

Van Houtum Papier, producent van papieren handdoekjes, toiletpapier en poetspapier, beschikt over alle k

‘Met een goed proces e slecht product kom je

Bijna 75 jaar geleden begonnen ze in een schuurtje dat toen eigendom was van de firma Thomas Regout uit Maas-tricht. De broers Van Houtum werden om hun ideeën uitgelachen, maar zetten door. Het resultaat is een schitterend bedrijf dat aan tweehonderd mensen werk biedt en zonder enige discussie tot de excellente organisaties van deze wereld mag worden gerekend. Dat is niet alleen te danken aan de inzet van Henk en Jan van Houtum, maar ook aan hun opvolger Henk van Houtum. Hij was het die de organisatie — soms onder protest van werknemers... — het pad van gestructureerde kwaliteit deed inslaan. Die de onderneming het besef van het belang van Arbo en milieu bijbracht en die nu druk doende is het bedrijf volgens het ‘cradle-to-cradle’-principe te laten werken. Wat dat allemaal inhoudt, leest u in dit eerste deel van een tweetal artikelen over Van Houtum Papier.

Twee broers, *Jan en Henk van Houtum*, huren in 1935 een schuurtje dat aan het riviertje de Swalm in Swalmen staat. Ze kopen een klein, oud machientje uit het faillissement van een papierfabriek en begonnen, heel kleinschalig, met Van Houtum Papier. Tot halverwege de jaren '50 produceerde Van Houtum toiletpapier, het bekende grauwe crêpepapier. Daarna werd er een nieuwe machine aangeschaft waarmee men grijs papier (grondstof voor golfkarton) kon fabriceren. Halverwege de jaren '70 kwam het bedrijf daarmee in de verdrukking. Er waren inmiddels veel grotere machines die veel efficiënter een grotere output produceerden. De toekomst zag er donker uit...

Op dat moment werd er in Duitsland een nieuwe wet ingevoerd waarbij vanuit hygiëne-oogpunt eenmalige handdroog-systemen in openbare ruimten verplicht werden. Opties waren een blaasdroger, een handdoekautomaat met een rol linen of een papieren handdoekje. Het laatste vergde de minste investering van bedrijven en dus groeide de vraag naar papieren handdoekjes explosief. Van Hou-



Ing. Henk P. van Houtum MBA heeft Van Houtum Papier gebracht tot wat het nu is: een excellente organisatie.

tum sprong daar adequaat op in en vanaf die tijd maakte men daar in Swalmen afwisselend grondstof voor golfkarton en papieren handdoekjes. Het aandeel van die laatste categorie groeide geleidelijk en vandaag de dag vormen de papieren handdoekjes met het toiletpapier de belangrijkste productgroepen bij Van Houtum Papier.

Goede medewerkers zijn de schakel tot succes

Inmiddels heeft Van Houtum Papier twee fabrieken in Swalmen. De ene, de papierfabriek (20.000 m², volcontinu werkend),

staat nog steeds op de plek waar men een kleine 75 jaar geleden begon. Aan de rivier de Swalm. Het is deze vestiging waar het papier wordt geproduceerd. De grote rollen (machine- of moederrollen genaamd) gaan dan naar de andere fabriek waar ze worden verwerkt tot eindproduct. In totaal werken er in het bedrijf nu zo'n tweehonderd man.

Eén van die mensen is *ing. Henk P. van Houtum MBA*, de zoon van een van de oprichters. Deze Van Houtum kwam pas aan het roer na een indrukwekkende reeks opleidingen in binnen- en buitenland en een periode van zeven jaar in allerlei functies bij Van Houtum 'om de onderneming

merken van een excellente organisatie

n een niet ver'



door en door te leren kennen'. Na bijna vijftien jaar mag geconcludeerd worden dat deze Van Houtum het uitstekend doet. De omzet groeit, het bedrijf groeit, maar het aantal medewerkers nauwelijks. Dat kan eigenlijk maar één ding betekenen: de organisatie is steeds efficiënter geworden, weet haar processen continu te optimaliseren. Oftewel: Van Houtum Papier is een excellente organisatie.

