. Waar je dus kan wandelen. En dan zeggen we, we mogen doordeweeks is het bovenste parkeerdek van IKEA is dan van ons. Betekent wel dat we een stukje moeten lopen, dus daar is niet iedereen blij mee, maar dat is eigenlijk gewoon slim omgaan met de openbare ruimte of de beschikbare ruimte. En niet ten koste van de natuur nog meer asfalt neerleggen.

Dat is trouwens een heel mooi gebouw in Duiven. Heeft ook heel veel prijzen gewonnen. Dat is ook mooi als je koploper bent, zoveel prijzen. Dat er nu iemand in dienst is, die alleen maar de rondleidingen doet. Maar dat is dus een inspiratie voor heel veel andere bedrijven. Heel veel bedrijven komen bij ons kijken en bevragen hoe wij dat gedaan hebben en gaan ook steeds duurzamer bouwen. Dus je zet ook een beweging in gang en je maatschappelijke impact is dus groter dan alleen je gebouw. Dus het voorbeeld dat je stelt voor anderen en het effect dat het heeft, omdat je volgers krijgt erdoor, dat is je grote maatschappelijke waarde.

Heeft het toepassen van MVO binnen Alliander ook op andere gebieden tot nieuwe inzichten of ideeën geleid?

Ja, ik zou bijna zeggen dat kan bijna niet anders, maar dan moet ik ook een goed voorbeeld hebben. Maar wat ik zelf wel een goed voorbeeld vindt van vijf jaar geleden is dat, toen werd er eigenlijk bij wet bepaald dat we die energiemeters moesten vervangen in alle huizen, voor een smartmeter. Vroeger hadden mensen alleen een meter met een draaischijf en de meter, een momentopname van één keer in het jaar, of één keer in de drie jaar, dan werd jouw meterstand opgenomen en dan kreeg je een rekening. En daarmee kon je dan aan het einde van het jaar denken: Oh wat veel. Maar dan wist je niet waardoor dat kwam. Dus door het gebrek aan inzicht in je gegevens kon je nauwelijks maatregelen nemen om je, om energie te besparen. En energie besparen deden we voor het klimaat.

Dus toen kwam die meter om mensen meer inzicht te geven in hun energiehuishouden. Zodat ze konden besparen, zodat het klimaat minder belast zou worden. En toen zei mijn collega Hans, die je gesproken hebt, van het is wel raar dat we dan een apparaat om gaan hangen wat zelf heel veel energie kost om te produceren. Dat een veel kortere levensduur heeft dan de apparaten die er nu hangen. Dat het apparaat zelf niet dezelfde principes dient, als waar die voor bedoeld is. Dus die is toen gaan nadenken over wat zou dan de ideale meter zijn. Die bestond niet, dat is wat ik zei. Toen gingen we dus kijken bij Tony Chocolonely en Fairphone en samenwerken. Daar wordt nu heel hard aan gewerkt en het leuke is, heel veel leveranciers wilden daar ook niet aan. Maar we hebben in, volgens mij in Finland, dat weet ik niet zeker, maar die zien nu inmiddels dat het een business case is. Want een kleinere meter met gerecycled plastic is minder verpakking, is minder transport, is minder CO₂, is eigenlijk veel slimmer dus zij zijn uitgedaagd om te gaan innoveren vanuit een maatschappelijk vraagstuk. En zij lopen nu voorop met een duurzame meter, dus op het moment dat de markt groeit, kunnen zij hem leveren, dus dan is het echte business. Maar die vrouw die ermee begon, die werd vanuit moreel getriggerd. Dat kan je enorm veel opleveren.

In de vorige interviews ging het bij zaken die betrekking hebben op MVO eigenlijk over kleinere projecten die binnen MVO thema's vallen. Hebben die projecten ook invloed op elkaar? Bijvoorbeeld dit bekertje en de kabels.

