



30 JAAR INNAX

‘Geen blabla;
concrete resultaten’

‘Vooral veel jonge mensen gaan nu massaal voor impact en maatschappelijke verantwoordelijkheid. Dat is kenmerkend voor de huidige tijd en hard nodig’, constateren Philip Blaauw en Jörgen Waagenaar, de directie van INNAX.

‘Gelukkig zijn mensen ook kritisch over duurzame bedrijven. Ze willen geen blabla, maar een overtuigend verhaal. Gebaseerd op concrete feiten, vanuit een duidelijke visie en intrinsieke motivatie. Het verhaal van INNAX voldoet daar helemaal aan. Nu al dertig jaar. Ons verleden doet er dus toe. We hoeven het niet mooier voor te stellen. De keuzes en resultaten spreken voor zich.’

Dit jubileumjaar is bij uitstek een moment om het verhaal van INNAX te vertellen, met natuurlijk ook een blik op de toekomst. We doen dat aan de hand van een aantal thema’s, zoals verduurzaming, mensen, klantrelaties en groei.

Daarbij richten we de schijnwerper nadrukkelijk ook op de beide directieleden zelf. Twee heel verschillende karakters, die al 28 jaar goed samenwerken. Hoe blijf je zo’n stabiele factor, terwijl alles voortdurend verandert? Zij wijzen op het belang van innovatieve software. Leggen uit dat ABN AMRO nog meer is dan trouwe klant en nieuwe aandeelhouder. En geven hun visie op de toegenomen aandacht voor het klimaat: ‘Nog steeds gaat de verduurzaming veel en veel te traag.’

KLIMAAT

‘Door traagheid lopen we een me-ga-ri-si-co’

Jörgen: ‘Klimaat staat nu wereldwijd bovenaan agenda’s van mensen, bedrijven en overheden. Er waren nog nooit zo veel wetenschappelijke data over. En die worden steeds gedetailleerder. Dat is goed nieuws. Maar de kern van het probleem kenden we dertig jaar geleden al. We zijn dus een generatie verder. En wat doen allerlei organisaties? Praten over plannen voor 2050. Dat is dus weer bijna dertig jaar verder.’

Philip: ‘En zelfs dan horen we nog steeds mensen zeggen: “We gaan ernaar kijken.” Maar, sorry, ergens zit een kantelpunt. Dan gaat het niet meer geleidelijk achteruit, dan stort de boel in. Niemand weet waar dat tipping point ligt. Niemand weet hoe groot de schade dan zal zijn. Maar het kan goed zijn dat dat moment binnen die dertig jaar valt. En dan ben je te laat. Ik voel soms ook wel woede op dat vlak. Want de schade is dan niet te overzien. Door zelfs nu nog traag te blijven, nemen we als mensheid een me-ga-ri-si-co. Dat is onze zorg, van begin af aan.’

Wat deden jullie daar toen mee?

Philip: ‘In die tijd sprak je niet over klimaat, maar over milieu. Onze slagzin was “Van milieudenken naar milieudoen”. Dat zei natuurlijk wel iets. Toch waren er wel eens mensen die ons een adviesbureau noemden. Die kregen dan te horen: “Je hebt het niet begrepen”. Want ook toen al rekenden wij alles goed door en gingen ontzorgen. Ook toen al dachten we na over hoe de klant dat zou moeten financieren. Daarvoor hadden we ook een term: “De dubbele plus”. Dat stond voor: én sparen van het milieu én sparen in de portemonnee. Zo waren we ook aantrekkelijk voor partijen die het milieu nog niet zo belangrijk vonden.’

Jörgen: ‘Doel was wel dat de klant het bespaarde geld vervolgens weer investeerde in de volgende duurzame stap. Zo kan je blijven verduurzamen.

Die benadering van ontzorgen, vind je nog precies zo terug in het INNAX van nu. En zeker ook de komende jaren. Het gebeurt nu vanuit veel meer kennis en met een veel grotere rol voor software.’

KLANTRELATIE

‘Brede multi-disciplinaire partnerships’

Jörgen: ‘Klanten waren voorheen opdrachtgever en wij opdrachtnemer. Maar dat is niet het optimale model voor verduurzaming. Als je Paris Proof wil worden, dan kun je die route veel beter hand in hand lopen. Sinds een aantal jaren zijn we dan ook veel meer verduurzamingspartner. En dat bevalt iedereen. We meten de klanttevredenheid en die is echt hoog. Klanten vinden het bijvoorbeeld heel fijn dat we multi-disciplinair denken en doen.’

