

Ja, een landelijke (koploper)groep, maar...

Advies hotelketens: wel of niet landelijke koplopergroep circulaire bedrijfsvoering
december-2022

Aanleiding en onderzoek

Aanleiding

VANG Buitenshuis heeft de afgelopen jaren meerdere koplopergroepen opgezet en ondersteund binnen diverse sectoren. VANG Buitenshuis onderzoekt op dit moment er behoefte is bij hotelketens in Nederland om een landelijke koplopergroep te vormen. Het doel is om hotelketens met hoge ambities op het thema circulariteit te verenigen om via samenwerking en kennisuitwisseling hun circulaire ambities te verwezenlijken. Op gemeentelijk niveau zijn er al een aantal koplopergroepen actief binnen de hotelsector, maar op landelijk niveau nog niet.

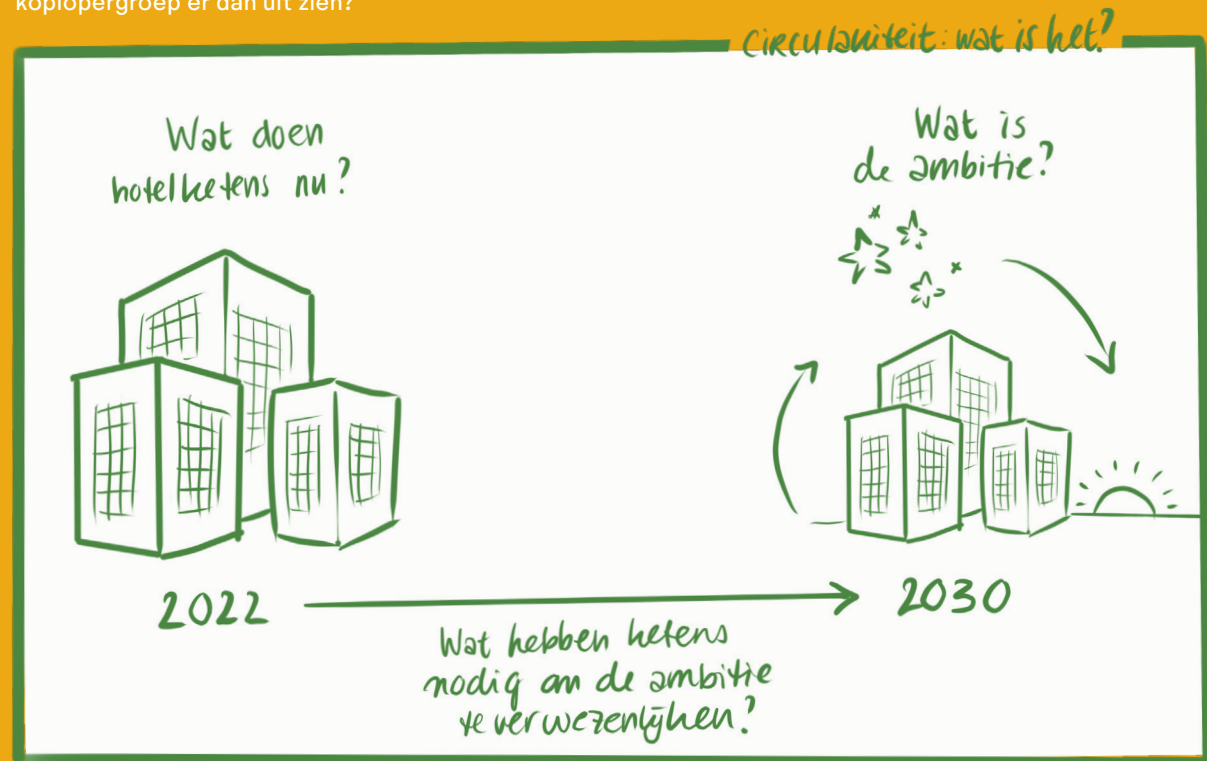
Onderzoek

Design Innovation Group heeft duurzaamheidsmanagers, inkoopmanagers en general managers van vijf Nederlandse hotelketens gesproken over hun behoeften, ervaring en houding ten opzichte van het onderwerp circulariteit en duurzaamheid. Samen met VANG Buitenshuis zijn de vijf gesprekken geanalyseerd. De gesproken hotelketens zien de meerwaarde in van een landelijke groep, maar dan moeten de onderwerpen wel aansluiten bij hun behoeften en uitdagingen. Daarnaast willen praktisch aan de slag.

Dit advies is gebaseerd op vijf gesprekken met vijf hotelketens in Nederland. De analyse van de vijf gesprekken is te vinden vanaf pagina 7.