'In de eerste plaats zijn je medewerkers de meest essentiële succesfactor voor elke organisatie. En zeker bij ons. Daarna komt dan dat je een goed product maakt', zegt Henk van Houtum. 'Daar begint het toch mee. Met een goed proces en een slecht product kom je niet ver. Maar andersom geldt dat ook. Ons proces is een lastig proces omdat onze grondstof oud papier

is. En een baal oud papier is morgen weer anders dan vandaag. Maar onze klanten willen wel dat wij een product met een constante kwaliteit leveren. Dat betekent dat we het proces dat tot een goed product leidt, moeten borgen. Daarom is het voor ons heel belangrijk de kwaliteitsspecificaties vast te leggen. Tegelijk is er het besef dat de ontwikkeling niet stilstaat. Wat vandaag goed is, kan morgen beter moeten. Dus moet je aandacht hebben voor continu verbeteren van product en proces.'

De processen zaten in de hoofden van de mensen

Kwaliteit was tot in de jaren '60 weinig meer dan het werken aan een goed product. Je kon de concurrentie het best van het lijf houden door gewoon een goed product te leveren. Maar zelfs toen al had men bij Van Houtum oog voor de wens van de klant. Dat leidde er in die tijd toe dat het grove, grauwe, grijze toiletpapier een innovatie onderging. Van Houtum kwam met fijncrepe: fijnere structuur, minder ruw, dus zachter.

Eind jaren '80 kwam bij de aandacht voor productkwaliteit het besef dat een goed product produceren van belang was, maar dat er ook voor gezorgd moest worden dat elk product dat werd voortgebracht aan die hoge kwaliteit voldeed. Kortom: er was behoefte aan een systeem waarmee de kwaliteit constant kon worden gehouden, waarmee de kwaliteit kon worden geborgd.

'Men werkte wel via regels, maar die stonden nergens beschreven', vertelt Van Houtum. 'De processen zaten in de hoofden van de mensen. En als er een nieuwe man kwam, werd hem verteld hoe hij iets moest doen. Daarbij had iedereen zo zijn handigheidjes. Eind jaren '80, begin jaren '90 werd besloten dat we een gedocumenteerd systeem zouden gaan hanteren. De ISO-norm, toen nog zeer sterk een borgingsinstrument, leek daarvoor heel geschikt. Of we dan uiteindelijk ook nog voor een certificaat zouden gaan, was iets wat we naderhand wel zouden bezien.' De eerste ISO-normen waren sterk procedureel gericht en daarmee niet zo effectief als de normen voor milieu- en Arbo-zorgsystemen. Die vertrekken vanuit de optiek van risicoreductie en eisen vervolgens dat je via bewustwording en communicatie een basis legt voor het invoeren van verdere maatregelen. Met de meest recente ISO-norm kon ook op kwaliteitsgebied die slag beter gemaakt worden (minder nadruk op procedures en verbetering kwaliteit c.q. efficiëntie).

Of linksom of rechtsom, maar het gaat gebeuren

Zoals gebruikelijk zorgden die plannen — zeker in die tijd waarin ISO nog zo sterk procedureel was — voor de nodige weerstand binnen de organisatie. De bekende opmerkingen waren niet van de lucht: het ging toch goed.., moest dat nou zo nodig.., hebben we het dan altijd verkeerd gedaan..? Het wordt één grote bureaucratische bende... Enzovoort. Zelfs de opmerking 'Straks heeft iedereen het en dan onderscheiden we ons daar toch niet meer mee...', kwam voorbij. Iets waarmee Van Houtum het absoluut niet mee eens is.