Ja, dit is het eerste bekertje in ons land dat je volledig kunt recyclen. Dus dat bekertje vonden mensen natuurlijk heel suf dat we ons daar druk om maakten. Maar dat bekertje, de principes, de gedachte erachter is de bron van inspiratie. Dus dat je slimme dingen kunt doen. Wij zijn op een gegeven moment ook onze koffiedik gaan verzamelen, daar werden weer oesterzwammen op gekweekt. En die oesterzwammen werden weer door onze cateraar afgenomen en die maakte daar kroketten van en die aten wij in de pauze dan weer op. Maar het gaat erover dat je in een keten kunt samenwerken die misschien niet zo voor de hand liggend is. Dus het gaat over een circulair principe. Over dat koffiedrap nog grondstof is voor andere processen in plaats van afval. Dus het gaat er heel erg over hoe kun je slim nadenken over dat afval scheiden. Dat gaat ook over het verzamelen van grondstoffen. En papier, gft en plastic is een grondstof voor nieuw materiaal. Dus het is een manier van denken in circulariteit en ook zo'n bekertje vertelt dan een verhaal.

En dat leidt dan weer tot nieuwe ideeën en het zorgt dat nieuwe processen op een andere manier kunnen worden uitgevoerd?

Ja, we hebben putdeksels die van gerecycled plastic zijn gemaakt. Dominique is bezig met mantels van kabels die van gerecycled plastic zijn gemaakt. Zij is heel veel bezig met, er worden nu poefjes gemaakt, poefjes voor meubilair, dat is van jassen, die zijn nieuw geleverd maar die voldoen niet aan de veiligheidseisen. Vroeger gingen die allemaal de shredder in, daar kon je niets mee want je mocht ze niet verkopen of mee naar huis nemen. Want dan krijg je criminaliteit, want dan gaan mensen zich voordoen als meteropnemer of monteur, dus dat zijn hele strikte regels. Dus daar zit een heel strak regime op bedrijfskleding, dus ze moesten eigenlijk vernietigd worden, maar het waren nieuwe jassen. Ze waren alleen niet voldoende brandwerend. Dus nu hebben we van die jassen poefjes gemaakt en die komen dan hier in het gebouw. En dat is ook wel leuk, want dan krijgen we ook een soort van monteurs look en feel binnen ons hoofdkantoor. Maar het idee dat iemand dus met de jassen zit en niet meer automatisch door de shredder gooit. Denkt: Oh dat is toch zonde, wat kunnen we er nog van maken? Dat komt echt omdat we zijn gaan leren. Maar het is wel waar, het is allemaal losse projecten.

Interview V

Interview met: Dhr. Koen Eising (Manager MVO)

Datum: 24-10-2017 14:30-15:00

Locatie: Hoofdkantoor Alliander 'Bellevue' in Arnhem

Wat is uw functie precies binnen Alliander?

Ik ben MVO manager. We hebben een stafafdeling voor MVO met vijf mensen daarin, inclusief mijzelf. En in die afdeling zit CO₂, CO₂-sturing, diversiteit. Dat is die dame die je net zag. Dan heb ik Dominique Hermans, dat gaat over circulaire economie en Hans Nooter gaat over transparantie en impactmeting. Dan heb ik Marjolein van Leeuwen, die is foundation manager. Dus wij hebben als foundation, als Alliander foundation, vrijwilligerswerk en zij runt de foundation. 1000 Mensen per jaar doen vrijwilligerswerk bij Alliander. Dat is mijn team en wij rapporteren direct aan de CEO.

En wat houdt maatschappelijk verantwoord ondernemen voor u in?

Dit. Dit is het sturen van je bedrijf op CO₂, het sturen op grondstoffen, sturen op sociale diversiteit, het faciliteren van vrijwilligerswerk. En daarboven hangt nog zorgen dat binnen de strategie van Alliander duurzaamheid een plek heeft. Wij hebben 3 'B's, betrouwbaar en betaalbaar netwerk, energielevering. Daar is bereikbaar bijgekomen en bereikbaar betekent dat schone energie voor iedereen, onder gelijke condities beschikbaar moet zijn. Eigenlijk zeggen wij dat het feit dat mensen momenteel met een eigen huis, een eigen oprijlaan makkelijk elektrisch kunnen rijden en zonnepanelen kunnen aanschaffen. Wij moeten het net daarvoor verzwaren, als we niet oppassen, als we het niet slim doen. En de kosten daarvan worden gesocialiseerd over de gehele samenleving. Wij moeten ervoor zorgen dat niet alleen de mensen met de dikke portemonnee over kunnen gaan op schone energie, maar iedereen. Dat betekent dat wij de kosten voor de energietransitie zo laag mogelijk moeten houden. En waar mogelijk meewerken dat alle bevolkingsgroepen, alle plekken in steden, dat mensen kunnen kiezen voor een alternatief. Dus eigenlijk de energietransitie, carbonmanagement, dus CO₂-sturing, dan hebben we diversiteit, circulaire economie, foundation en dan de laatste poot is zorgen dat je een transparante organisatie bent, die voortdurend in gesprek is met de samenleving. Die goed verantwoording aflegt over waar ze mee bezig is. En dat doen we veel met het jaarverslag. We hebben vorig jaar de Kristalprijs ontvangen voor het beste jaarverslag van Nederland en dit jaar zijn we, dat hebben we gisteren gehoord, weer genomineerd.