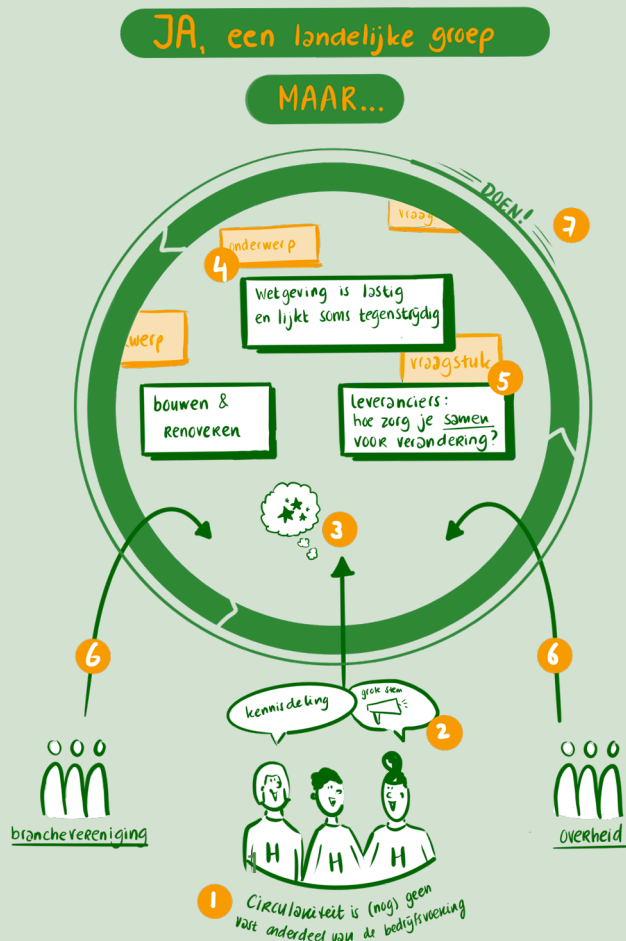
Opzet

Tijdens de gesprekken is besproken wat circulariteit inhoud, wat hotelketens nu doen binnen dit thema, wat hun ambitie voor 2030 is en wat ze nodig hebben om daar te komen. Zou een landelijke koplopergroep hen hierbij kunnen helpen? En hoe moet deze koplopergroep er dan uit zien?



Advies hotelketens

Wel of niet landelijke koplopergroep circulaire bedrijfsvoering?



JA, een landelijke koplopergroep

1. Circulariteit is (nog) geen vast onderdeel van de bedrijfsvoering
2. De hotelketens zien een meerwaarde in het samenkomen op landelijk niveau om kennis te delen. Ze verwachten een grotere stem richting leveranciers, afvalverwerkers, overheid en beleidsmakers te hebben

MAAR...

3. Communiceer eenduidig over de inhoud en verwachting van de koplopergroep (wat houdt het in? Wat kan je halen en wat kan je brengen?)
4. Communiceer welke vraagstukken er binnen het thema circulariteit horen
5. Bepaal samen met de hotelketens welk van deze vraagstukken passen bij hun uitdagingen
6. Hotelketens hebben behoeften aan onafhankelijk advies en een meer sturende rol van de overheid. Geef de branchevereniging en overheid een adviserende rol
7. Ga praktisch aan de slag en zorg dat het de tijd waard is: hoe concreter, hoe beter

Advies hotelketens

Wel of niet landelijke koplopergroep circulaire bedrijfsvoering

1. Circulariteit is (nog) geen vast onderdeel van de bedrijfsvoering

De geïnterviewde hotelketens zijn aan de slag met circulariteit en duurzaamheid. De een is verder dan de ander. Ze zijn intrinsiek gemotiveerd, gemotiveerd door de markt, door overheidseisen of door de stijgende gasprijzen. Op dit moment is circulariteit (nog) geen vast onderdeel van de bedrijfsvoering bij de hotelketens. De meeste geïnterviewden doen het 'erbij' en huren externe adviseurs in om circulariteit een plek te geven in het bedrijf. Eén van de vijf geïnterviewde hotelketens heeft een duurzaamheidscoördinator in dienst. Daarnaast hebben de effecten van Covid het moeilijk gemaakt: ben je aan de slag met het terugdringen van mono-verpakkingen, heb je tijdens Covid de broodjes bij het ontbijt buffet juist apart moeten verpakken in plastic. Circulariteit wordt gezien als een investering en de financiële middelen hebben hotelketens er niet altijd voor (over).

Moeten we het hebben over een koplopergroep?

De geïnterviewde hotelketens zijn bereid om aan circulariteit te werken en om samen projecten op te pakken, maar het zijn niet allemaal échte voorlopers. Ze zijn het erover eens dat circulariteit samen met de gehele keten moet worden opgepakt: hun eigen vestigingen, leveranciers én gasten. Maar hoe doe je dat?