'Als iedereen het heeft en jij niet, onderscheid je je uiteindelijk ook, maar dan wel in negatieve zin', meent hij. 'Maar het gaat natuurlijk niet om onderscheid alleen. Het gaat er ook om dat je via zo'n managementsysteem zorgt dat je aantoonbaar een constante kwaliteit kunt leveren. Dat we zo'n systeem moesten hebben, was voor mij duidelijk. Daar was geen discussie over mogelijk. Dus hebben we gewoon gezegd: jongens, het moet gewoon. Of linksom of rechtsom, maar het gaat gebeuren.'

De ervaring die men in 1989 opdeed met een potentiële Engelse klant onderstreepte dat. 'De Engelsen waren daar een stuk verder mee. Zij hadden daar al jaren de norm BS5750, waar in 1987 ISO op gebaseerd is, en waren volop bezig met audits en certificatie. Die kwamen hier een audit houden omdat wij geen gecertificeerd proces hadden.'

Van Houtum herinnert zich nog dat een van die auditoren de vraag stelde hoe men kon garanderen dat er nooit twee verschillende kleuren handdoekjes in een doos terecht kwamen. Men lachte en riep dat dat bij Van Houtum Papier onmogelijk was. Maar binnen een uur hadden die Engelse auditoren een doos te pakken met twee verschillende kleuren handdoekjes erin..!

'Daardoor werd het mij duidelijk dat we de zaken onvoldoende voor elkaar hadden. En was dat nou zo erg? Het was geen ernstige fout, betrof een laagwaardig product en we kregen er nauwelijks of nooit klachten over. Toen kwam het besef dat we ook niets hadden geregeld voor klachten. Dat was het moment waarop ik me realiseerde: we denken dat we het allemaal goed voor elkaar hebben, maar dat is niet zo. Het kan en moet beter.'

Het was net of we weer in de schoolbanken zaten

Het was het moment waarop bij Van Houtum werd begonnen met de opzet van een kwaliteitsmanagementsysteem op basis van ISO 9001. De eerste stappen daarin werden

gezet met behulp van een externe adviseur. Er werd een projectteam ingericht en werkgroepen werden opgezet. Er werd hard aan getrokken om Van Houtum Papier naar dat nieuwe niveau te tillen, maar het verzet van de mensen nam slechts stukje bij beetje af. 'Eigenlijk was de eerste — overigens nog informele — proefaudit die wij lieten uitvoeren, het keerpunt daarin. We waren doodnervus. Het was net of we weer in de schoolbanken zaten en examens moesten doen. Maar het resultaat was goed en dat gaf niet alleen een gevoel van opluchting, maar ook van voldoening. Tegelijk werd het iedereen duidelijk dat dit geen tijdelijk iets was, maar een blijvend fenomeen met tal van positieve effecten. Daarna maakte verzet dan ook vrij snel plaats voor betrokkenheid en enthousiasme.'

Kwaliteitsmanagement in een familiebedrijf is altijd een lastig iets. Heel zwart-wit gesteld: De man aan het roer bepaalt en de rest volgt. Er wordt dan óf aan kwaliteit gewerkt (omdat de leider het wil) óf er wordt weinig of niets aan gedaan (de baas vindt het onzin). Het gevaar dat daarin schuilt is dat als de leider plaats maakt voor een nieuwe man of vrouw, het kwaliteitssysteem op een kruispunt komt: het wordt óf doorgezet óf verdwijnt van tafel.

'Twee decennia geleden werd het werken aan kwaliteit bij ons vooral bemoeilijkt doordat we hier een cultuur hadden waarin dingen onderling werden besproken en geregeld. Er was geen traditie van vergaderen en het vastleggen van afspraken; het werd geregeld of op de vloer of in de gang. Ineens werd alles formeler. Dat was vooral wennen. Angst dat het zou instorten bij een wisseling van de leiding? Nee, het kwaliteitsmanagementsysteem is hier geen speeltje van de leiding. Iedereen ziet er nu het belang van in, iedereen is er deel van, het wordt organisatiebreed gedragen. Kwaliteit is hier niet meer uit te bannen.'