Philip: ‘De onderliggende vraag is steeds: wat kan onze rol zijn om de CO₂-reductie te versnellen? Zien we iets wat remmend werkt, dan verzinnen we een oplossing. Dat kan van alles zijn: software, communicatie met huurders, juridische constructies... Verduurzamen vraagt om interdisciplinaire oplossingen.’

Ook financiering

Jörgen: ‘Als vroeger een klant iets niet kon financieren, dan hield het voor ons op. Maar tegenwoordig bieden we dan financiering aan. Dat is makkelijk gezegd, maar daar heb je natuurlijk financiële partners voor nodig die goed begrijpen waar onze klanten en wij mee bezig zijn. Die hebben we nu.’

Philip: ‘Het aanbieden van algehele ontzorging is mogelijk doordat we in de jaren daarvoor het aantal diensten steeds verder hebben uitgebreid, deels door overnames. Inmiddels zijn daaruit ook nieuwe concepten ontstaan als Energy-as-a-service (EAASY), de zonnecoöperaties en de software van de Paris Proof Monitor.’

GROEI

‘Dertig procent is realistisch, meer ook’

Philip: ‘Voor corona hadden we een omzetgroei van dertig procent per jaar. Nu zitten we rond de tien. Die dertig gaan we zeker weer halen en vermoedelijk meer. Want door de klimaatproblematiek zit er versnelling in de markt. Maar kijkend naar de gestelde doelen (zoals Paris Proof) is het huidige tempo nog slechts een beginnetje. Er komt dus nog heel veel werk aan. Daarbij; vroeger moest je overal mensen naartoe sturen. Die zijn momenteel moeilijker te krijgen. Maar wij kunnen nu een heel gebouw doorrekenen, zonder dat iemand er naartoe gaat. Dit is te danken aan intelligente software. Daarmee kunnen we soepel groeien zonder al te veel mensen aan te nemen.’

Jörgen: ‘Als je alle klanten optelt, zijn we bezig met het verduurzamen van een miljoen vierkante meter. Ten opzichte van 2019 is daar ruim zeven procent CO₂ bespaard. Dat groeit volgend jaar door naar veertien procent.

Grote oppervlaktes waar wij aan werken, zitten bij CBRE (vastgoed), Parnassia (zorg), ABN AMRO en Ahold.’

Overnames? Geen doel op zich

Philip: ‘Overnames pakken bij ons heel goed uit, maar zijn geen doel op zich. De strategie is Energizing the future. Alleen als een overname daaraan duidelijk bijdraagt, gaan we ermee aan de slag. Door de overname van Technion zitten we dichterbij de klant vanuit Friesland en Brabant. De Installatiedesk biedt een complementaire dienst die wij niet hadden. Dan is een overname logisch. Wat zeker niet op de agenda staat, zijn stappen in het buitenland. Dat hebben we ooit gedaan. In Frankrijk lukte dat prima, maar in Duitsland ging dat na een paar goede jaren helemaal mis. Daar was sprake van fraude. En wij waren daar helemaal niet op berekend. Dus dat rekenen wij onszelf aan. Een zwarte bladzij. Om het hoofd boven water te houden, moesten we de gezonde activiteiten in Frankrijk verkopen. En Alliander schoot te hulp door aandeelhouder te worden.

Inmiddels is het groeipotentieel voor ons in Nederland zo groot, dat het ook beter is om alleen hier actief te zijn.’

EIGENAREN

‘Hun kennis en ervaring helpen enorm’

Philip: ‘In het begin had ik driekwart van de aandelen en mijn toenmalige compagnon de rest. Toen hij daar van af wilde, stapten een aantal managers van INNAX in, plus een aantal ‘informal investors’ van buiten. Het fijne van hen was dat zij advies konden geven.

Jörgen: ‘Zo zijn er aandeelhouders die de beginjaren van Randstad hebben meegemaakt. Bij hen zit natuurlijk heel veel kennis over de “mensenkant” van bedrijven. Het zou zonde zijn als je daar niks mee doet. Één van hen, Willem Verboom, heb ik gevraagd om mijn coach te zijn. Bijvoorbeeld over de vraag waar je op moet letten als een bedrijf gaat groeien. Zijn ervaring op dat punt is heel relevant. Op een gegeven moment werd de samenwerking met hem nog hechter, en heeft hij allerlei sessies geleid binnen INNAX. Over vergaderkwaliteit, het ego en manieren van omgaan met elkaar.’