2. De hotelketens zien een meerwaarde in het samenkomen op landelijk niveau:

- De hotelketens verwachten als sector een grotere stem richting leveranciers, afvalverwerkers, politiek en beleidsmakers te hebben binnen een koplopergroep.
- De ketens zien de meerwaarde van kennisdeling en het hebben van gelijkgestemden binnen een koplopergroep.
- Een enkele hotelketen heeft geen behoefte aan de landelijke koplopergroep, omdat regionale koplopergroepen beter aansluiten bij de organisatiestructuur (iedere vestiging is financieel onafhankelijk). Ook is er sprake van een groot intern netwerk van kennis.

MAAR...

Advies hotelketens

Wel of niet landelijke koplopergroep circulaire bedrijfsvoering

3. Communiceer eenduidig over de inhoud en verwachting van de koplopergroep

De geïnterviewde hotelketens hebben allen een ander beeld bij wat een koplopergroep inhoudt: van lokale afval initiatieven initiëren tot het werken aan één circulair project met z'n allen. Hotelketens benoemen duidelijk wat ze komen halen (zie analyse 'een landelijke koplopergroep heeft meerwaarde'), maar er is niet expliciet gesproken over wat ze kunnen brengen. Eenduidige communicatie over de verwachtingen van de koplopergroep is van belang, zodat men weet wat de groep inhoudt en dat er te halen én te brengen is.

4. Communiceer welke vraagstukken er binnen het thema circulariteit horen

Circulariteit is een lastig begrip en wordt soms verward met duurzaamheid. De meerderheid van de geïnterviewde beschrijft circulariteit als het voorkomen van afval door materialen her te gebruiken, maar ook als het beperken van je uitstoot. Dat laatste valt niet onder circulariteit. Het is zonde als hotelketens zich aansluiten omdat ze 'van het gas af willen'. Communiceer met welke onderwerpen de koplopergroep aan de slag kan gaan.

5. Bepaal samen met de hotelketens welk van deze vraagstukken passen bij hun uitdagingen

Als vraagstukken en onderwerpen binnen de koplopergroep niet aansluiten bij de uitdagingen van de hotelketen is het zonde van hun tijd. Dat betekent dat VANG Buitenshuis bij het opzetten van de landelijke groep aan kan sluiten bij de huidige uitdagingen van hotelketens:

- Hoe ga je om met renovatie en het bouwen van nieuwe vestigingen?
- Wetgeving is lastig (en lijkt (soms) tegenstrijdig, hoe ga je daarmee om?
- Als keten ben je sterk afhankelijk van je leveranciers, hoe zorg je samen voor verandering? *“Het gaat niet alleen om ons, maar ook de hele keten die daar omheen zit tot aan de klant. Die moeten bewust zijn dat dit moet. Zonder dat je de bal bij hen neer legt.”*

6. Hotelketens hebben behoeften aan onafhankelijk advies en een meer sturende rol van de overheid

Hoewel deze behoefte sterk aanwezig is, is er ook een angst voor tegenstrijdige belangen bij het aansluiten van de overheid en angst voor concurrentie vanuit andere hoteliers. Het kan van meerwaarde zijn om de overheid en de brancheorganisatie aan te haken als

adviseur, niet als onderdeel van de groep. Door met meerdere hotelketens aan hetzelfde onderwerp te werken, vergelijk je jezelf met 'gelijken' en is er minder sprake van concurrentie onderling.

7. Ga praktisch aan de slag en zorg dat het de tijd waard is: hoe concreter, hoe beter

- Praktisch aan de slag met onderwerpen heeft de voorkeur boven het praten over (idealistische) doelen. Dit voorkomt ook het gevoel van 'een praatgroep' zijn, waarbij men bang is dat anderen aanhaken puur voor het goede imago. We adviseren VANG Buitenshuis om het voortouw te nemen in de eerste bijeenkomsten:
- Organiseer een kick-off waarin een inventarisatie wordt gedaan van onderwerpen waaraan men in de sector wil werken. Neem daarbij de uitdagingen van de hotelketens mee als startpunt (zie 'uitdagingen' in de analyse) en begin niet op nul.
 - Geef aan dat deze kick-off in het teken staat van kennismaken en praten. Maak tijdens de kick-off een keuze uit onderwerpen waarop projecten gestart kunnen worden. Pas het principe: voordoen, samendoen en nadoen toe.
 - Suggestie: kijk of er een oproep uitgezet kan worden waardoor hotelketens worden aangemoedigd om een project op te pakken.
 - Suggestie: VANG Buitenshuis kan een rol spelen in het verbinden van overheid (veranderende wetgeving en hoe hiermee om te gaan?) en hotelketens.

Analyse

Circulariteit: wat is het en wat is de houding t.o.v. dit onderwerp?

Circulariteit (wat is het?)

