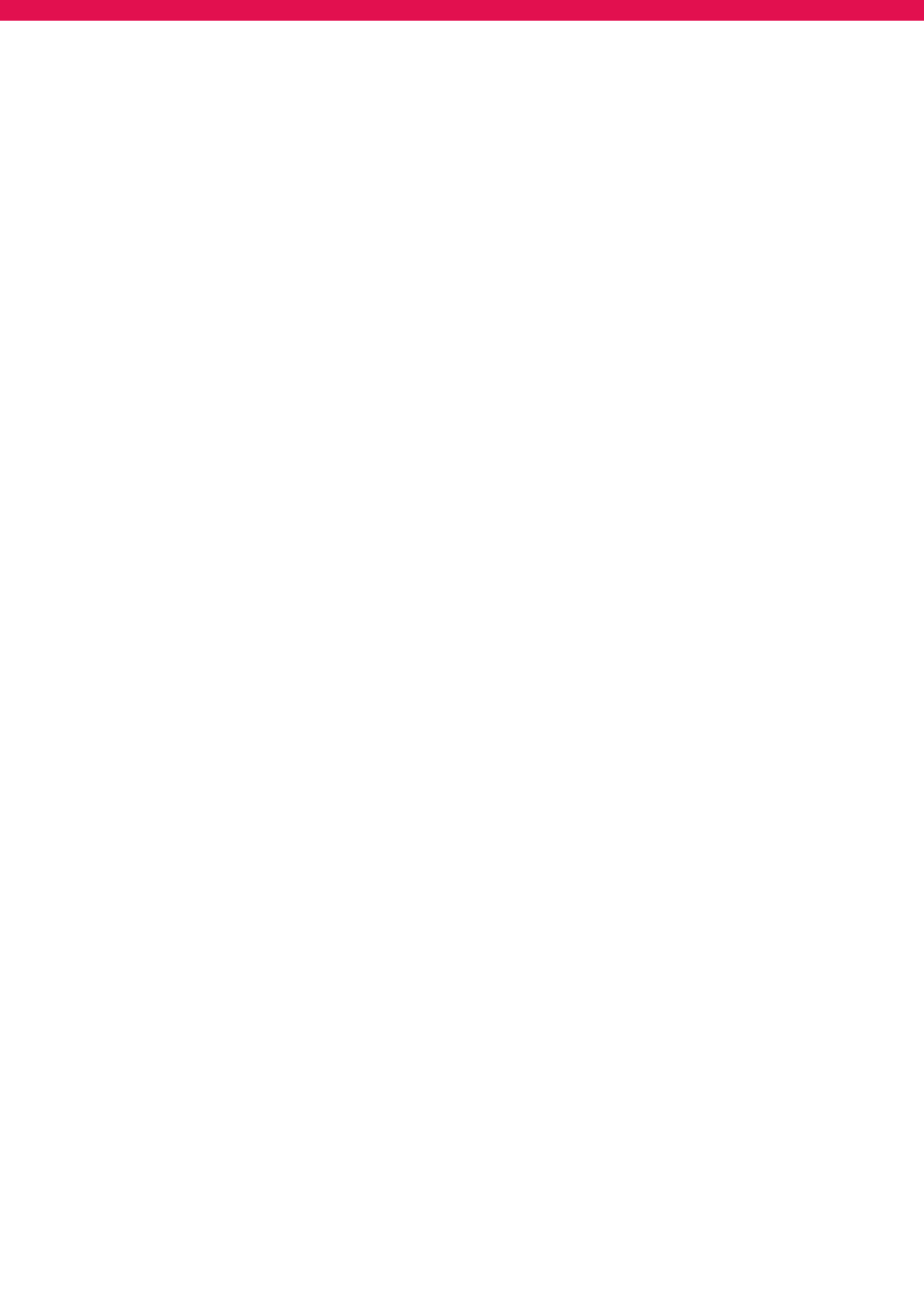
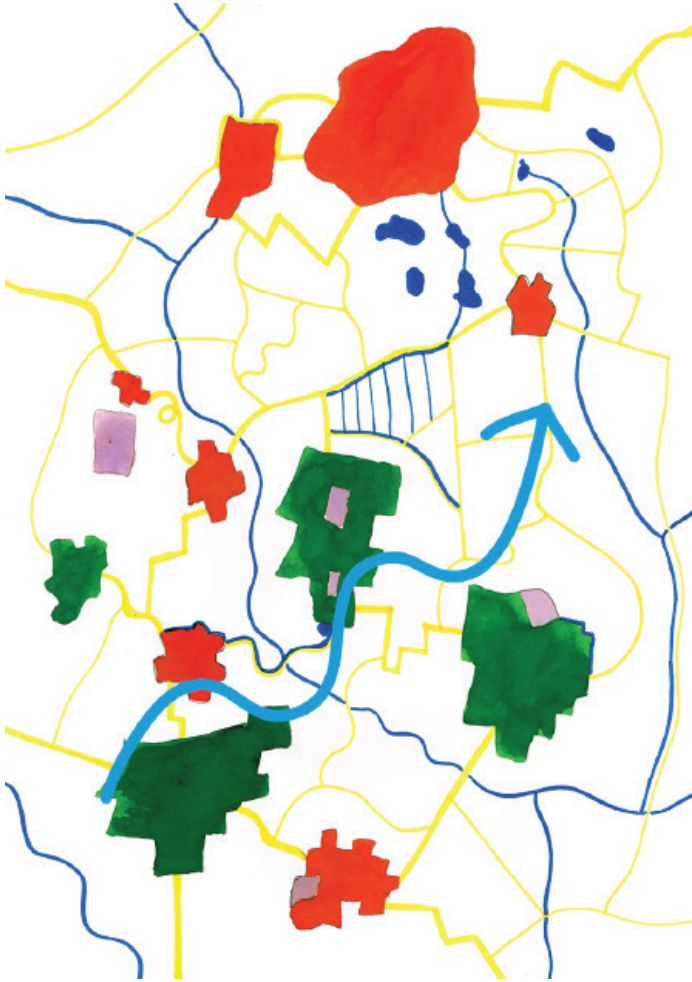




DUURZAAM ONDERNEMEN 3.0

De strategische aanpak uit eigenbelang.