Ja, dat is eigenlijk ook wel waarom MVO belangrijk is voor Alliander. Hoe passen jullie MVO toe op de afdelingen?

Het is niet zo dat elke afdeling met MVO bezig is. Maar wij hebben heel veel deelprogramma's. Dus CO₂, die kan je ontleden in asset management. Die is verantwoordelijk voor de netverliezen. Bij getransporteerde energie komt energie vrij en dat wil je zo laag mogelijk zijn. Dus een enorme besparing kun je daar realiseren. Daar hebben we een programma voor. Voor mobiliteit hebben we een programma. Zorgen dat we schone auto's krijgen, meer elektrisch gaan rijden, elektrische dienstbussen gaan aanschaffen. Vastgoed, dit gebouw is van het gas af, dit is 80 procent terug in CO₂ sinds de renovatie. Dus met vastgoed hebben we een programma. En dat is alleen CO₂, we gaan naar circulaire economie. Ook allemaal programma's, van verspilling tot herinzet, ook dit gebouw. Hoe we met ons materiaal omgaan, hoe we inkopen. Diversiteit heb je van Joy gehoord, van de etnische en de genderdiversity waar we mee bezig zijn. En voor transparantie daar hebben we gewoon een breed team wat met reporting bezig is en dat is een programma waar heel veel afdelingen op zitten en

mensen bij betrokken zijn. Al die programma's zitten allemaal weer afdelingen achter. Nou in zeven jaar lang, tijd hebben we dat opgebouwd. Dat is een heel avontuur geweest, maar inmiddels zie je overal waar je komt dat men weet wat duurzaamheid is. En er nu veel projecten en programma's zijn waarmee we inmiddels veel in het nieuws komen. Dat je ook daadwerkelijk ziet dat CO₂ naar beneden gaat en circulair inkopen gaat omhoog. Toenemend aantal vrouwen in leidinggevende posities. Steeds meer vrijwilligers, mensen die vrijwilligerswerk doen. Hoge transparantie van het jaarverslag, dus het leidt ook ergens tot hele mooie resultaten.

Hoe verloopt het proces wanneer een werknemer een idee aandraagt dat betrekking heeft op MVO?

Nou ja, wat wij zeggen als het een idee is zeg maar dat niet zoveel impact heeft op de bedrijfsvoering, ga het lekker doen. Als jij met je afdeling zegt we willen geen papier meer gebruiken, ga vooral naar je baas en zeg dat je geen papier meer wilt gebruiken. Maar gaat het verstrekkend, dus dat je zegt we willen de hele organisatie paperless, ja dan kom maar bij ons. Dus wij zijn zeg maar voor de categorie, de buitencategorie projecten. Het moet groots en meeslepend zijn, het moet impact hebben op de alledaagse bedrijfsvoering. Het moet, het vraagt kapitaal, of een besluit van de raad van bestuur. Daar zijn wij voor als MVO. Ik ben niet meer voor de kleine dingetjes, dat kunnen mensen heel goed zelf, maar wij zijn echt voor de radicale veranderingen.

En wordt er dan een plan van aanpak gemaakt?