De meerderheid van de geïnterviewde beschrijft circulariteit als het voorkomen van afval door materialen her te gebruiken. Het verminderen van uitstoot wordt door de geïnterviewde hotelketens ook vaak benoemd als circulair

- “Het niet bijdragen aan uitstoot en het opmaken van de planeet.”
- “Circulariteit is puur ‘wat herbruik je en hoe ga je om met wat je uitstoot.’”
- “Circulariteit heeft te maken met het voorkomen van afvalstromen.”
- “Close the loop.”
- “Het betekent dat verbruik terugkomt in de keten.”
- “De bedrijfsvoering is vanuit zichzelf zelfvoorzienend, zoals: van het gas af en kruidentuinen. “
- “Onder duurzaamheid versta ik veel. Ecologisch maar ook sociaal gezien.”
- “Duurzaamheid zit meer aan de voorkant, beperken van afvalstromen en hetgeen dat we inkopen.”

Niet iedere geïnterviewde is op de hoogte of vestigingen zijn aangesloten bij een regionale koplopergroep

- Bij de mededeling dat een vestiging van de hotelketen is aangesloten bij een koplopergroep: “Ah, dat wist ik niet. Wat houdt een koplopergroep eigenlijk in?”

Houding t.o.v. circulariteit

Circulariteit, dat moeten we sámen met de keten doen (met de vestigingen, leveranciers én de gasten)

- “Samen maak je meer impact dan met individuele initiatieven.”
- “Wij krijgen zoveel mensen over de vloer, als je die allemaal duurzamer laat denken, dan heb je impact.”
- “Het gaat niet alleen om ons, maar ook de hele keten die daarom heen zit. Tot aan de gast.”
- “We zijn 100% vrij om initiatieven op te pakken, maar werken liever samen met de overkoepelende groep.”
[Doelt op andere vestigingen van de hotelketen]

Circulariteit is goed voor imago (marketing)

- “Als je geen groene keuzes maakt, dan zou je niet in een Travel Programma opgenomen kunnen worden.”
- “Eerst was een Green Key goed voor het imago, nu ben je op een punt dat de Green Key niet meer voldoende is.”
- “We willen als eerste duurzame initiatieven aannemen om aandacht te krijgen. Om er goed op te komen staan.”

Intrinsieke motivatie, de wens vanuit de markt en de overheidseisen zijn redenen om in te zetten op circulariteit

- “Als het alleen over besparen gaat is geen duurzaamheidsgroep.”

- “Er zijn overheidseisen, het moet. Maar willen zelf ook.”
- “Wij houden duurzame groei aan en dan bouw je echt voor de toekomst. Als je mij naar mijn droom vraagt, dan is dat dat het hotel over 50 jaar nog bestaat en mijn kinderen en kleinkinderen hier werken.”
- “Vanuit corporaties en vanuit klanten: die eisen groene energie, elektrisch rijden etc.”
- “Bijvoorbeeld vanuit de markt: we moeten afstappen van mono-packs.”
- “Opdrachtgevers worden duurzamer, dit kunnen we ook gaan afdwingen.”

Circulariteit is een investering en dat geld hebben hotelketens er niet altijd voor (over)

- “We hebben geen geld voor circulariteit.”
- “Als we winst kunnen maken, dan kan er meer naar circulariteit.”
- “We zijn een commercieel bedrijf, het gaat over resultaten aan het eind van de streep.”
- “Duurzaamheid is een investering.”

Bij de jongere generatie weegt duurzaamheid zwaarder mee in keuzes. De oudere generatie kijkt voornamelijk naar het prijskaartje

- De oudere generatie denkt nog: “Als groene energie duur is, dan doen we het niet. De nieuwe generatie voelt hier verantwoordelijk in.”

Analyse

Circulariteit is (nog) geen vast onderdeel van de bedrijfsvoering

Drie van de vijf gesproken hotelketens hebben een MVO- of duurzaamheidsprogramma of groep.

- *“We hebben een duurzaamheidsproject opgezet waarbij we als hotelketen met duurzaamheid aan de slag willen. Het is nogal een thema op het moment. Veel bedrijven zetten het in als marketingcampagne, dat moet het niet zijn.” (...) “Het moet voor mij verandering zijn van gedrag. We zijn niet een club die wacht op ideeën van anderen. We beginnen gewoon en zien we het wel.”*
- *Circulariteit is één van de vier speerpunten binnen hun eigen MVO programma genaamd ‘Goed Bezig’. Elke vestiging heeft een eigen Goed Bezig-ambassadeur.*
- *“Samen werken we naar één duurzame strategie en beleid. Tijdens covid lag MVO-groep stil (...) De MVO-groep heeft veel discipline nodig, de groep komt met veel input wat geregeld moet worden en we brengen in kaart welke initiatieven er zijn.”*
- *[DIG stelt een vraag over hoe doelstellingen zijn bepaald] “Ieder hotel heeft een Green Key coördinator, die zijn verantwoordelijk voor de zaken. Dus ik denk dat het vanuit die groep ingegeven wordt.”*

Circulariteit is nog geen vast onderdeel van de bedrijfsvoering bij de hotelketens.