Arbo-systeem bleek meeste impact te hebben

Inmiddels zijn er wel andere zaken — met name milieu en Arbo — ook een rol gaan spelen.

'Begin jaren '90 werd duidelijk dat we ook moesten zorgen dat er een milieumanagementsysteem zou komen. De papierindustrie gebruikt veel grondstoffen (bomen), veel energie, veel water en de nodige uitstoot naar de lucht. Hoewel er geen sprake is van chemische verontreiniging en zware vervuiling, is het toch een punt waaraan we onze aandacht aan moeten schenken. Kort daarna kwam ook de behoefte aan een Arbo-zorgsysteem. Voor alle systemen zijn teams ingericht.'

Alle operators worden periodiek ingeroosterd om eens in de zoveel tijd, als een soort auditor, een milieuronde te lopen door het bedrijf. Daarbij wordt een lijst met te controleren aspecten gehanteerd.

'Opvallend daarbij is dat uiteindelijk het Arbo-zorgsysteem de meeste impact heeft gehad. Daarna komt het milieuzorgsysteem, terwijl het kwaliteitssysteem van de drie het minst leeft. De reden? Nee, het heeft er niets mee van doen dat die eerste twee een wettelijke achtergrond hebben. Het heeft ermee te maken dat die eerste twee tastbaarder zijn. Dat ze directer van invloed zijn op de medewerkers. Kwaliteit is moeilijker. Dat heeft te maken met wat de klant wil. De afstand naar de vloer is dan groter, de betrokkenheid is dan moeilijker te creëren.'

Gecertificeerd zijn is gewoon een vereiste

Van Houtum Papier heeft inmiddels certificaten voor alledrie de systemen: ISO 9001 (kwaliteit) werd in 1995 behaald, ISO 14001 (milieu) volgde in 1998 en OHSAS 18001 (Arbo) leverde in 2005 een certificaat op. Niet alleen een goede zaak omdat het bedrijf er beter van is geworden in termen van efficiënter en effectiever, maar ook omdat — men het nu zonder — op zijn zachtst gezegd moeilijk zou hebben om te overleven.

'Klanten vragen er nog steeds naar. We sturen ook bij offertes een kopie van het certificaat mee. Gecertificeerd zijn is gewoon een vereiste. Ik denk ook dat er in onze branche geen bedrijven zijn die niet gecertificeerd zijn. Dat is ondenkbaar. Je zou je dan inderdaad in negatieve zin van de rest onderscheiden.'

Er is dan ook nooit enig moment geweest dat men bij Van Houtum Papier er over heeft gedacht een eind aan het certificeren van een van de systemen te maken.

'Die systemen hebben duidelijk een functie. Dat geldt ook voor het certificeren. Het houdt je bij de les, zorgt dat je adequaat met het systeem omgaat. Neem bijvoorbeeld de situatie van een jaar of zes, zeven geleden. Alle directies van de Nederlandse papierfabrieken waren toen in Eerbeek bijeen. Daar werd het verhaal verteld van een ernstig ongeval bij een van de bedrijven. Op dat moment is daar het plan ontstaan om er als branche aan te gaan werken. Bij een evaluatie bleek toen dat deze sector — na de bouw — een van de meest onveilige industrieën was. Terwijl men in de chemie toen op 5 ongevallen per 1.000 medewerkers zat, zat onze tak op 45 per 1.000! Dat was schrikken. We hebben toen als industrie gezegd: we moeten nu zo snel mogelijk naar 10 per 1.000.'



Van Houtum Papier heeft een opzet bedacht waarbij het oud papier van de eindafnemers wordt ingezameld en gegarandeerd in Nederland weer tot een nieuw product wordt verwerkt. Van Houtum verwacht nog dit jaar met haar eerste 'cradle-to-cradle'-tissueproduct op de markt te komen.