DUURZAAM ONDERNEMEN 3.0 DE STRATEGISCHE AANPAK UIT EIGENBELANG

WAT TE DOEN, WAT NIET EN ENKELE MYTHES

JAN VENSELAAR

DUURZAAM ONDERNEMEN 3.0 DE STRATEGISCHE AANPAK UIT EIGENBELANG

WAT TE DOEN, WAT NIET EN ENKELE MYTHES

Auteurs

Hessel Abbink Spaink

Rijnko van Diepen

Dimitri van der Kelft

Andy Mol

Esther van der Ham

Jack Hendriksen

Han van Son

Jan Venselaar (ed)

Voorblad illustratie

Esther van der Ham

Redactie

Leuk en Zinnig

Lectoraat Duurzame Bedrijfsvoering

Avans Hogeschool, Breda

September 2014

ISBN/EAN: 978-90-74611-54-1

TOELICHTING

Duurzaam ondernemen 3.0 is een vervolg op en verbetering van duurzaam ondernemen 1.0 en 2.0.

Versie 1.0 is sterk gericht op het doen van afzonderlijke acties met duurzaamheid als perspectief. Op zich zijn het goede acties: ze besparen kosten, bijvoorbeeld op energie en afvoeren van afval en leveren goodwill op bij de omgeving. Maar veel verder dan marginale aanpassingen in de onderneming gaat het niet. Bedrijven maken geen kosten-batenanalyse. Waarom men het doet blijft beperkt tot: duurzaam ondernemen moet nu eenmaal, want het is maatschappelijk gewenst. Het is eigenlijk alleen maar een noodzakelijke kostenpost.

Versie 2.0 heeft een sterke kosten-batenafweging als basis. Bedrijven leverden producten en diensten die maatschappelijk gewenst zijn. Dat doen ze natuurlijk op een manier die maatschappelijk acceptabel is. Duurzaam ondernemen 2.0 draait dan om duurzame producten en de extra inspanningen om je te profileren als maatschappelijk bewust bedrijf.

Wat is in die visies voldoende om een bedrijf succesvol te laten zijn?

- Een niche vinden in de huidige markt én
- Een doelgroep vinden, consumenten en bedrijven in de B2B markt, om nu voldoende winstgevend te zijn.

Dat is niet anders dan in de klassieke vorm van ondernemen. Duurzaamheid maakt dat alleen wat fraaier. Met de toekomst kunnen we pas rekening houden als we daar zijn.

WAAROM IS DUURZAAM ONDERNEMEN 3.0 NU NODIG?

Bij duurzaam ondernemen 3.0 staat de visie op de toekomst voorop.

Bedrijven zijn alleen succesvol als ze zich echt oriënteren op wat de toekomst brengt en vraagt. Duurzaam ondernemen is dan niet alleen maar het produceren van iets duurzaam. Het is rekening houden met alle aspecten, factoren en voorwaarden die bij ondernemen spelen. Het gaat niet om iets aardigs doen voor de maatschappij maar inspelen op keiharde toekomstige maatschappelijke en economische ontwikkelingen en de randvoorwaarden die deze zullen gaan stellen. Dat kan betekenen een verminderde beschikbaarheid van grondstoffen, eisen over hoe producten worden gemaakt, inkomen voor mensen dat daarmee gegeneerd moet kunnen worden. Aan die randvoorwaarden moet je als bedrijf voldoen om ook straks 'volhoudbaar' te zijn, een andere term voor duurzaam. Doe je dit niet, dan heeft je bedrijf op termijn geen bestaansrecht meer.

Duurzaamheidsfactoren en -aspecten moeten bij organisaties meespelen in commerciële en strategische afwegingen en de keuzes die ze maken. Daarbij moeten ze voldoende breed en toekomstgericht kijken. Elk bedrijf dat alleen met het hier en nu bezig is en zich uitsluitend focust op winst op de korte termijn, heeft geen toekomst.

Management- en marketingstudenten moeten de basisprincipes en uitgangspunten van deze strategische afwegingen kennen en kunnen gebruiken. In hun toekomstige werk zullen ze in en met bedrijven werken die worstelen met de vraag hoe ze economisch en maatschappelijk relevant blijven.

Dit boekje biedt de verschillende manieren van kijken die studenten nodig hebben. Daarnaast geeft het ideeën hoe duurzaam ondernemen 3.0 concreet gestalte te geven.

INHOUD

INTRODUCTIE.....	9
DEEL 1: HANDLEIDING	12
De kernkwaliteiten voor effectief duurzaam ondernemen	12
1 Functie, Plek en Waarde	14
1.1 Functie denken.....	14
1.2 Systeem denken	16
1.3 Keten denken	17
1.4 Waarde denken	19
2 Volhoudbaarheid	21
2.1 People, Planet & Profit/Value	22
2.2 Hamburgermodel	22
2.3 Toekomst.....	23
2.4 Onuitgesproken verwachtingen en randvoorwaarden	24
2.5 Beschikbaarheid van middelen	24
2.6 Reputatie.....	24
3 Strategische aanpak.....	26
3.1 Innovatie met een richting	26
3.2 Businessmodellen.....	29
3.3 Duurzame marketing	31
4 Maatschappelijke acceptatie	35
4.1 Maatschappelijk belang en eigenbelang.....	35
4.2 De winst van waarden.....	37
4.3 De strategie bij MVO.....	37
5 Organiseren, verankering en verantwoorden.....	40
5.1 Leiderschap.....	40
5.2 Personeel	41
5.3 Financiële aspecten van een strategie	43
5.4 Verslaglegging	46
DEEL 2: ENKELE MYTHES ONTKRACHT	48
Mythe 1 Een vaag begrip	48
Mythe 2 Probleem voor anderen	49
Mythe 3 De overheid moet het doen.....	49
Mythe 4 Door techniek alleen	51
Mythe 5 Alleen grote bedrijven	51
Mythe 6 Duurzaam is duur	52
Mythe 7 Simpel iets duurzaam doen	53
Mythe 8 De klant vraagt het niet	54
Mythe 9 Een label zegt genoeg	55
Mythe 10 Het valt onder de milieuafdeling.....	56