De meeste geïnterviewden doen het ‘erbij’ en huren een externe adviseur in om circulariteit een plek te geven in het bedrijf. Één van de vijf geïnterviewde hotelketens heeft een duurzaamheid coördinator in dienst.

- *“Nu doen we het erbij, opnieuw in het leven aan het roepen om meer ruchtbaarheid te geven. (...) Een fulltime medewerker die daar [op het thema circulariteit en duurzaamheid] vol aan kan werken zou fijn zijn.”*

Green Key is een handvat voor de hotelketens om aan de slag te gaan met duurzaamheid en circulariteit. Én het certificaat is goed voor het imago. Hoewel dat laatste ook snel kan veranderen volgens één van de geïnterviewde.

- *“Eerst was een Green Key goed voor het imago, nu ben je op een punt dat de Green Key niet voldoende meer is.”*
- *“Vanuit Green Key, allemaal hoogste niveau gecertificeerd. Daar zet je dingen in gang.”*
- *“Centraal hebben wij voor alle hotels bepaald aan welke normen ze moeten voldoen [op basis van de Green Key] (...) Je kan vrijwillig deelnemen aan de niveaus, voor ons zilver of goud.”*

Analyse

Wat doen hotelketens nu?



Circulair textiel

- “*Circulair linnengoed.*”
- “*Bedrijfskleding is circulair (gemaakt van oude bedrijfskleding en PET-flessen), sinds 2017!*”

Voedselverspilling tegengaan

- “*Too Good To Go*”
- “*The Orbisk om voedselverspilling tegen te gaan.*”

Het afval beter scheiden en reststromen proberen te verminderen

- “*Je moet echt kijken hoe je reststromen kunt verminderen en anders kunt inzamelen.*”
- “*We doen aan afvalscheiding, zo goed en zo veel mogelijk.*”
- “*Wij hebben een afval-analyse gedaan op het hoofdkantoor. Conclusie: geen systeem, alles door elkaar.*”
- “*We gaan de informatie op de afvalbakken nu boven op de deksel zetten, want dit valt beter op.*”
- “*We hebben een pilot met slimme prullenbakken.*”
- “*Plastic reductie in alle operationele afdelingen.*”
- “*Uit alle kranen komt niet meer dan zes liter per minuut.*”

Terugdringen mono-verpakkingen

- “*Geen Single-use Plastic (SUP)-verpakkingen meer tijdens het ontbijtbuffet, maar potten (daarbij wel angst*

voor besmettingen en cross-over allergie).”

- “*Afstappen mono-verpakkingen en minishampoo flesjes.*”
- “*Terugdringen van mono-verpakkingen.*”
- “*Linnenpakket zit niet meer in een plastic hoes. Het duurde wel 1,5 jaar voordat dit gelukt was met de leverancier.*”

Inkoop: focus op recycled of duurzaam gecertificeerd materiaal

- “*Bij inkoop ligt de focus op gerecycled materiaal.*”
- “*We werken nu bijvoorbeeld veel met gerecyclede materialen, recycled leer en petflessen als grondstof in kleding.*”
- “*Wij verstaan onder duurzaam inkoopbeleid: CO₂-afdruk, hoe zaken worden verpakt, speelt de leverancier een rol in teruggeven afval? Dit communiceren we actief en we vragen ze ook het inkoopbeleid actief te onderschrijven en actief mee te denken.*”
- “*Door vestigingen te ontzorgen door te bepalen welke productgroepen ze kunnen kiezen.*”
- “*We kopen alleen FSC gecertificeerd kopieerpapier en het Nordic Swan keurmerk voor [producten]. Op die manier proberen we te werken aan duurzaamheid.*”

Recycle en hergebruik van materialen

- “*We hebben een waterconcept, made bleu, waar we herbruikbare glazen flessen gebruiken. Geen PET flessen.*”
- “*Gerecyclede koffie cups.*”

- “*Wij filteren de vieze warme lucht uit onze keuken. Dat hergebruiken we voor het verwarmen van andere ruimtes.*”

Recycle en hergebruik in eigen keten

- “*Leveranciers uitdagen om verpakkingen die ze leveren weer terug te nemen.*”
- “*We werden benaderd door GROW: zij groeien oesterzwammen op koffiedik. De oesterzwammen worden gekweekt voor oesterzwamkroketten en die kroketten kopen wij weer in en zetten we op onze menukaart.*”

Één van de geïnterviewde hotelketens bouwt nieuwe hotels volgens de BREEAM-beoordelingsmethode (bepaald de duurzaamheidsprestatie van gebouwen en gebieden)

- “*We bouwen volgens Breeam (Building Research Establishment Environmental Assessment Method) en hebben het label ‘Outstanding’ bouwen. Werken met Breeam Outstanding heeft een domino effect [doelt op: als het bij één nieuwe vestiging is toegepast, dan is het makkelijk te kopiëren naar andere nieuw te bouwen hotels]. We hebben bijvoorbeeld geen gas.*”

Energie en elektrisch rijden is benoemd tijdens de gesprekken maar hebben we tijdens de analyse buiten beschouwing gelaten omdat het niet binnen het thema circulariteit valt.