Duurzame relaties

Philip: ‘Toen Alliander in 2013 aandeelhouder werd, zijn we begonnen met een Raad van Commissarissen, met als leden: ex-directeur Paul Corton namens Alliander, hoogleraar Future Energy Systems van TU Delft Ad van Wijk en strategisch adviseur en accountant Joop Louman. Tot voor kort waren zij alle drie nog lid van de RvC, dus als je het hebt over duurzame relaties, dan horen zij daar zeker ook toe.

Maar in 2020 werd duidelijk dat de overheid niet wil dat netbeheerders deelnemen in bedrijven. Dus heel recent moest het Alliander-deel over naar anderen. Zo kwam twaalf procent in handen van ABN AMRO. Dus nu gaan zij een commissaris leveren; die naam wordt binnenkort bekend.

Tegelijkertijd met de komst van ABN AMRO kon een aantal INNAX-managers aandelen bijkopen. Al met al ben ik nog steeds grootaandeelhouder, Jörgen is mede-ondernemer en anderen zijn aandeelhouder.’

MEETBEDRIJF

‘Twee overnames en TenneT als klant’

Jörgen: ‘Goed inzicht krijgen begint met betrouwbare data. Wij merkten net na het jaar 2000 moeilijk het vaak is om echt goede energiedata te krijgen, bijvoorbeeld doordat meters niet goed geijkt of afgelezen worden. Daar wilden wij grip op krijgen, want dan zouden onze inzichten en voorstellen veel beter worden.

Energienetbeheerders deden vanouds ook de metingen. Maar we zagen daarnaast een zelfstandig meetbedrijf: InfraXS. Dat wilden wij wel kopen. Daarbij moesten we opbieden tegen partijen als Eneco en Essent. Die hadden natuurlijk een veel groter budget, dus dat leek kansloos. Totdat de medewerkers van InfraXS zeiden: “Wij willen niet overgenomen worden door een groot bedrijf. Als dat gebeurt, gaan wij weg.” Daardoor konden wij het kopen. Vervolgens gingen de grote energiebedrijven het ons heel moeilijk maken. Zij hadden een positie waarin dat kon. Dat motiveerde ons nog meer om hogere kwaliteit te leveren dan zij, wat toch al het plan was. We hadden al lang door dat dat kon. En toen dat eenmaal lukte, konden we het meetbedrijf van TenneT worden. Dat gaf in de markt natuurlijk een heel krachtig signaal. Sinds dat moment hebben wij ook een groot marktaandeel ingenomen. Wij meten om energie te besparen, niet alleen om de factuur te bepalen.’

Verplichte energielabels hielpen

Philip: ‘Wat ook hielp, was de komst van verplichte energielabels. Die gingen wij maken voor heel veel woningcorporaties. Daar was subsidie voor en wij deden het goed en goedkoop. Dat gaf een enorme groei. Voor het geld dat we daarmee verdienden zagen we in 2005 een bestemming. Er was namelijk nog een onafhankelijk meetbedrijf. Zodra wij ergens een offerte neerlegden, kwamen zij ook altijd. Dat was lastig. Dus we wilden die wel overnemen. Ook dit leek niet heel kansrijk, want zij waren geen zelfstandig bedrijf, maar onderdeel van Intechno. De eigenaar daarvan bleek wel te willen verkopen, maar stelde een voorwaarde: alleen heel Intechno. Dat was groter dan wij.

Hun andere diensten waren complementair aan die van ons, namelijk installatie-advies en onderhoudsmanagement. Wij zagen wel dat die combinatie met onze diensten veel voordelen zou hebben. Daarom hebben we toen heel Intechno overgenomen. Dat bracht ons op een ander niveau.’ Jörgen: ‘Wij kregen zo ingenieurs erbij die veel dieper thuis waren in installaties en energie.

Overigens zat Intechno in Veenendaal, dus toen was het logisch om hier ons hoofdkantoor te vestigen.'