Nou, zet even het lineaire model uit je hoofd, zo werkt het niet. MVO is de belangrijkste bijzaak, dus wij hebben een aantal programma's in zeven jaar opgebouwd dat je redelijk goed kan besturen. Dus van bovenaf heb je een ambitie en nu heb je een werkproces, een protocol, een rapportage en een monitor. Maar als er nieuwe projecten komen, ja alles heeft zijn eigen weg of vindt zijn eigen model. We hebben geen standaard weg waardoor projecten geboren worden, dat is altijd weer anders. Ik kom net bij Rijkswaterstaat vandaan, ik heb een verhaal gehouden over dat mensen veel belangrijker zijn dan progress. Dus het boeit me niet zeg maar of er een plan van aanpak, of een, sommige projecten worden geboren zonder plan van aanpak of zonder KPI. Terwijl andere projecten hebben wel weer een KPI nodig, het is zo wisselend. Nou wij werken heel fluïde in die zin. Dus wij kijken vooral naar de mensen daarachter. Als de mensen daarachter gewoon goed zijn en het willen, dan gebeurt het ook.

Heeft het toepassen van MVO binnen Alliander invloed gehad op de manier waarop verschillende processen worden uitgevoerd.

Jazeker, zeker het aanbestedingsproces. Het is niet radicaal veranderd maar wij zijn veel bezig met wat we noemen functioneel specificeren. Vroeger gingen wij technisch specificeren, legden we precies uit wat er gemaakt moest worden. Maar als jij een duurzame onderstation, of een duurzame trafo, of een duurzame kabel, die bestaan nog niet. Dus dan kun je het ook niet specificeren. Dus dan moet je op een gegeven moment zeggen tegen een opdrachtgever, of de leverancier: wij willen dit eigenlijk heel graag. We willen een circulaire kabel, of een hele efficiënte kabel. Of een trafo met veel minder energiebesparing, of eh, met veel minder energieverbruik. Maar we geven aan jullie mee waar we ongeveer aan zitten denken, maar maak het voor ons, wij kunnen dat niet. En langzaam maar zeker zie je dat door duurzaamheid, de eisen die we stellen, erachter zijn gekomen dat we het niet allemaal meer technisch kunnen specificeren. Dus eigenlijk qua inkoop steeds meer functioneel specificeren. Dat is een belangrijke, een andere belangrijke is van wat Joy jou verteld heeft, werven, vacatureteksten. Hoe wij mensen uitvragen, als jij hele masculiene vacatureteksten zet van: Wij zoeken stevige, zelfverzekerde, ondernemende werknemers, nou dan gaat daar geen enkele vrouw gaat daarnaar solliciteren. Dus dat is langzaam door de jaren heen is dat ingebed. Hoe wij afwegingen

maken waar wij onze stroom inkopen, hoe wij met onze renovaties omgaan. Overal zie je dat de processen gewijzigd zijn. Maar ik denk dat op het gebied van diversiteit, man vrouw en op het gebied van inkoop, dat zijn de meest aanwijsbare die ook echt definitief helemaal gekanteld zijn.

Heeft het toepassen van MVO ook op andere gebieden tot nieuwe inzichten of ideeën geleid?

Nou, als jij door een duurzame bril naar je organisatie kijkt, dan kom je daar allemaal dingen tegen waarvan je dat niet had verwacht. Dus je kunt hele technische maatregelen kun je verzinnen rondom asset management en het beheer van onze netten, waaruit blijkt dat als we het net even iets anders doen, je het verbruik van 1400 huishoudens uitspaart. Als wij, wij hebben altijd veiligheidscircuits he, die zijn in de winter heel belangrijk want dan hebben we hoog, veel elektraverbruik, dan wordt het net enorm benut. Maar in de zomer veel minder. We zijn erachter gekomen dat in de zomer bepaalde stations gewoon uitgezet kunnen worden. Die hoeven niet als achtervang te fungeren, omdat de belasting veel lager is. Daar zijn we achter gekomen, als je naar circulaire economie gaat kijken, wat heb je nu en wat zou je nog kunnen gebruiken. Dat we heel veel materialen in technische stations heel goed kunnen reviseren. Dus we hebben nou een complete revisiestraat ingeregeld om trafo's opnieuw in te zetten. Daar kom je langzamerhand achter. En dit bouwproces van dit gebouw, halverwege hebben we gezegd stop en gaan we een challenge organiseren. Mensen van buiten naar binnen gevlogen, hoe zou het nog beter kunnen? Nou, toen kwamen we erachter dat we nog eens 20 procent terug konden in energie. Dus het denken over MVO heeft elke keer geleid tot, ja, de energietransitie dwingt ons ook om anders te gaan nadenken. Want als wij alleen maar kabels bijleggen omdat er steeds meer pieken op het net bij komen door zon en wind, ja dan gaat het ons miljarden kosten. Wij moeten op een andere manier gaan denken, veel meer met data, met analyses. Veel meer met balanceren op lokaal niveau. Als er een piek is in een wijk, een zonnepiek, dan moeten we misschien tijdelijk even de koelkasten uitzetten. Dat klinkt misschien heel gek, maar het gebeurt wel inmiddels in Heerhugowaard. Dus vroeger had je altijd een ochtend en een avondpiek. Dus in de ochtend sta je op en je denkt ik ga douchen, ik ga het gas gebruiken en doe mijn lichten aan, dan heb je een piek op het net en in de avond heb je een piek op het net. Dus het net is ingelegd om die pieken te accommoderen.