DEEL 3 SUGGESTIES VOOR DOCENTEN	58
1. Inspiratie en commitment dankzij de werkvorm kenniskring	58
2. Reflectie op stage- en afstudeeropdrachten.....	58
3. Ontwerp van onderwijsmodules.....	59
4. Relaties met het werkveld.....	59
 BIJLAGE 1	
VEEL VOORKOMENDE BEGRIPPEN BIJ DUURZAAM ONDERNEMEN	62
 VERANTWOORDING	68
 AUTEURS	69
 LITERATUUR EN REFERENTIES	71

INTRODUCTIE

Nederland telt veel ondernemingen. Groot en klein, op allerlei gebieden. Ondernemingen leveren goederen of diensten waar een vergoeding tegenover staat. Voor een gezonde onderneming moeten het dan ook goederen en diensten zijn die mensen en bedrijven nodig hebben. De vergoeding moet opwegen tegen de kosten die gemaakt moeten worden, zeker op termijn. Er moet dus ook winst zijn en blijven.

Dit boekje gaat over duurzaam ondernemen en specifiek over het strategische belang ervan: duurzaam ondernemen is essentieel voor het kunnen blijven maken van winst met als doel: het kunnen continueren van de onderneming.

Duurzaam ondernemen vraagt veel van de ondernemer. Meer dan veel bedrijven zich nu realiseren. De ondernemer moet rekening houden met allerlei randvoorwaarden. Randvoorwaarden die we als maatschappij, burger of consument stellen, gezondheidseffecten van voedsel, de manier waarop bedrijven consumenten behandelen.

Randvoorwaarden betreffen ook het voorkomen van ongewenste effecten bij het maken van producten. Denk bijvoorbeeld aan milieuvervuiling. Of aan ongewenste effecten op sociale gebieden, waardoor ethiek en politiek een rol gaan spelen bij bedrijfsbeslissingen. Ze kunnen meteen en in onze directe omgeving merkbaar zijn of pas op termijn en ver weg. Door steeds snellere en betere communicatie zien we beter en eerder wat er gebeurt. Waar het ook gebeurt, we zien dat deze gebeurtenissen toch direct of indirect bij ons ook gevolgen hebben. Dit roept een reactie op bij klanten, de maatschappij en de politiek. Die reacties vallen niet te negeren.

Behalve met externe randvoorwaarden heeft een bedrijf te maken met de eigen mogelijkheden. Om producten en diensten te maken, zijn middelen nodig: grondstoffen, ruimte, financiën, mensen en infrastructuur. Deze moeten in voldoende mate blijvend beschikbaar zijn. De vraag naar middelen neemt toe. Tekorten ontstaan. Ook hier loopt een bedrijf aan tegen de randvoorwaarden die we als maatschappij en als burger en klant stellen aan hoe bedrijven met die tekorten omgaan, sociaal en economisch. Al deze randvoorwaarden hebben verregaande gevolgen voor een bedrijf. Daarop goed inspelen, dus effectief duurzaam ondernemen, zal dus ingrijpen in de kernactiviteit van het bedrijf, de vorm van het bedrijf en de manier waarop het is georganiseerd.

VANDAAG IS HET GISTEREN VAN MORGEN

Duurzaam ondernemen betekent dat je als ondernemer verder en breder kijkt dan wat nu van je wordt gevraagd of lijkt te worden gevraagd. Je moet vooruit kijken. Ontwikkelingen in de gaten houden. Kijken of de behoeften en randvoorwaarden veranderen. Je producten en productiewijzen aanpassen aan nieuwe vragen en nieuwe randvoorwaarden. Duurzaam ondernemen is toekomstgericht ondernemen.

Over duurzaam ondernemen bestaan veel mythes die vaak remmend werken op het echt starten met duurzaam ondernemen. In deel 2 bespreken we een aantal daarvan om de verwarring die daardoor kan ontstaan hopelijk wat weg te nemen.

Het woord duurzaam wordt vaak en in verschillende betekenissen gebruikt:

'Duurzame producten en diensten', 'duurzame processen' en 'duurzame marketing'. Dit kan suggereren dat een bedrijf duurzaam kan worden met het simpel aanpassen van een product, proces of marketingconcept. Zie mythe 7 in deel 2. Dat is niet zo. Duurzaam ondernemen draait om de totale bedrijfsstrategie. Een bedrijf is pas duurzaam als het als geheel met zijn activiteiten zinvol en effectief een bijdrage levert aan die duurzame en volhoudbare economie. Zie mythe 1 in deel 2.

HERUITVINDEN VAN JE ONDERNEMING

Is duurzaam ondernemen 'gewoon goed ondernemen'? Voor een deel wel. Uiteindelijk is het doel van ondernemen een product of dienst in de markt te zetten om daarmee een inkomen te verwerven. Je levert iets wat de markt vraagt en maakt winst. Er moet een kloppend business- en verdienmodel zijn.

De nieuwe en andere criteria waaraan de diensten en producten moeten voldoen, maken het duurzaam ondernemen anders dan gewoon goed ondernemen.

Als ondernemer moet je uitvinden welke van die nieuwe criteria voor jou van belang zijn. Vervolgens moet je daarop een goed antwoord vinden. Hoe beïnvloeden die criteria de feitelijke functie van een product of dienst? Duurzaam ondernemen vraagt een andere manier van produceren, een andere manier van producten in de markt zetten en andere business- of verdienmodellen.

Hoe anders dat moet zijn, zal per bedrijf verschillen. Soms zijn veranderingen ingrijpend, soms lijken ze gering. Hoe dan ook moeten bedrijven een strategie ontwikkelen om klaar te zijn voor de veranderingen in de economie en maatschappij. Ze moeten zich heruitvinden.