INTRINSIEKE MOTIVATIE (1)

‘Unilever vond het een rare keuze’

Philip: ‘Toen ik scheikunde studeerde in Wageningen werd ik omringd door studenten milieutechniek. Ik hoorde uiteraard wat zij deden, en waarom. Zij maakten zich zorgen om hoe we omgaan met de planeet. Vervolgens kwam ik daar in het bestuur van de universiteit als een soort “wethouder studentenzaken”. Daar hoorde ik van nog veel meer kanten: “We zijn de aarde aan het verpesten.” Daar ben ik toen echt door geraakt. En vervolgens wilde ik daar iets mee.

Maar ik kwam terecht bij Unilever in de marketing van margarines, zoals BlueBand en Lätta. Het bedrijf had nog geen duurzame koers. Mijn werk evenmin. Op een gegeven moment pakte ik uit mezelf ook milieuzaken op, samen met de milieucoördinator van Unilever.’

Mensen zonder “groen hart” meekrijgen

‘Het toenmalige management vond het raar dat ik dat deed. Maar in de fabriek werd die milieucoördinator daar heel blij van. We bereikten erg goede resultaten. Die bespaarden ook veel geld en, ja, toen vond het management het opeens geweldig. Ik leerde: zo kun je dus mensen zonder “groen hart” meekrijgen in verduurzaming. En dat smaakte bij mij duidelijk naar meer.

Unilever bood mij vervolgens heel aantrekkelijke carrièrekansen in het buitenland, maar die hadden weer niks met duurzaamheid te maken. Wat was de zin ervan? Dus ik stond echt voor een keuze. Volg ik nou mijn hart, of...? Toen ben ik voor mezelf begonnen met een bedrijf in reststoffen-management-diensten, waar INNAX uit is voortgekomen. Heel mooi om te zien dat hier nu ook veel mensen werken vanuit intrinsieke motivatie voor verduurzaming. Ieder maakt daarin natuurlijk eigen keuzes.’

INTRINSIEKE MOTIVATIE (2)

‘Moeders vonden het een rare keuze’

Jörgen: ‘Ik was elf jaar en ik keek naar de maan. Waarbij ik me opeens realiseerde: wij staan ook op zo’n bolletje. Er gingen toen ook plaatjes rond van de oliecrisis, met allerlei rookwolken. In mijn hoofd kwam dat samen en ik dacht: dit is niet houdbaar, maar hoe moet het dan verder?’

Ik wilde daar meer van weten, maar hoorde daar verder niemand over. Toen bedacht ik: dan moet ik een opleiding doen in sterrenkunde. Daarover begon ik met mijn moeder te praten. Zij denkt heel breed en haar reactie was: “Als jij dat wil, dan ga jij dat doen”. Ze gaf me een tramkaart, een rugzak en zei: “Ga maar naar de opleiding sterrenkunde”. Zo kwam ik als elfjarige in een leslokaal met mensen van boven de twintig. Die legden me uit dat het niet de bedoeling was om daar te komen spelen. En ze vroegen wat ik wist van wiskunde. Waarop ik antwoordde: “Dat kan ik toch leren!?!”. Waarschijnlijk vonden ze dat wel schattig, want ze hebben me als een soort mascotte toegelaten. Ik zag plaatjes van supernova’s en kreeg een gevoel bij de enorme omvang van het heelal. Daardoor ben ik al vroeg doordrongen van het feit dat de aarde heel nietig is, en de mensheid nog kleiner. Mijn conclusie was dat ik later iets wilde betekenen voor de aarde. En dat ik daar technische kennis voor nodig zou hebben.’

‘Alleen vlees? Dan eet ik maar niet’

‘Bovendien werd ik toen vegetariër, en dat ben ik nog. Dus ik maakte toen al keuzes voor het leven. Voor sommigen waren het “rare” keuzes, want bijvoorbeeld vegetarisme was toen nog lang niet zo breed geaccepteerd als nu. Ik heb heel wat discussies gevoerd met moeders van vriendjes, die zeiden: “Je eet wat de pot schaft”. Dan werd ik nooit boos, maar kwam met argumenten. En als dat niet hielp, dan at ik maar niet. Ik heb wel eens op een schoolkamp gezeten waar alleen maar broodjes ham waren, dus dan at ik alleen brood. Op zulke momenten dacht ik natuurlijk wel: waarom is deze keuze zo zwaar? Maar mijn karakter is kennelijk om vrij resoluut keuzes te maken, en die vol te houden, ook als de sociale druk hoog is. Dat lukt doordat ik daarin geloof.

Later studeerde ik elektrotechniek en bedrijfskunde.’