U had het dan eerst over de pieken door zon en wind en dat is wat opgewekt wordt en de andere piek is wat gebruikt wordt.

Ja, dus als het enorm mooi weer is, dan krijg je ineens tussentijds een zonnepiek, of als er ineens een wind opsteekt, en we hebben heel veel windenergie, steeds meer. Dan heb je ineens een enorme windpiek op je net. Nou dat betekent twee dingen, je kunt ook denken aan elektrische auto's. Als in jouw straat vier mensen een Tesla hebben staan en die gaan allemaal tegelijkertijd op het net om te laden, hup weer een nieuwe piek. Dus wij moeten daar denken, gaan we nou meer kabels in de grond leggen om de pieken op te vangen of kunnen we gedrag aansturen. En kunnen we bepaalde apparaten in huis gebruiken om te balanceren, te 'peak-shaven' noemen we dat. Dus de koelkast uitzetten, slimme laadpalen met een stop in het stopcontact. Hij gaat dan pas beginnen met laden als de piek in het net voorbij is.

Maar dan zijn jullie dus ook afhankelijk van fabrikanten, bijvoorbeeld van koelkasten.

Ja, intelligentie die je een beetje met die fabrikant moet ontwikkelen. Maar het kunnen ook slimme stopcontacten zijn, slimme stekkers. Zo ingewikkeld is het ook niet.

Is er veel veranderd in de manier waarop MVO wordt toegepast binnen Alliander in de afgelopen vijf jaar?

Wij zijn, misschien wel leuk om te vergelijken met vijf jaar geleden. Wat je nu ziet is dat wij de eerste fase van MVO heel veel op inspiratie hebben gedaan. Ik heb toen wel eens gezegd, ik ben een soort wandelend evenementenkantoor. Dus alleen maar bezig om mijn collega's te laten zien wat er allemaal mogelijk is. We hebben heel veel afdelingen gedaan. We hebben 25 afdelingen en zeker 15 afdelingen zijn we langs geweest om te laten zien wat er allemaal mogelijk is. Met roadshows, met sprekers van buiten, met evenementen, congressen die we bezocht hebben. Dus allemaal zeg maar een state of mind, om te zien. Op een gegeven moment zijn we opgeschoven, naar veel meer doen. Experimenten zoals dit kantoor circulair neerzetten. Duiven, circulair energie positief gebouw. Aanbesteding voor de slimme meter circulair neergezet. Asset management allemaal nieuwe projecten geïnitieerd, de eerste klimaat neutrale onderstation van Nederland, de eerste. We hebben, noem het maar op wat we allemaal hebben gedaan. Dus we zijn opgeschoven, noemde ik al van de inspiratiekant naar de innovatiekant. Laten zien wat er gebeurt, ga nou eens echt even iets doen wat je nog nooit eerder gedaan hebt. En nu zijn we langzaam aan het schuiven naar de transformatiekant. Dus vandaag zijn er gesprekken geweest met accountants over duurzaam inkopen. Ik hoef het gesprek niet meer te voeren, dat doen de inkopers zelf. Dus langzaam zie je dat de verschillende afdelingen hun verantwoordelijkheden oppakken. Dus we zijn in die zeven jaar van de inspiratiefase in het begin, naar de enable/innovatiefase en nu daadwerkelijk naar de transformatiefase. Om te blijven doen wat we al doen.