Dat heruitvinden is iets van alle tijden. In tientallen jaren hebben veel bedrijven zich moeten 'heruitvinden'. Bedrijven die dat niet konden, zijn verdwenen. Een goed voorbeeld is DSM. Het heeft zich getransformeerd van een mijnbouwbedrijf (De Staats Mijnen) tot een wereldspeler in biotech.

Ook telecombedrijven moesten zich heruitvinden bij het oprukken van de mobiele telefonie en de verschuiving van minder bellen naar meer internetgebruik. Bij MKB-bedrijven gebeurt het meer uit het zicht. Veel winkels met een algemeen assortiment zijn speciaalzaken geworden. Producenten zijn importeurs geworden. Verkopers zijn producten gaan leasen. Boeren zijn zeer grootschalig gaan werken of juist kleinschalig en bijvoorbeeld meer biologisch.

DOEL VAN DIT BOEKJE

Duurzaam ondernemen heeft dus een belangrijke strategische kant. Het vraagt een goede analyse van wat duurzaamheid voor je bedrijf betekent en welke routes er zijn om daar effectief en efficiënt op in te spelen. Er bestaan geen kant-en-klare formules voor. Goed inzicht in waar het bij duurzaamheid om gaat is van belang. Inzicht dat niet ideologisch is gekleurd. Duurzaam ondernemen vraagt een betere, soms nieuwe manier van kijken naar allerlei aspecten die voor een bedrijf spelen.

In dit boekje lichten we die verschillende manieren van strategiegericht kijken toe. We geven aan op welke manier dat kan helpen om een strategische aanpak voor duurzaam ondernemen te ontwikkelen.

In deel 1 brengen we in kaart wat er moet gebeuren, welke aspecten aandacht vragen en welke mogelijke aanpakken daarvoor bestaan.

In deel 2 benoemen we enkele mythes over duurzaam ondernemen. Deze misverstanden zorgen ervoor dat bedrijven het strategisch (eigen)belang van duurzaamheid en duurzaam ondernemen niet goed onderkennen. Deze mythes leiden er soms toe dat bedrijven niet kiezen voor effectieve aanpakken.

In deel 3 bieden we een aantal handvatten voor docenten om met het onderwerp duurzaam ondernemen aan de slag te gaan met studenten.

Dit boekje is een introductie op duurzaam ondernemen. Het richt zich op 'het strategische karakter' dat duurzaam ondernemen moet hebben: duurzaam ondernemen 3.0.

Het geeft de beelden, begrippen en belangrijke aandachtspunten die spelen als je kijkt naar duurzaam ondernemen als strategie.

Over de diverse deelonderwerpen zoals duurzame marketing, duurzame financiering, worden kort geïntroduceerd. Daarover is meer informatie nodig dan ik dit boekje kan worden opgenomen. Zo mogelijk komen daarvoor andere boekjes en introducties.

Waar mogelijk verwijzen we naar informatie die specifiek ingaat op verschillende aspecten, aanpakken en onderdelen van duurzaam ondernemen. Soms staan die in de tekst genoemd, maar het meeste is te vinden onder 'Literatuur en referenties'.¹

¹ Vermeldingen als (Janssen 2012) zijn dergelijke verwijzingen naar literatuur in de tekst.

Deel 1: Handleiding

DE KERNKWALITEITEN VOOR EFFECTIEF DUURZAAM ONDERNEMEN

Om als duurzame onderneming te slagen, moet je je onderneming effectief toekomstgericht maken. Dit vraagt aandacht voor duurzaamheid van en binnen vijf kernkwaliteiten van je onderneming:

1. Functie, waarde en plek van het product of de dienst
De plek en rol van het product of de dienst en de veranderingen daarin op korte en lange termijn.
2. Voortbrengingsketen
Beschikbaarheid en volhoudbaarheid van essentiële productiefactoren zoals grondstoffen, ruimte en arbeid. Met de randvoorwaarden die in de keten en het bedrijf bij productie spelen, zoals lokale en mondiale milieuvragen, arbeidsveiligheid en ethische vragen.
3. Strategie
Hoe wordt ingespeeld op die maatschappelijke en duurzame behoeften en de nieuwe randvoorwaarden die daarbij worden gesteld?
4. Maatschappelijke acceptatie
Hoe moet en kan rekening worden gehouden met de maatschappelijke impact die een bedrijf heeft met zijn wijze van werken en produceren en met het product?
5. Organisatie en verankering
Hoe zijn de interne en externe processen georganiseerd?

Ondernemers die al langer met duurzaam ondernemen bezig zijn, bevestigen dat aandacht voor duurzaamheid in deze kernkwaliteiten logisch en verstandig is. Deze aandacht hoort er bij als je je verstand gebruikt en streeft naar goed ondernemerschap. Het zou niets bijzonders moeten zijn.

Duurzame ondernemingen doen het gemiddeld steeds iets beter dan bedrijven die niet duurzaam of niet bewust duurzaam zijn. Aandelen staan hoger en ze hebben meer winst.

Een duurzame ondernemer gaat veel bewuster om met nieuwe kansen, veranderingen en vragen. Hij gaat graag een uitdaging aan en is creatiever en flexibeler. Duurzaamheid is voor hem een goede motivatie om het bedrijf weer eens op te schudden. Daarnaast is het een logisch onderwerp om als toekomstgerichte ondernemer mee aan de slag te willen. (VBDO 2012)

Een echte ondernemer is dan ook geïnteresseerd in de uitdaging van iets nieuws 'ondernemen' en niet alleen maar in het beheersen van het proces en de kosten.

Om te bepalen welke aspecten van duurzaamheid in die kernkwaliteiten voor een onderneming moeten gelden, zijn een goede analyse, keuzes en prioriteitstelling nodig. Duurzaam ondernemen is niet 'zomaar wat doen wat leuk lijkt' vanwege een hype, toevallige aandacht of een adviseur die langskwam.