Analyse

Wat is de ambitie voor 2030?



Alle hotelketens hebben een richting bepaald voor de toekomst, maar het verschilt in hoe concreet er invulling aan is gegeven. Vier van de vijf hotelketens heeft het nog niet concreet ingevuld:

- *“We willen niet naar neutraal, maar naar klimaat positief. 2030 klimaatpositief.” [Wat betekent dit voor jullie in 2030?] “Ik heb daar toevallig net input voor gevraagd vanuit de werkgroep, om echt groot te denken.”*
- *“We hebben daarin wel doelstellingen, maar niet heel kwantitatief. Daar moeten we in groeien om ons hierin uit te dagen.” (..) “We willen zo min mogelijk afval, maar dat hebben we niet meetbaar. We willen plate waste beperken (borden), afval uit de keukens beperken (want kost veel geld en is niet duurzaam) en onderzoeken hoe we in de hotels naar minder afvalcontainers kunnen. Niets kan niet.”*
- *“Binnen ons bedrijf is het zo dat duurzaamheidsafspraken niet genoteerd staan, maar we spreken het naar elkaar uit. Iedereen ziet voordeel ervan dus iedereen streeft het na.”*
- *“De strategie is recent in kaart gebracht, maar het gaat nog naar keiharde targets. Onze focus ligt op de Sustainable Development Goals (SDG) nummers 3, 12, 13, 4, 5, 8.” [Circulariteit valt onder #12 en bij de vraag: wat doen jullie in de Benelux binnen SDG 12 en waar liggen de grootste uitdagingen?] was het antwoord: “kleine voorbeeldjes, zoals gerecycled cups, inkoopfocus op gerecycled materiaal.”*

Één hotelketen werd concreter in de doelstellingen voor 2030 en beschreef de vier speerpunten uit hun MVO-programma: mission zero, close the loop, we love H₂O en Feeld Good. Elke drie maanden staat in het thema van één van deze vier speerpunten. De ambitie voor 2030 is:

- *“Geen restafval.”*
- *“In 2050 verspilling/afval op nul.”*
- *“Voedselverspilling 50–60% minder.”*
- *“Materiaal onderdeel maken van circulair systeem.”*

Analyse

Uitdagingen

Hoe ga je om met renovatie en het bouwen van nieuwe vestigingen?

- *“We moeten veel bouwen. Als je renoveert moet je over alles nadenken. Een oude stoel bijvoorbeeld, waar gaat die naartoe?”*
- *Bij het renoveren van hostels: “Er is vrij veel hout. Hout werd eerder weggegooid, nu kijken we of het herbruikt kan worden tot een nieuw meubel.”*

Wetgeving is lastig en lijkt (soms) tegenstrijdig, hoe ga je er mee om?

- *“Europese wetgeving speelt mee. De Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA) vraagt afgesloten verpakkingen maar dat druist in tegen de duurzaamheidsdoelstellingen die we hebben om dingen bij te vullen.”*
- *“Afval en afval fracties, zoals blik en het recyclen PET [doelt op regelgeving vanaf januari 2023]. Hoe gaan wij dit doen? We krijgen het wel belast en we gooien het nu weg, dat is zonde.”*
- *“Afvalscheiding. Dat is een uitdaging omdat elk land andere pictogrammen en kleuren gebruikt, geen internationale eenheid.”*
- *“Plastic is ook lastig. De inzamelingsregels zijn zo complex dat het nu niet te doen is.”*
- *“Je bent verplicht om komkommer die 2 uur op het buffet heeft gestaan weg te gooien, maar met die komkommer is niets mis.”*

Als hotelketen ben je sterk afhankelijk van je leveranciers, hoe zorg je samen voor verandering?

- *“De verpakkingen waar je alles in binnen krijgt. Bijvoorbeeld DailyXL levert kaas in plastic, ik kan wel willen dat ze het in papier leveren, maar daar moet je iemand in meenemen.”*
- *“Afvalverwerkers zijn nog heel passief. Er zijn wel mogelijkheden voor het ophalen van klassiek afval maar andere mogelijkheden moeten we zelf vragen.”*
- *“In een hotel genereer je heel veel afval. Op een kamer een plastic beker vervangen door glas, maar dat glas moet afgewassen worden. Afwasmiddelen, daar zitten restproducten aan gekoppeld. Er is altijd een afvalstroom.”*
- *“Soms wordt het moeilijker gemaakt omdat processen nog niet goed genoeg lopen [doelt op veranderende wetgeving, iedereen moet zich aanpassen. Ook leveranciers en dat gaat niet altijd soepel].”*