Dat is wel een verandering in vijf jaar. Vijf jaar geleden zei u zelf dat uw functie niet meer zou bestaan over vijf jaar, nu dus. Hoe denkt u daar nu over?

Ja, nou ik ben daar een beetje op teruggekomen. Omdat, er moet ook ontzettend veel gebeuren. En je kunt niet meer zeggen eh, vroeger was het zo van, nou ja als de organisatie klaar is. Dus we zijn klimaatneutraal en circulair en één derde van onze leidinggevende is vrouw, dan kun je bijna zelf de vraag stellen: Ben je dan klaar? En wat je nu ziet is dat wij, ook door de sustainable development goals van de Verenigde Naties, en dat vind ik een ontzettend mooie en goede ontwikkeling, dat we steeds meer worden getriggerd: Wat doe jij nou als organisatie, dat het systeem in zijn totaliteit kantelt. Waarom hebben wij nog een footprint, waarom zijn wij wel circulair maar de omgeving nog niet. Wij hebben misschien wel één derde leidinggevende van de organisatie vrouwen, waarom de rest van de organisaties niet. Dus wij worden, wil je je maatschappelijke reputatie overeind houden, moet je in toenemende mate laten zien welke verantwoordelijkheid jij pakt voor de systeemwijzigingen om je heen. Dat betekent dat je samen met andere partijen moet gaan optrekken: ik doe dit al, doe je mee, zullen we dat in de sector de standaard laten zijn? Kunnen we misschien als we het hebben over leidinggevende vrouwen in technische omgeving, misschien moeten we naar basisscholen om met name meisjes in te wijden in het vak van de energietechniek. Of op circulaire economie, moeten wij een rol gaan spelen in het verder belasten van productie en minder belasten van arbeid? Moeten wij specificatie in de sector gaan wijzigen zodat we meer met circulaire materialen gaan werken. Ik dacht inderdaad over vijf, zes jaar ben ik klaar, maar ineens komt er een enorm nieuw speelveld die ontzettend gaaf is. Dat betekent dat mijn team ook weer moet veranderen van: Ok, je bent nog niet klaar als het huis klaar is, nee wij moeten steeds meer een soort diplomaat gaan zijn om andere bedrijven beter te maken. Eén voorbeeld daarbij is groene netten. Moet je maar kijken op www.groenenetten.org. Waarbij we een coalitie hebben gesmeed om met alle infrapartijen samen te werken op die klimaat neutrale en circulaire bedrijfsvoering. Met hun praten we over wat gebeurt er nou als alle netwerkbedrijven in Nederland hetzelfde doen als wat wij doen, wat gebeurt er dan.

Want de andere netwerkbedrijven zijn op dit moment minder ver op MVO?

Ja, op onderdelen zijn ze verder, maar op veel andere onderdelen zijn wij verder. Dus wij zijn ook de trekker van die coalitie. Maar Stedin heeft vorige week aangekondigd dat al hun dienstwagens elektrisch gaan worden, nou zover zijn wij nog niet, fantastisch.

Gaan worden.

Gaan worden, ze hebben nog even de tijd. Maar het feit dat ze dat geroepen hebben is fantastisch. En wat wij dan kunnen doen, wij gaan dan naar de markt toe als netbeheerders samen. Beste markt, er zijn nog maar drie, vier dienstbussen, maar we gaan allemaal over op elektrische dienstwagens. Kom alsjeblieft met nieuwe types, nieuwe modellen om ons te voorzien. En als die marktpartij zegt: Als jullie dat zwart op wit echt kunnen aangeven dat vanaf nu.. Dan gaan wij daar in investeren en ontwikkelen. Dat is het spel dat we spelen.

Samen zetten jullie dan meer druk op de leveranciers.

Ja, precies.

Wordt er door andere partijen ook nog veel druk op jullie uitgevoerd? Leveranciers, overheid, media?