Deze set van kernkwaliteiten die voor duurzaamheid belangrijk zijn en deze volgorde, komen voort uit het onderzoek van het lectoraat Duurzame Bedrijfsvoering sinds 2002. Dat onderzoek is gericht op een praktische aanpak waarmee bedrijven duurzaamheid als strategische factor kunnen herkennen en de prioriteiten voor hen daarin kunnen bepalen. Dat noemen we de Fociss methodiek. Deze methodiek behandelen we in hoofdstuk 3.

1 FUNCTIE, PLEK EN WAARDE

De core business van een bedrijf draait om de functie, plek en waarde van een product of dienst die het maakt en levert. Die moeten goed in kaart zijn gebracht om te begrijpen hoe veranderingen in de economie en de maatschappij van invloed kunnen zijn.

Er zijn bedrijven die meerdere soorten producten en diensten leveren. Bijvoorbeeld Philips, dat lampen en medische apparatuur levert. Bij het analyseren van functie, plek en waarde voor het bepalen van een effectieve, duurzame strategie moet een bedrijf deze verschillende core businesses apart bekijken als verschillende activiteiten. Wat voor de ene core business strategisch belangrijk is, is voor de andere mogelijk irrelevant.

Bij het bepalen van functie, plek en waarde moet je als bedrijf tegelijk of opeenvolgend vanuit verschillende invalshoeken kijken. Dat is nodig om een compleet beeld te vormen. De een kan niet zonder de ander.

De vier verschillende invalshoeken om je core business te onderzoeken zijn:

- Functie denken
- Systeem denken
- Keten denken
- Waarde denken

Het is niet direct aan te geven welke invalshoek het eerst van belang is. De invalshoeken zijn onderling aanvullend en beïnvloeden elkaar. Ze hangen onderling samen. Een product of dienst heeft een functie binnen een systeem (een mobiele telefoon binnen de manier waarop we communiceren). Ketens voor het produceren kunnen delen zijn van systemen (om mobiel-tjes te maken heb je te maken met de grondstoffen voorziening maar ook met internationale handel en arbeidsverdeling). En door een extra waarde die een product heeft, kan het een functie hebben in een ander systeem (je mobieltje heeft ook een functie voor je status maar ook voor hoe we werk organiseren: je bent altijd bereikbaar). De boven gegeven volgorde blijkt dan vaak de meest praktische.

1.1 FUNCTIE DENKEN

Je koopt een product of dienst omdat die voor jou een functie heeft. Je gebruikt het voor iets. Je koopt iets niet vanwege het ding op zichzelf. Zelfs bij kunst gaat het om de functie, zoals het plezier dat het jou geeft het te zien (en te hebben).

Om dat goed in beeld te krijgen, moet heel fundamenteel nadenken over de functie van een product en wat daarin verandert. Voorbeelden:

- Een tafel kun je voor veel dingen gebruiken, maar de essentie is dat je er iets opzet wat je bij de hand wilt hebben. Je gebruikt hem voor eten, werken en tekenen. Het gebruik bepaalt de uitvoering en hoe je de tafel aan de man brengt. En daarin treden voortdurend veranderingen op. Toen de computer opkwam, werden er speciale tafels voor ontworpen. Er kwamen uitvoeringen om de beeldschermen ergonomisch goed te kunnen plaatsen. Nu hebben we een lichtgewicht laptop, notebook en tablet. Die wegen niets, je houdt ze in

de hand en op schoot, alle literatuur staat erop en je maakt je aantekeningen erop. Tafels dienen hoogstens nog om de koffie op te zetten. Weg computertafels. Die fabrikant moet dus iets anders maken.

- Auto's hebben we nodig om van A naar B te komen, om te werken of recreëren. De functie van de auto neemt af als we gaan telewerken of anders gaan werken en recreëren. Of als andere transportvoorzieningen handiger zijn, bijvoorbeeld om files te vermijden. Gaat het bedrijf dat auto's levert dan maar sluiten of inkrimpen? Of springt het in die markt met diensten en producten die een andere manier van functie invullen ondersteunen?

Als ondernemer moet je je dus zeer goed bewust zijn van de echte functie die je product, dienst of activiteit heeft. Soms is die functie direct logisch, soms niet. Vaak zijn er meer functies, waarvan jij je als ondernemer niet altijd bewust bent. Je maakt tafels met verschillende doelen en functies.

Je verkoopt vakantie-reizen: de functie van die reis is ontspanning, even weg zijn, een bijzondere ervaring. Je verkoopt benzine: de functie is transport en mobiliteit. Je maakt auto's: de functie is mobiliteit, maar ook vrijheid, onafhankelijkheid. Die andere en extra waarde van een product moet je goed begrijpen. Zie ook 'Waarde denken' verderop.

Belangrijk is dat je je goed verdiept in wat men nu eigenlijk wil met jouw product of wat je er zelf mee wilt bereiken. Wat is de werkelijke functie van jouw product of dienst? Als de omstandigheden veranderen en daardoor de functie verandert of zelfs verdwijnt, moet je je daarvan tijdig bewust zijn.

Te laat inspelen op nieuwe vragen en veranderingen rond de rol van je product kan dodelijk zijn voor je bedrijf. Je tijdig bewust worden van nieuwe mogelijkheden, functie en rol kan de waarde van je product doen toenemen.

Voorbeelden zijn de overgang in de fotografie van analoog naar digitaal. Kodak ging stuk, Fuji schakelde over naar andere producten waar hun technologie nuttig was, zoals membranen. De mobiele telefoon met camera werd op zijn beurt een alternatief voor de digitale camera. Zeker met de opkomst van de smartphone, met goede camera's. Nokia was te laat.

Duurzaamheid heeft bij het bepalen van de functie van een product of dienst veel invloed. Dat leidt tot nieuwe vragen, randvoorwaarden en nieuwe oplossingen met andere functies. Soms met dezelfde producten, soms met een aanpassing of nieuw product. Daarbij verandert de wijze waarop die functie moet worden geleverd, dus zijn andere business modellen nodig. En nieuwe technologie maakt nieuwe functies mogelijk of geeft een andere vorm aan een product, al dan niet duurzaam.