DIRECTIEDUO

‘De verschillen tussen ons zijn gelukkig groot’

Philip: ‘Jörgen en ik doen niet veel dingen samen. Wij zijn heel verschillend en daardoor complementair.’

Jörgen: ‘Als wij door het bedrijf lopen, of gesprekken voeren, dan vallen ons heel andere dingen op.’

Philip: ‘Samen bestrijken we een groot oppervlak. Ik kijk graag heel ver vooruit en wil daar vandaag nog zijn. Jörgen legt me dan uit dat dat niet gaat. En werken met teams, daar is Jörgen veel beter in. Maar op een diepere laag zitten diverse overeenkomsten. Wij hebben ongeveer hetzelfde wereldbeeld. Zien het belang van kijken naar de visie, naar de lange termijn. We kunnen volhouden en doorzetten om die visie te realiseren. Waarbij we onderweg zeker oog hebben voor nieuwe dingen en die omarmen. Dat vraagt om te blijven ontwikkelen. Ook op persoonlijk vlak. En dan kun je dus 28 jaar goed samenwerken, wat vrij zeldzaam is. Ons bindt die uitdaging van echt voor Paris Proof-gebouwen werken, én jezelf en INNAX ontwikkelen en uitdagen.’

Jörgen: ‘Zou je twee dezelfde mensen hebben, dan was het veel saaier en zou je elkaar ook eerder in de weg zitten. Wij lopen elkaar niet voor de voeten. De basis is vertrouwen. We maken afspraken en houden ons daar goed aan. Natuurlijk zijn er wel meningsverschillen, maar die bespreken we dan snel. Dat is belangrijk.’

Philip: ‘Ja, er wordt flink gediscussieerd. Dat kan ad hoc als er iets speelt. Maar in principe hebben we daarvoor eens in de zes weken onze Benen Op Tafel Sessies, BOTS. Daarvoor maken we geen agenda en geen actiepunten. Het heet niet voor niets BOTS.’

Eerste ontmoeting

Alsof een filmregisseur het bedacht: de eerste ontmoeting van Philip en Jörgen was op een housewarmingparty. De ironie daarvan bleek pas veel later, toen duidelijk werd hoeveel invloed ze zouden krijgen op de warming van houses. Maar het gesprek dat ze op die party voerden, in 1994, staat nog scherp op hun netvlies.

Jörgen: ‘Ik zag een zeer enthousiaste Philip, die met zijn bedrijf echt iets wilde bereiken voor het milieu, met de focus op hergebruik van reststoffen. Ik zei: “Dan moet je toch ook iets met *Energizing the Future*

energie gaan doen." Hij nam even later contact op en draaide het om: "Is het dan niet beter dat jij dat zelf gaat doen? Dan kom je bij ons om een "unit energie" op te bouwen." Dat zag ik meteen zitten. Want dat lag precies in de lijn van mijn twee studierichtingen (elektrotechniek en bedrijfskunde) en mijn duurzame drive.'

START-UP

'Ambitie? Eerste klant noemden we 0001'

Philip: 'Ik begon het bedrijf direct met een partner. Een door de wol geveerde ondernemer. Die had ik nodig, want ik kwam uit Unilever, had daar meer dan één secretaresse, en allerlei middelen ter beschikking. Dat viel allemaal weg. Die partner was dus heel anders en we vulden elkaar prima aan. Onze focus was reststoffen-management en onze eerste klant werd Flexibox. Die noemden we Klant 0001, dus daar sprak al de ambitie uit om richting 9999 klanten te groeien. Daar moesten we zelf wel om lachen, maar nu hebben we bijna 15.000 klanten, dus eigenlijk waren we nog een nulletje vergeten. Flexibox maakte metalen koppelingen en kleppen, kwam via via, was klein en daardoor ideaal om alles goed in te regelen. Klant 0002 was een fors onderdeel van Unilever. Dat werd voor ons toen een heel grote klant.

Ik woonde in zo'n Rotterdamse kubuswoning. Een andere kubuswoning kwam leeg, wilde niemand kopen en bouwden we om tot kantoor.

Maar mijn compagnon had een jaar gezeild en wilde toch eigenlijk terug naar die sector, dus hij vertrok. Jörgen kwam als vijfde of zesde medewerker. In hem heb ik opnieuw iemand gevonden die mij goed aanvult. Hij ging de energiepoet opzetten.'