Verbazingwekkend was dat niemand er wakker van lag

Bij Van Houtum zelf zat men toen zelfs boven het landelijk gemiddelde, op zo'n 60 per 1.000. Onacceptabel, vond Van Houtum. Wat hem daaraan overigens het meest verbaasde was dat niemand daar van wakker lag. Niemand zei: dat kan niet, daar moeten we wat aan doen. Het was alsof het erbij hoorde. 'Inmiddels zitten we op 5 per 1.000', vertelt de algemeen directeur van Van Houtum Papier. 'Om dat te realiseren hebben we destijds eerst een KAM-coördinator aangetrokken, waarbij het belangrijkste selectiecriteria zijn ervaring met veiligheid was. Vervolgens hebben wij het veiligheidssysteem van Akzo Nobel gekocht en hier geïmplementeerd. Daarna is elke medewerker in het bedrijf getraind. De kern daarbij gaat om het elkaar durven aanspreken op onveilig gedrag. Onveiligheid ontstaat namelijk voor 80% uit onveilig handelen (waarvan 30% organisatorische zaken en 50% individueel menselijk handelen) en voor 20% uit machine-onveilige situaties. Om die onveiligheid te minimaliseren is er ook hard gebouwd aan een stukje cultuuromslag. Men is bewustgemaakt van het belang van veiligheid, men is getraind



om onveilige situaties en onveilig handelen te herkennen.'

Inmiddels zijn er 2.500 'Re-act kaarten' ingevuld

Zo heeft men bij het bedrijf in Swalmen 'Re-act kaarten' ingevoerd (zie afgedrukte voorbeelden). Zodra iemand iets tegenkomt waarvan hij of zij vindt dat er iets aan moet worden gedaan, vult hij die kaart in. Daarop moeten drie dingen worden aangegeven: de kans dat letsel ontstaat, de blootstellingsfrequentie (hoe vaak die situatie voorkomt) ervan en het te verwachten effect (het gevaar en de impact). Vervolgens worden de scores daarop via een bepaalde formule vermenigvuldigd, wat een eindscore oplevert. Hoe hoger die score, hoe sneller de situatie moet worden getackeld. Men hanteert die Re-act kaarten (er is er een voor veiligheid — een gele — en er is er inmiddels ook een voor milieu-aangelegenheden — een groene — aan toegevoegd) nu een paar jaar en voor veiligheid werden er inmiddels grofweg 2.500 ingevuld en verwerkt.

'In eerste instantie werd het elkaar aanspreken op onveilig gedrag een beetje als verraad gezien. Toen ik zo iemand vroeg of hij het dan wel goed vond dat iemand in het ziekenhuis belandde, antwoordde hij: "Nee, natuurlijk niet." Mijn reactie: "Waarom help je hem dan niet door hem ervoor te waarschuwen?" zette die medewerker aan het denken. De training, rollenspellen, het er steeds op blijven hameren... het heeft uiteindelijk

effect gehad. De afgelopen jaren zijn we teruggegaan naar 5 op 1.000. En vorig jaar hebben we de Arbo-trofee gekregen omdat we qua ongevallen en verzuim het beste bedrijf in de papierindustrie zijn gebleken.'

Twee keer genomineerd voor de World Class Award

Van Houtum Papier heeft meer onderscheidingen gehad in de loop der jaren. Zo werd men ook twee keer genomineerd voor de landelijke World Class Award, waarbij men zelfs één keer die award wist te veroveren. 'Die erkenning is leuk, maar het gaat om dat stukje bevestiging. Wij moeten namelijk op dat niveau acteren, willen we overleven. Wij willen onze productie niet naar China of Oost-Europa moeten verplaatsen. We willen hier gewoon in Nederland blijven produceren. Dat kan alleen als je op World Class-niveau bezig bent. Daartoe hanteren we een OEE-meting. OEE staat voor Overall Equipment Effectiveness. Dat staat voor de totale effectiviteit van je machinepark. Het heeft te maken met de benuttingsgraad van de machines. Machines die productie draaien zonder storingen en stilstanden, op de maximale snelheid en zonder kwaliteitsverliezen. In welke mate machines aan die eis voldoen is met de OEE-methodiek goed te bepalen. Deze benadering gaat uit van geplande en ongeplande verliezen in drie categorieën, namelijk de beschikbaarheid, de prestatie en de kwaliteit. Wij stellen op dat vlak per machine een norm vast. Die OEE willen we dit jaar met die machine halen. Is dat niet zo, dan zien we onmiddellijk waar het hem in zit: in de stilstand, in de snelheid of in de kwaliteit.'