Vanuit functie denken zoek je antwoorden op de volgende vragen:

- Wie gebruikt mijn producten en diensten en waarom precies?
- Zijn er functies aan het veranderen?
- Worden deze functies door andere of nieuwe producten of diensten vervuld? Is er concurrentie uit geheel andere hoek? Zijn er substituten of nieuwe toetreders?

- Als functies verdwijnen of veranderen, hoeveel invloed heeft dat op mijn bedrijfsvoering? Moet ik iets anders maken of heb ik andere kennis nodig? Moet ik het product aanpassen of op een andere manier maken?
- Welke aanpassingen zijn nodig in het businessmodel? Kan ik op dezelfde wijze mijn geld verdienen of vraagt dit om een andere wijze van klanten benaderen?

1.2 SYSTEEM DENKEN

Onze economie bestaat uit een groot aantal sociaal-economische (deel)systemen. Daarmee bedoelen we een samenhangend geheel van producten, activiteiten, regels en gedrag dat leidt tot het voldoen aan een behoefte die we als mensen hebben. Voorbeelden zijn gezondheidszorg, huisvesting of transport. Daarbinnen zijn dus honderden zo niet duizenden afzonderlijke activiteiten aan te wijzen die elk door een bedrijf of organisatie als product worden geleverd of als dienst worden uitgevoerd. Die zijn daarmee onderling aan elkaar verbonden en van elkaar afhankelijk. Een los product is niets, alleen in een samenhangend netwerk heeft het nut. Dit betekent dat veranderingen op de ene plek in het systeem leiden tot noodzakelijke veranderingen op een andere plek in dat systeem.

Voorbeelden van systemen en wat daarin verandert:

- Bij autorijden horen auto's produceren, handel en onderhouden, wegen aanleggen, brandstof produceren, tankstations, verkeersregels en financieringsvormen en belastingen om alles te betalen. We kennen al veel veranderingen in dat systeem: andere brandstoffen en energiebronnen vragen om andere voorzieningen en infrastructuur van tankstations. Als we elektrisch gaan rijden, zijn er kabels nodig, geen benzineslangen meer. Maar ook het autogebruik zelf verandert. Autodelen komt op. In binnensteden wil men kleinere en schonere, elektrische auto's of elektrische scootertjes gebruiken. Dat vraagt een ander auto-ontwerp. Wat gaan die tankstations doen? In principe kun en wil je als gebruiker je auto elektrisch opladen waar je hem enige tijd parkeert, zoals op je werk of thuis. Er moeten nieuwe businessmodellen komen om klanten blijvend te helpen bij hun dagelijks wisselende behoefte aan mobiliteit.
- Huisvesting is een snel veranderd systeem. Huizen zullen blijven bestaan, maar we gaan het energiegebruik sterk verminderen en anders regelen. Dat vraagt een ander ontwerp en bouw. We willen materialen hergebruiken, ook dat heeft invloed op het ontwerp. Daarnaast gaan we anders leven. Elektronica en domotica zullen grote invloed hebben. Dat betekent dat de apparatuur die in onze woningen staat mee gaat veranderen. We worden mobieler wat werk betreft en we vergrijzen. We willen de huizen gemakkelijk kunnen aanpassen of snel kunnen verhuizen. Financieringsvormen moeten veranderen of er komen meer huurwoningen, maar dan flexibel aan te passen huizen. Als we kijken naar het enorme aantal bestaande huizen, zien we dat daar veel moet worden aangepast.
- Bij het systeem voeding heb je aan de ene kant de landbouw, groothandel, winkelketens, leveranciers van tractoren, kunstmest en zaden. En aan de andere kant de verwerkingsindustrie, verpakkingsindustrie, handel, met groothandels, winkels, transport en aan het eind verwerkers van voedselafval. Wat de een doet, heeft invloed op de ander. Willen we de CO₂-emissie door voeding terugdringen, dan lukt dat niet door maar één product of activiteit aan

te pakken. Effectieve acties kunnen relatief simpele maatregelen vragen, zonder bijvoorbeeld genetisch gemodificeerde gewassen te gaan kweken. Minder bemesting dankzij betere meting en sturing op de akkers leidt tot minder mestgebruik. Daarmee wordt vervuiling door overbemesting voorkomen maar ook veel energie bespaart die anders nodig was voor het maken van die mest. Zeker als we de meststoffen die vanuit waterzuiveringen en voedselafval door biologische omzetting vrijkomen beter weten te benutten, maken we een enorme slag. Die omzetting levert door de biogas die ontstaat ook energie.

Ook de (deel)systemen grijpen in elkaar. De onderdelen binnen het ene sociaal-economische systeem maken onderdeel uit van een ander systeem. Mobiliteit heeft het energiesysteem nodig. Bij kleding hebben we te maken met het systeem arbeidsorganisatie en met outsourcing, automatisering en de consequenties daarvan. Bij gezondheidszorg komt het systeem bouwen en huisvesting om de hoek kijken.

Systemen zijn er op verschillende niveaus. Je kunt kijken naar sub- en subsubsystemen. Welk niveau je moet bekijken, is niet in het algemeen aan te geven. Het hangt sterk af van de mate waarin de verschillende onderdelen zoals producten en functies verbonden zijn.

Je moet dat systeem bekijken waarbij een sterke verknoping bestaat. Bij mobiliteit kun je goederentransport en personenvervoer wel apart bekijken als je leverancier van auto's bent, maar niet als je brandstoffen levert.

Duurzaamheid is een kenmerk dat bij een systeem hoort: duurzame voeding gaat niet over één product. Het gaat over de hele manier waarop we dat systeem hebben georganiseerd. We moeten rekening houden met de impact die al die verschillende activiteiten gezamenlijk hebben. Vaak kijkt een bedrijf bij duurzame verbeteringen naar één element van een systeem. Het is technisch en organisatorisch bijna onmogelijk om de hele verbetering daarvandaan te laten komen. (zie ook mythe 7.)