Analyse

Samenwerkingen en kennisdeling

Hotelketens verkrijgen hun kennis op vakbeurzen, internet, literatuur of hun interne netwerk, partners en ingehuurde adviseurs

Verschillende media:

- Vakbeurzen
- Internet
- Vakliteratuur, zoals *hospitality management*
- Door met andere hotels praten (via koplopergroep Amsterdam)

Intern netwerk en partners

- “Voor het ophalen van kennis ben ik afhankelijk van onze bouwpartners, maar er wordt alleen dingen vertelt waarin mensen geloven dus het is eenzijdige informatie.”
- “Elke generatie [van het familiebedrijf] heeft een eigen bestuurt en hier wordt veel in gedeeld.”
- “We delen kennis met eigen vestigingen.”
- “Kennis wordt gedeeld via de partners, dit is heel intern georiënteerd.”
- “We zitten als familie zo dicht op elkaar, successen worden snel gedeeld.”
- “Één keer per jaar overleg met Green Key coördinatoren. Dan nodigen we iemand uit die komt spreken.”

Ingehuurde partij/consultant

- “Duurzaamheidsprogramma wordt gevoed door Green Leisure.”
- “We laten ons adviseren door Green Leisure (begeleiden

+ behalen + behouden van Green Key).”

- “Veel informatie krijgen we vanuit onze externe adviseur die we aangehaakt hebben. Wij zijn niet allemaal mensen die enorm bezig zijn met circulariteit.”

○ Interne vragen en nieuwe eisen rondom certificering leiden vaak tot het zoeken naar informatie. Hotelketens zijn geïnteresseerd in de onderwerpen circulair inkopen, circulariteit in relatie tot besparen en sociale duurzaamheid.

- “Sociale duurzaamheid is interessant voor ons.”
- “Interessant als het gaat over besparen, en bijvoorbeeld meer klanten.”
- “Circulair inkopen: hoe ga je dat toepassen in de praktijk?”
- “Ik zoek niet heel actief naar kennis, maar we kijken meer het is vraag gestuurd: wat speelt intern? Nieuwe eisen rondom certificering.”

Hotelketens willen hun kennis opdoen door in contact te komen met eigen ketenpartners en andere hoteliers.

- “Ik zou wel een kijkje in de keuken willen bij sectoren waarmee wij verbonden zijn zoals de voedselindustrie en de luchtvaartindustrie.”



- “Welke mensen houden zich bezig met welke thema’s en welke functies hebben zij? “

Hotelketens willen samenwerken met hun leveranciers om hun ambities voor 2030 te verwezenlijken. Een (externe) adviseur op dit thema zorgt voor aansturing en richting.

- “Inkoop/leveranciers.”
- “Je wil leveranciers die transparant zijn en die mee willen in de transitie.”
- “Samen met onze partner die de koelcel levert en de bouwers daarvan hebben we iets nieuws ontwikkeld zodat we kunnen koelen met CO2.”
- “Een speciaal consulting bureau zou helpen, met aansturing op dit front.”
- “We hebben een duurzaamheid beleidsadviseur aangenomen.”
- “Één consultant is het makkelijkst of één fulltime medewerker die daar vol aan kan werken.”

Analyse

Een landelijke koplopergroep heeft meerwaarde



Baat het niet dan schaadt het niet

- “Het heeft nooit een zin.”
- “Je haalt eigenlijk altijd wel voordeel uit een koplopergroep.”

Door een landelijke koplopergroep te vormen heb je als sector een grotere stem richting leveranciers, afvalverwerkers politiek en beleidsmakers

- “Op landelijk niveau kun je meer betrokkenheid generen, meer dan regionaal.”
- “Als het gaat over contracten met partijen dan is landelijk handiger.”
- “Je daadkracht wordt vele malen groter, dat straalt je af op leveranciers, politiek en beleidsmakers.”
- “Landelijk voordeel zie ik eerder in [een samenstelling van] niet alleen hotelketens, maar bijvoorbeeld ook als afvalverwerkers betrokken worden. Meerdere soorten partijen.”
- “Breder kijken naar leveranciers. Om restafval te verminderen is koffiedik een grote post, maar ophalen individueel is te duur. Samen (landelijk) zou dit beter gaan. Vervoer en afvalverwerking speelt een belangrijke rol.”

De hotelketens zien de meerwaarde van kennisdeling en het hebben van gelijkgestemden binnen een koplopergroep

- “De grootste meerwaarde ligt in het delen van kennis.”