"Ik begrijp echt niet wat jij hier komt doen"

Jörgen: 'Dat opstarten bleek lang niet makkelijk. Ik dacht: Philip en zijn team hebben al klanten. Dus die zullen wel blij zijn dat nu ook de energie aangepakt kan worden. Maar energie viel vaak onder een heel ander persoon, en die zei: "Ik weet hoe alle installaties hier werken, dus ik begrijp echt niet wat jij hier komt doen." En ik had natuurlijk ook geen idee hoe hun installaties werkten. Dus ik ging van alles doen om inzicht te krijgen in de situatie van de klant. Soms liep ik TL-buizen te tellen en te lezen wat het vermogen ervan was. Mijn eerste klant werd ziekenhuis Hilversum. Achteraf niet zo'n handige keuze, want ziekenhuizen zijn heel complex.'

Philip: 'Toch kwamen al na een jaar of vijf veruit de meeste inkomsten uit de energiehoek. Het budget voor energie is wel tien keer zo hoog als dat voor reststoffen. Dus wij verlegden de focus helemaal naar energie: meer milieu-effect en meer business-kansen.

Maar duurzaamheid was toen wel typisch een onderwerp van “het alternatieve circuit”. Men werkte het liefst met stichtingen. Non-profit was goed, winst was “vies”. Terwijl onze visie toen al was: groen en gezonde business samen laten gaan.’

INTERNE ZAKEN

‘Geen hokjes, geen hiërarchie, wel data’

Jörgen: ‘Je opleiding is belangrijk, maar het plaatst je wel in een hokje. Ieder zijn vakgebied. Of werktuigbouw, of elektrotechniek, of... Maar wij bieden verduurzaming. Daarvoor moet je constant samenwerken. Dus wij hebben altijd tegen die hokjes gestreden.

Bovendien zijn we niet hiërarchisch. INNAX denkt niet in medewerker - manager - directeur. Wij zijn vooral een klantgerichte organisatie.

Na iedere overname spelen deze twee punten weer. Want bedrijven staan meestal niet in die stand. Dit vroeg veel ontwikkeling van mensen.

Daarbij hanteren we drie uitgangspunten. Werken in lijn met de visie, systemic context en socialisatie. Dat laatste betekent: we vinden het belangrijk dat mensen elkaar echt leren kennen. Daar stoppen we veel tijd in. Bijvoorbeeld via een test, of het doorlichten van een team. Daardoor lukt het om gevarieerde teams samen te stellen, wat erg belangrijk is. Elkaars kwaliteiten benutten. En eerlijk zeggen als je iets niet kunt. Dat is soms eng, maar we helpen elkaar, ook dat is duidelijk de INNAX-cultuur.

De systemic context is erop gericht om gedrag (zoals initiatieven en beslissingen) te steunen. Voor de meeste mensen geldt dat hun gedrag bepaald wordt door de context waarin ze leven en werken. Bijvoorbeeld: door de introductie van job-levels maken we verwachtingen duidelijk. En evalueren we op basis van onze gedeelde waarden.’

Robots, algoritmes en AI

Philip: ‘Sinds 2010 is er vergaande professionalisering. Hebben we onze interne systemen veel beter op orde, met ERP en workflows. Onze kernwaarden zijn geformuleerd: inventief, betrokken, samen benutten. Mensen kennen die ook en handelen ernaar. In het hele verhaal van 30 jaar INNAX zie je ze alle drie heel goed terug. De tevredenheid van collega’s wordt gemeten en is hoog. Dus wij zijn helemaal klaar voor de grote verduurzaming die nu gaat losbarsten.’

Jörgen: ‘Maar er gaat meer veranderen: de wereld werkt al steeds vaker met robots, algoritmes en artificial intelligence. Dat gaan wij ook merken, dat kan niet anders. Het moet ook wel, want heel veel goed gekwalificeerde mensen aannemen, dat wordt alleen maar

moeilijker. Dit betekent een omslag. Want die systemen krijgen steeds meer data en ook meer overzicht dan jij. En daar moet je dan op vertrouwen. De mens is niet meer 'in control'.

Dat zal wennen zijn.

Daar zullen we klanten ook in mee moeten nemen. Dus we krijgen daar ook een communicatieve uitdaging.'

Philip: 'Elke zomer scherpen we de visie aan voor de komende vijf jaar, maar in 2022 kijken we naar 2030, wanneer iedereen Paris Proof moet zijn. Ons hoofdkantoor is dat al.'