Van Houtum geeft een voorbeeld: stel dat men te maken heeft met een groot aantal kwaliteitsverliezen op een bepaalde productielijn. Daar wordt dan een verbeterteam, bestaande uit mensen van de werkvloer, opgezet. Zo'n team wordt geholpen, gecoacht door een zgn. World Class Coach,

Zodra iemand iets tegenkomt waarvan hij of zij vindt dat er iets aan moet worden gedaan, vult hij of zij de Re-act kaart in. Inmiddels zijn er 2.500 van deze kaarten ingevuld.

iemand opgeleid in World Class-verbeter technieken. Dan gaat men eerst analyseren wat het probleem is en worden technieken zoals het Ishikawa-diagram (het visgraatdiagram) toegepast. Als dan duidelijk is waar het probleem zit, wordt bekeken hoe men het het beste kan aanpakken.

'Dat werkt goed. We hebben nu zo'n vier, vijf verbeterteams actief. Er is namelijk altijd wel iets wat beter kan. Een project waarop ze worden gezet heeft een doorlooptijd van maximaal zes maanden. Ze sluiten het af met een presentatie van hun oplossing aan het management: dat was het probleem, zo zijn we ermee omgegaan, dat was de situatie toen en dit is de stand van zaken nu. Maar wel concreet, dus er was een OEE van zoveel en nu is die zoveel. Een heel bevredigende aanpak, want op deze manier krijgt men aandacht en erkenning voor de inzet.

Wij willen op MVO-vlak gewoon het beste product maken

Het is die totale betrokkenheid van hoog tot laag in de organisatie die maakt dat Van Houtum Papier een goede organisatie is die zich temidden van veel — meest aanzienlijk grotere — concurrenten op een bewonderenswaardige manier staande heeft gehouden. Maar wat als de optimalisering uiteindelijk een top heeft bereikt? Hoe onderscheidt men zich dan van de anderen? 'In de eerste plaats denk ik dat het altijd beter kan. Er zijn steeds nieuwe ontwikkelingen en elke ontwikkeling kan voortdurend geoptimaliseerd worden', meent Henk van Houtum. 'Maar op dit moment kunnen wij ons echt van de rest onderscheiden door onze positionering op het vlak van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Wij willen op MVO-vlak gewoon het beste product maken.

Realiseer u dat het beste product niet per se het mooiste is. Onze concurrenten maken producten die superwit zijn en superzacht. Dat vergt veel grondstof

RE-ACT KAART
VAN HOUTUM PAPIER

Milieu-Reactie
0-99 = Mogelijk risico → Ambacht versier
101-200 = Aanmerkelijk risico → Gevaarlijk veilig
201-400 = Hoog risico → Directe correctie nodig
> 400 = Zeer hoog risico → Actueel stoppen

Besluit de RE-ACT kaart met de tabel bij een score > 200
Milieukenners = 1, 2, 3, 4

Kans/bestaansbaarheid
Practisch onmogelijk
Denkbaar maar onwaarschijnlijk
Denkbaar doch ongewoon
Zeer wel mogelijk
Zeer waarschijnlijk

Maatschappelijk belang
1 Ontwikkelingen in productie- en milieutechniek
2 Signalen uit de (risico) omgeving
3 Signalen uit de (risico) omgeving voor VIP relevante milieu-aspecten
4 Landelijke afspraken op brancheniveau
5 Wettelijke voorschriften en vergoedingen