Nee, wij lopen zelf ver vooruit en dat wil ik ook blijven doen, want we zijn nog lang niet klaar. Ik vind het ook echt gênant als mensen zich nu op de borst gaan kloppen. Dat kan nog helemaal niet, want de problemen buiten zijn zo navenant, we moeten nog veel harder, veel sneller. Dus Alliander loopt gewoon, is een MVO koploper, nog steeds en we zijn nog steeds bezig om anderen mee te trekken, mee te duwen. Ja, wij hebben nu dus zeg maar he, je bent van accountants, maar vorig jaar de eerste groene obligatie uitgegeven. En ik wil uiteindelijk dat het bedrijf volledig groen gefinancierd gaat worden. Dat betekent dat we toch wel wat werk te verzetten hebben. Ook daarin zijn we dan weer koploper. Weet je, ten opzichte van zeg maar het gangbare van organisaties zijn we koploper. Ten opzichte van datgene wat nodig is lopen we allemaal nog ver achter, ook Alliander. Het gaat allemaal veel te langzaam. Als je nu gaat kijken wat er momenteel, we hebben nog drie jaar te gaan om bepaalde irreversibele effecten van klimaatverandering voor te zijn, nog maar drie jaar. Dan zou je morgen radicaal alle auto's moeten stoppen en moeten elektrificeren. Dan zouden we alle verlichting op LED moeten doen, tenminste de helft duurzaam op moeten wekken als Europa zijnde. Dat zijn de werkelijke veranderingen. Ik zie het ook nog niet gebeuren, maar dat is wel hetgeen waar de planeet om vraagt. Dus je kunt het heel flauw zeggen, we hebben 1,5 graad als streving voor de opwarming van de aarde na Parijs, maar als je realistisch bent denk ik dat we eind deze eeuw op vijf, zes graden gaan uitkomen. Als er niet een wonder gebeurt.

Dus de eisen die gesteld zijn vanuit de overheid die gaan nog niet ver genoeg?

Nou, het zijn natuurlijk hele mooie richtlijnen. Maar het transformatietempo van de samenleving gaat veel te langzaam.

Wordt MVO binnen Alliander vooral toegepast vanuit economische overwegingen, morele overwegingen, of omdat stakeholders het belangrijk vinden?

Ja, morele overwegingen. Morele en stakeholder vind ik. Wij zijn natuurlijk een publieke organisatie, dus de gemeentes en provincies zijn onze eigenaren. Onze aandeelhouders, die hebben natuurlijk altijd op het gebied van klimaat een brede verantwoordelijkheid. We worden regelmatig ook bevraagd door de aandeelhouders van wat we op dat vlak doen. Dat proberen we ook gewoon voor te zijn en echt de toon te zetten. Dus zeker de druk van de aandeelhouders, de shareholders, is

belangrijk. De stakeholders, andere stakeholders. En de andere is de morele kant. Die is wel erg belangrijk. Er zijn hier en daar gewoon absoluut financiële voordelen, die worden steeds zichtbaarder. Je credit rating wordt ook steeds meer bepaald door indicatoren. Dat gaat heel snel. Je ziet langzamerhand zeg maar, doe je veel aan MVO, dan zal je credit rating, die zal hoger zijn, beter zijn dan als je het niet zou doen. Dus het gaat steeds meer lonen om MVO te doen. Maar op dit moment is het nog vooral druk van shareholders en onze eigen morele keuzes om MVO te doen, die maken dat we veel investeren.

Die aandeelhouders zelf, zetten die dan ook geen druk vanuit economische overwegingen?

Zeker dat is altijd en daarom moet je het heel goed uitleggen. Dus je moet uitleggen waarom bepaalde dividend, ten opzichte van andere afwegingen die je hebt gemaakt, is zoals hij is. En ik help ook als afdeling MVO heel veel aan het opbouwen van dat verhaal. Dus je kunt laten zien wat je financiële en economische impact is. Ik geef onze raad van bestuur ook steeds meer informatie in handen waarmee ze kunnen zeggen: Kijk, dit is wat we intellectueel hebben toegevoegd aan de samenleving, wat we ecologisch hebben toegevoegd en wat we sociaal-menselijk toevoegen. Dat noemen we impactmeting en we zijn heel hard bezig om het brede maatschappelijke impact die wij allemaal hebben naast elkaar te zetten, zodat we die ook heel goed kunnen kwantificeren en mee kunnen geven met de dialoog met de stakeholders. Nou hoop ik op een dag dat een aandeelhouder zegt: Ik vind het niet zo erg dat ik wat minder dividend krijg, het betekent dat mijn gemeentebudget wat lager wordt, maar ik zie wel in dat jullie enorm investeren in smart wits, energie en slimme meters en dat jullie een hele goede werkgever zijn voor de regio. Dat ze dat gewoon naast elkaar kunnen zien.