Maar als we alle delen van een systeem samen bekijken en ervoor zorgen dat die allemaal een kleine en haalbare verbetering geven, kan dat grote effecten hebben. Als we een product 20% minder gewicht geven en transport 20% energie-efficiënter per kg en per km maken, is er in totaal 36%² winst.

Vanuit systeem denken zoek je antwoorden op de volgende vragen:

- In welke systemen speelt mijn product een rol en heeft het een specifieke functie?
- Welke veranderingen vinden plaats in die systemen?
- Welke invloed heeft dat op de functie?
- Welke gevolgen heeft dat?

Vanaf hier spelen de vragen die ook bij functie denken horen.

1.3 KETEN DENKEN

Een belangrijk subsysteem is een product- of voortbrengingsketen. Een product is altijd het resultaat van een keten van ondernemingen die onderling afnemer en leverancier zijn. Dat

2 De tweede stap bespaart 20% op de resterende 80%, dus de totale besparing is 36%

begint bij de winning van de grondstoffen en eindigt bij de toepassing van het product. Tegenwoordig nemen we de stap waarin een product wordt afgedankt en op een of andere manier wordt verwerkt mee als essentieel onderdeel van de productketen.

Alles komt voort uit ketens, die soms meer hebben van vertakte netwerken:

- Een keukenmixer is door een onderzoeks- en ontwikkelbedrijf ontworpen en op functioneren getest. Er moet een veiligheidscertificaat worden afgegeven. Er zijn metalen en kunststoffen nodig. Die worden verwerkt tot elektronische en mechanische onderdelen, een elektromotor en de behuizing. Dan wordt het product geassembleerd. Andere bedrijven leveren papier en karton voor de verpakking. Iemand zorgt voor een handleiding. Het product wordt getransporteerd naar een groothandel. Die zet het af bij de detailhandel. Iemand koopt het en gebruikt het. Na een paar jaar is het stuk of niet meer nodig en wordt het ingeleverd bij de milieustraat van de gemeente. Die zorgt dat het via gecertificeerde recyclebedrijven weer wordt verwerkt tot grondstoffen.
- Ook immateriële producten of diensten als een radioprogramma, financiële transactie of bedrijfsadvies vragen een keten van samenwerkende bedrijven en organisaties. Dergelijke ketens zijn lastiger te beschrijven en analyseren, maar het kan en moet wel. Een radioprogramma vraagt om een instelling die het organiseert en uitzendt. En om een zender, apparatuur bij luisteraars en een orkest met muziekinstrumenten. Die instrumenten moeten op hun beurt worden gemaakt en onderhouden. Daarnaast zijn nodig iemand die muziek schrijft en een uitgever, drukker of bedrijf dat het radioprogramma digitaal beschikbaar maakt. Vooral de materiële producten die nodig zijn bij deze immateriële producten en diensten hebben hun eigen productketens. Zoals al bij systeem denken is aangegeven: systemen en subsystemen zoals productketens zijn altijd met andere verbonden via specifieke producten en diensten die nodig zijn.

Net zoals in grote systemen zijn die deelproducten en diensten, en dus de stappen, nauw met elkaar verbonden. Als er één verandert, heeft dat gevolgen voor de andere, zowel later in de keten als eerder. Als ondernemer is het dus zaak die product- en voortbrengingsketen goed te kennen en begrijpen. Ook hier gaat het om de functie of bijdrage die jouw product heeft voor de volgende fase en soms ook veel verdere fasen.

Veranderingen van een paar stappen verderop kunnen cruciaal zijn voor jouw product. Daarnaast moet je rekening houden met veranderingen die in voorgaande stappen kunnen optreden. Soms wil je die veranderingen juist zien, vanwege duurzaamheid, en ga je ze zo mogelijk eisen aan leveranciers.

Ook schaarste van materialen heeft door de hele keten effect. Ontwerpen moeten worden aangepast om hogere kosten te voorkomen. Dan is vooruitkijken in de keten ook een mogelijkheid. Dat betreft in toenemende mate de fase na het gebruik, de zogenaamde afdankfase. De afdankfase kent wettelijke verplichtingen die gevolgen kunnen hebben voor het product en de toeleveranciers.

Er liggen gelukkig ook kansen in deze fase. Je kunt onderdelen leveren die onderhoud en hergebruik makkelijker maken. Je kunt delen terughalen om opnieuw te gebruiken: remanufac-

turing. Of je kunt ervoor zorgen dat schaarse materialen in elk geval weer voor jouw productie beschikbaar komen. Zie het item 'Circulaire economie' in bijlage 1.

Door de hele keten heen vraagt dit aanpassingen. Ook nieuwe randvoorwaarden en eisen aan producten hebben door de hele keten effect, vanaf de consument terug tot aan de leverancier van de grondstoffen. Denk aan keurmerken als 'fair trade' of 'duurzame productie'.

Vanuit keten denken zoek je antwoorden op de volgende vragen:

- Wie zijn mijn afnemers, direct en verderop in de keten?
- Wat gaan zij met mijn product doen? Dit is functie denken.
- Welke veranderingen kunnen optreden? Dit is systeem denken, maar dan wel voor de systemen waarvan mijn afnemers deel uitmaken.
- Wordt die functie door een ander product aangeboden of mogelijk gemaakt, bijvoorbeeld ten gevolge van duurzame ontwikkeling?
- Welke eisen, vragen en regels spelen in de finale afdankfase van het product? Welke invloed heeft dat op mijn product en rol in de keten?
- Wie zijn al mijn leveranciers, zowel mijn directe leveranciers als die van mijn leveranciers?
- Welke vragen, ontwikkelingen en discussies spelen bij hen, mede vanwege duurzame ontwikkeling en randvoorwaarden?
- Op welke wijze moet en kan ik daarop inspelen? Mede om te zorgen dat ik verzekerd blijf van de noodzakelijke aanlevering van producten en diensten? En om ervoor te zorgen dat ik niet mede aansprakelijk wordt gesteld voor associële en onethische praktijken eerder in de keten.