Uitstel naar of milieubestemming door
Energie Geluid
Water Stof
Afvalwater Afval
Bodem Lucht
Lucht Externe veiligheid

Milieubestemming
1 Enige schade < € 5.000
2 Enige schade < € 50.000
3 Enige schade < € 500.000
4 Onherstelbare schade > € 500.000

RE-ACT KAART
Een kaart voor elk (bijna) ongeval of gevaarlijke situatie

Machine/tijl: _____ Datum: _____
Directe actie: _____
Vervolgactie: _____

Beslissingszaak
Bepaal de hoofdoorzaak van de waargenomen (an)veiligheid

Organisatorisch
Technisch
Menselijk

VOLGNR. _____ Datum GEREED _____
Kruis één oorzaak aan

MANAGING TOTAL SAFETY

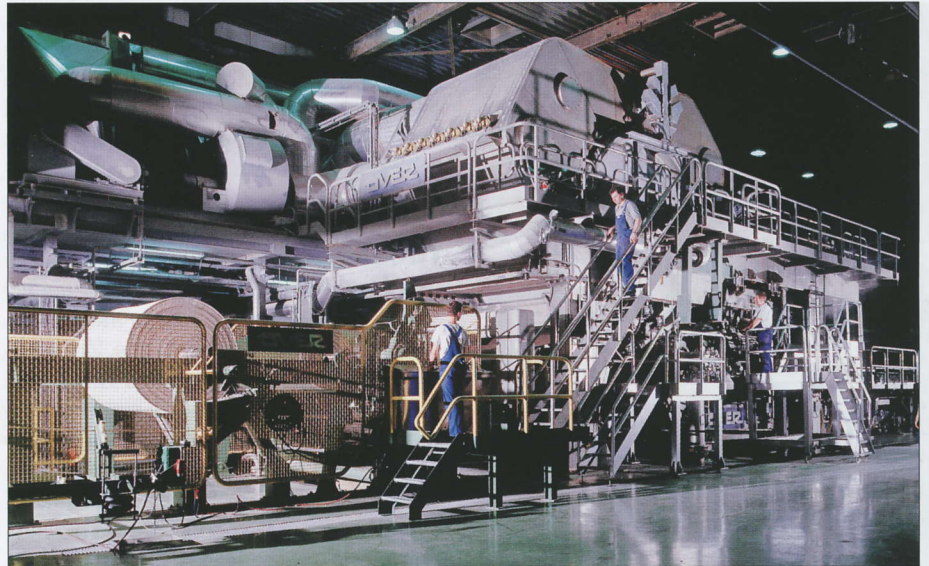
(bomen), veel bleekmiddel en veel energie. Wij zeggen dan: is dat wit en superzacht essentieel? Belangrijk is dat je je handen goed kunt drogen. Maar moet dat in die mate ten koste gaan van het milieu? Kan dat niet anders? Kan dat niet op een manier die niet belastend is voor de wereld om ons heen? En ons antwoord is dan: Dat kan. Door niet enkel op het product te focussen, maar op het totaal. En door daarin alle facetten mee te nemen die op het product van invloed zijn en waarop het product van invloed is.'

Daarmee speelt Van Houtum Papier in op de tendens in de markt waar grote afnemers het van doorslaggevend belang vinden dat hun toeleverancier maatschappelijk verantwoord onderneemt. Een goed voorbeeld is KLM Air France. Daar vindt men MVO belangrijk en wil men zelfs inzicht in de manier waarop het papier wordt gemaakt. Ook banken en verzekeraars vinden MVO van grote importantie.

De groothandel daarentegen — de directe klant van Van Houtum Papier — hecht daar momenteel nog iets minder waarde aan. In die sector wordt vooral naar de productkwaliteit gekeken, evenals naar de beschikbaarheid en de prijs. MVO speelt daar ook wel een rol — bij de een meer dan bij de ander — maar is daar niet zo van doorslaggevend belang als bij sommige grote organisaties.