Voor gemeentes en provincies gaat dat misschien net iets makkelijker dan bijvoorbeeld particuliere aandeelhouders.

Ja, ja, ik ben niet bij die gesprekken, maar ik kan me voorstellen dat een wethouder van een grote gemeente die normaal twee miljoen dividend krijgt van Alliander, als die op een dag te horen krijgt dat het 1,5 is, dat zullen dan toch wel pijnlijke gesprekken zijn. Zij zitten ook in een politiek proces en dat kun je ook niet zomaar wijzigen. De plannen liggen erachter en de gemeente moet ook door. Maar wij moeten ook laten zien hoe we zo'n gemeente op andere fronten ook helpen. Het feit bijvoorbeeld dat we een belangrijke werkgever zijn in deze regio en dat we helpen om hun wijken van het gas af te halen. Dus we laten ook altijd zien wat de investeringen zijn per regio. We laten echt zien wat we in hun gemeente hebben gedaan om het net klaar te maken voor de energietransitie. Dat is echt ontzettend belangrijke informatie.

Is MVO volledig geaccepteerd binnen de onderneming, of ondervinden jullie nog steeds weerstand?

Ja, volledig. Kijk, we hebben altijd wel discussies over het ambitieniveau, maar de keren dat MVO niet meegenomen wordt zijn schaars. Ik heb me afgelopen jaar nog wel eens heel erg boos moeten maken, omdat ze van start zijn gegaan zonder ons. Maar dat gebeurt weinig.

Denkt u dan environmentalism heeft gezorgd voor meer discussie en aandacht voor MVO?

Parijs heeft heel veel gedaan. Dat moet ik echt heel eerlijk toegeven. Het is ongelooflijk wat Parijs heeft gedaan voor de discours, de taal, de semantiek en de push om verder te gaan. Van het gas af was twee jaar geleden nog not done, dat zeiden we niet tegen elkaar. Tegenwoordig roepen we het altijd. Ik mocht nooit heel erg uitweiden over klimaat als drijfveer voor alles wat we doen in het jaarverslag. Inmiddels hebben we hele paragrafen, hoofdstukken bijna. Vroeger was het altijd een

beetje van: Ja, het is gewoon common sense, daar moet je jezelf niet voor op de borst kloppen. Maar tegenwoordig staat het gewoon prominent in het jaarverslag. Sterker, dit jaar gaan we een aparte brochure maken dat alleen maar gaat over Parijs en wat wij daaraan doen en wat onze bijdrage is.

Jullie hebben dus verschillende thema's binnen MVO. Zitten er dan binnen die thema's allemaal losse projecten?

Ja

En het succes van kleine losse projecten helpt dan het starten van grotere, belangrijkere projecten? Dus bijvoorbeeld van de bekertjes naar de kabels.

Je moet het zo zien dat bepaalde kritische assets, assets waar gewoon niks mis mee mag gaan, want anders gaat het licht uit. De kabels en de leidingen, de trafo's en de stations, alle technische stations die we hebben. De kritieke assets die maken dat we energie en licht hebben, of warmte en licht hebben. Het is moeilijk om daar te starten. Omdat het helemaal dood gespecificeerd is en we het honderd jaar zo gedaan hebben, komen we liever niet aan. Dus je gaat meer naar de niet-kritieke asset groepen zoals een gebouw. Als hier morgen het licht uit gaat of het behang valt van de muur dan is het niet zo heel erg. Deze stoelen zijn allemaal circulair en als er iets gebeurt, laatst gebeurde dat, door een stoelpoot zakken. Nou, dat maakt niet zo heel veel uit. Dus het is veel makkelijker om daar te beginnen. De koffiebekertjes, het gebouw, de auto's. En langzaam maar zeker schuif je steeds meer naar de primaire en de kritieke assets. We werden ook wel geholpen door de leveranciers, we stelden steeds meer een andere vraag en leveranciers komen steeds meer met nieuwe inzichten en nieuwe aanbiedingen. Dat is prachtig om te zien.