- “We vinden het belangrijk en kunnen het wiel niet opnieuw uitvinden.”
- “Kennisdeling over groter speelveld.”
- “Een netwerk om elkaar te leren kennen en die kennis te delen.”
- “Sparren en makkelijk contact leggen met elkaar over wat kan helpen.”
- “Ik ben benieuwd welke thema’s er in andere vestigingen spelen [vestigingen zijn financieel onafhankelijk].”
- “Voordeel is meer strategisch denken, overleggen, oplossingen en kennis delen.”
- “Door bij een kopgroep aan te sluiten kom je thema’s tegen die je nu niet hoort.”
- “Andere hoteliers als ervaringsdeskundigen.”
- “Je mist soms gelijkgestemde partners die met dezelfde thema’s bezig zijn.”
- “.. en dat mensen zien: dit werkt en dit kan wel! Dat gaat sneller dan vanuit nul nadenken over wat we gaan doen.”

Hotelketens hebben behoefte aan onafhankelijk advies en hopen dat de koplopergroep dit biedt

- “Mijn ervaring is dat partijen die ons willen adviseren er altijd een verdienmodel is. Ik heb er nog niet één gesproken die er zelf niet wijzer van wordt. De overheid laat zich ook snel in de luren leggen.” [doelt op winstmodel achter de duurzame initiatieven] “Ik heb niet de kennis in huis om de impact van een initiatief te zien.”

- “Voor hotelketens kan het best een voordeel zijn als de branchevereniging erin is verenigd. Zij zijn lokaal sterk vertegenwoordigd en zij hebben alle leden. Ook mensen vanuit de Rijksoverheid. Zij kunnen een adviserende rol hebben. Je weet dat de informatie die je krijgt onafhankelijk is, waarbij je het nu zelf moet filteren.”

Praktisch aan de slag met een onderwerp dat voor de hele hotelketen toepasbaar is, heeft de voorkeur boven het praten over (idealistische) doelen.

- “Ja, project oppakken is wel voorwaarde. Je kan bijvoorbeeld relevante vraagstukken opvragen waar mensen zich voor in kunnen schrijven. Er kunnen varianten worden bedacht, dat iedereen ergens aan mee moet doen.”
- “Als het een soort praatgroep wordt is het zonde van mijn tijd.”
- “Veel overleggen gaat ons niet helpen. Hoe concreter, hoe beter.”
- “Behoefte aan bepaald realisme in de doelen, anders word je idealistisch.”
- “Het is heel leuk als ik vanuit Rotterdam een initiatief krijg, maar als ik het niet landelijk kan uitrollen is dat lastig. Ik heb liever één methode voor alle hotels.”
- “Een enkeling vindt het belangrijk dat je met de koplopergroep ‘kan scoren.’ [Aanname: goed voor het imago of goed voor de portomonnee].”

Analyse

Maar...

Een enkele hotelketen heeft geen behoefte aan een landelijke koplopergroep, omdat door de organisatiestructuur regionale koplopergroepen beter aansluiten én er een groot intern netwerk van kennis is.

- “Ik heb geen interesse in een landelijke koplopergroep. Landelijk adviesorgaan vind ik te groot. Ik heb alle grote spelers al aan tafel zitten.”
- “Ik zoek liever regionaal verbinding op. Regionaal zie ik wel voordelen, dan zit je in hetzelfde speelveld.”
- “Je mist ook heel veel informatie, maar voor wat ik hier in Amsterdam doe heb ik voldoende informatie. Omdat ik slechts verantwoordelijk ben voor deze vestiging zeg ik nee.”

Een drempel voor deelname aan een koplopergroep is het hebben van weinig tijd en het aanpakken van onderwerpen die niet van toepassing zijn bij de desbetreffende hotelketen

- “Ik ken de regionale groep, maar het is er nooit van gekomen door te weinig tijd.”
- “Als het heel ver weg is en het kost te veel tijd is, is het het niet waard.”
- “Als er projecten worden opgepakt die niet passen bij ons als hotelketen.”

Er is angst voor tegenstrijdige belangen en concurrentie vanuit andere hoteliers

- “In mijn ervaring zitten er bij dit soort initiatieven partijen met tegengestelde belangen aan tafel. Het is dezelfde discussie met de alcohol tafel (niets 18). Dan zit de industrie en de politiek aan tafel te praten over hoe je alcoholmisbruik verminderd, maar de industrie zit daar om zijn belangen te beschermen, dat is tijdsverspilling.”
- “Een nadeel kan zijn dat men concurrerende gegevens prijs geeft. Ik weet niet of mensen daar geen moeite mee hebben? Je deelt al met elkaar, dus misschien is die angst voor concurrentie nu niet echt van toepassing.”
- “Maar nieuwe initiatieven gaat niet iedereen gelijk vertellen, daar willen mensen zelf aandacht meetrokken.”
- “..dat ik sceptisch ben over dit soort groepen. Dit soort initiatieven worden gebruikt om aan de buitenwereld te laten zien ‘kijk hoe goed we bezig zijn’, zonder dat er wat gebeurt.”
- “Het gaat altijd te traag omdat er veel tegenstrijdige belangen zijn.”