Een prachtig voorbeeld van cradle-to-cradle (C2C)

'Wij hebben nu een concept uitgedacht waarbij de stroom oud papier die bedrijven als KLM, overheid, banken en verzekeraars hebben, wordt gebruikt om de belasting van het milieu te beperken', zegt Van Houtum. 'Normaal wordt oud papier via opkopers verhandeld. Een deel van het oud papier gaat dan naar Azië in het algemeen en China in het bijzonder. Wist u dat een derde van alle lege containers in Nederland gevuld met oud papier naar China vertrekt? Wij moeten daarentegen papier soms uit het buitenland betrekken. Ik ken een concurrent die al het oude papier dat hij nodig heeft uit de VS laat komen. Dat is niet echt handig. Wij



hebben nu een opzet bedacht waarbij het oud papier van onze eindafnemers wordt ingezameld en gegarandeerd in Nederland weer tot een nieuw product wordt verwerkt. Voorwaarde is dan natuurlijk wel dat ze hun papieren handdoekjes en dergelijke van ons afnemen.'

Van Houtum Papier is inmiddels met enkele grote ondernemingen en de Provincie Limburg over dit concept in gesprek. Het is een prachtig voorbeeld van cradle-to-cradle (C2C, het staat voor het idee om producten zo te ontwerpen dat de materialen oneindig vaak opnieuw gebruikt kunnen worden of volledig biologisch kunnen worden afgebroken). Of, zo men wil, van eco-effectiviteit.

Inmiddels heeft men in Swalmen het hele productieproces voor alle producten geanalyseerd en alle ingrediënten die daarbij worden gebruikt zijn in kaart gebracht. Daarbij wordt aan zo'n ingrediënt een bepaalde status toegekend: groen, geel of rood. Die kleuren geven de mogelijkheid tot afbreekbaarheid of hergebruik aan. Alle producten met de status rood worden nu aangepakt en zullen worden vervangen door alternatieve, afbreekbare producten. Die ingreep heeft invloed op alle facetten van het proces, van inkoop tot verpakkingsmaterialen.

'Dat is niet zo eenvoudig als het klinkt. Het verlangt dat je

contact opneemt met leveranciers om te kijken wat mogelijk is. Men is gelukkig vrijwel altijd bereid eraan mee te werken. Maar je kunt een bestanddeel niet altijd zomaar even vervangen door een biologisch afbreekbaar product. Soms zijn er hele zoektochten voor nodig. En als je het dan vindt, moet je het uitvoerig testen in het productieproces. Heeft het dezelfde eigenschappen, is het van invloed op andere ingrediënten, moet het productieproces aangepast worden enzovoort. Vaak is het een langdurig proces. We zitten er nu middenin en verwachten nog dit jaar met ons eerste "cradle-to-cradle"-tissueproduct op de markt te komen.'

Inmiddels is de MVO-inzet van Van Houtum Papier ook niet aan de overheid voorbijgegaan. Enkele weken geleden — op woensdag 20 augustus — kreeg het bedrijf van Herman Vrehan, Gedeputeerde van Economische Zaken, en Jérôme Verhagen, directeur van NV Industriebank LIOF, een innovatiecheque van € 197.000,- uitgereikt. Deze is bedoeld voor de ontwikkeling van de productie van volledig 'groen' hygiënisch papier.

Gedeputeerde Herman Vrehan van de Provincie Limburg: 'Dit project komt uit het bedrijfsleven zelf en bewijst dat cradle-to-cradle een economisch concept is met een duurzaam karakter.'

En amper een week geleden bezocht minister-president Balkenende het Swalmense bedrijf waar hij zich twee uur lang liet informeren over de 'cradle-to-cradle'-initiatieven. **Q**

In het volgende nummer van Kwaliteit in Bedrijf keren we nog een keer terug naar Van Houtum Papier in Swalmen. Dan zijn de onderwerpen van gesprek de klanten, de klachten, tevredenheidsgaranties en innovatie.