1.4 WAARDE DENKEN

De klant kiest waar voor zijn geld, wat meestal inclusief een prettig gevoel is. Veel producten hebben een extra of zelfs andere functie en waarde dan waar het in eerste instantie voor bedoeld lijkt. Dat een product meerdere functies kan hebben, vraagt een zorgvuldige analyse met aandacht voor de veranderingen die daarin zullen optreden en mogelijk nieuwe, extra, functies en waarde die kunnen ontstaan. Zo kan juist duurzaamheid de extra waarde zijn die een product voor een gebruiker, consument of bedrijf heeft.

Voorbeelden:

- Als iemand eten, een auto of een nieuw overhemd koopt, is de eerste gedachte meestal niet 'wat is de prijs?', maar 'vind ik het lekker, vind ik het mooi?' Als eerste is natuurlijk belangrijk of het product de juiste functie heeft. Maar meteen daarna komen de extra's die een product meerwaarde geven. Bijvoorbeeld: vinden we het mooi, prettig, voelen we ons er goed bij en biedt het ons status? Zeker bij auto's weegt mee of hij past bij de uitstraling die hoort bij het inkomen, de functie, het gezag van iemand en bij wat die persoon wil overbrengen. Ook bij kleding is status belangrijk. Iemand wil laten zien dat hij bij een bepaalde groep, klasse of type mensen hoort, of juist niet.
- Bij voeding speelt vaak het gevoel dat men gezond wil leven. Of dat nu wetenschappelijk wel of niet onderbouwd is, speelt minder. De waarde voor de klant is dat het beter voelt. Duurzaamheid heeft meer en meer zo'n extra waarde, direct of indirect. Biologisch

geteelde voeding heeft de naam gezonder te zijn. Een Toyota Prius geeft de status van verantwoord bezig zijn. Als actiegroepen zaken zoals kinderarbeid aan de kaak stellen, heeft dat effect op de verkopen. Al zegt een consument dat het om de prijs gaat, bedrijven worden zenuwachtig als ze het doelwit worden van dergelijke kritiek. En nemen dus actie.

Wat kan waarde denken betekenen voor duurzaamheid?

Op de man af gevraagd zal maar een klein percentage van de mensen en bedrijven automatisch antwoorden dat ze iets kopen omdat het duurzaam is of duurzaam geproduceerd is. Dat idee zorgt ervoor dat veel ondernemers, zeker degenen die direct met consumenten te maken hebben, duurzaam ondernemen nog niet zien zitten. Toch is daarin een verandering gaande.

In business to business (B2B) speelt dat steeds meer bedrijven zichzelf duurzaam profileren en bijvoorbeeld Cradle to Cradle (C2C) gecertificeerd worden. Zij eisen van toeleveranciers dat ze aantonen dat ze voldoende duurzaam zijn. Hun certificaat hangt daarvan af. Er zit dus een multiplier in dat duurzame gedrag van ondernemers. Verder wil de overheid duurzaamheid stimuleren door 'duurzaam in te kopen'. Daarvoor zijn criteria opgesteld en ook daarin moeten de toeleveranciers meegaan.

Voor consumentenproducten is duurzaamheid een moeilijk te duiden factor. De status van verantwoord bezig zijn speelt zeker, vaak via het mechanisme fijn gevoel. Bij reclame en acties over duurzaamheid wordt een beroep gedaan op die sociale gevoelens. De schattigheid van dieren zoals zeehondjes, panda's en kuikentjes wordt benut om natuur te behouden en betere leefomstandigheden voor dieren te bevechten. Het geeft status om aan te geven dat je minder vlees eet en dat het vlees dat je eet afkomstig is van de biologische slager.

Toch voelen consumenten zich in toenemende mate verantwoordelijk voor de werkomstandigheden van de mensen die onze kleren maken, zeker waar dat via de mondiale media steeds 'dichterbij komt'. Denk aan de branden in de fabrieken in Bangladesh, waar voor een spotprijs ook grote merken de kleding afnemen.

Het goed benutten van die gevoelswaarde kan overtuigend zijn en extra koopkrachtige vraag opleveren.

2 VOLHOUDBAARHEID

Duurzaamheid is in essentie een simpel begrip. Zie mythe 1 in deel 2. Het geeft aan dat we een maatschappij en economie nastreven die volhoudbaar zijn. We praten niet alleen over of we onze spullen nog kunnen maken en er genoeg te eten is. Het gaat om meer. Is er voldoende leefbaarheid? Een zekere mate van welzijn voor iedereen? Vrijheid om te doen wat je fijn vindt en te zeggen wat je denkt? Dat laatste dan op een manier dat we elkaar geen vrijheid en leefbaarheid ontnemen.

Dat is best lastig. En perfect zal het misschien nooit zijn. We moeten het samen doen, dat is het kenmerk van een gezonde maatschappij en economie. Let wel: het is niet uit ideële of utopistische motieven dat we een volhoudbare maatschappij willen, maar uit eigenbelang. Wat we anderen niet gunnen, gunnen anderen ons ook niet. Je kunt proberen met geweld en politieke druk anderen af te houden van wat je jezelf gunt, maar dat duurt nooit eeuwig. Het in stand houden van dat geweld en die politieke druk kost veel geld, energie en eigen welzijn. Dit gaat ten koste van je eigen welzijn en welvaart.

Kijk je naar besluitvorming in onze democratie, dan blijkt dat onbewust al vaak is gekozen voor feitelijk duurzamere oplossingen. Dat proces is wel traag. Er is altijd weerstand, maar uiteindelijk zie je besluitvorming toch leiden tot iets wat we met zijn allen, ondanks de mogelijke kosten, toch waardevol vinden. Denk aan de ontwikkelingen rond energie, het financiële stelsel en afspraken over arbeidsomstandigheden. De een vindt het onzin, te duur en te snel gaan. Een ander vindt het nog lang niet ver genoeg gaan en wanhoopt over wat uiteindelijk kan worden bereikt. Uiteindelijk blijken we met allen als burgers verstandiger dan we ons als individuen gemiddeld doen voorkomen.

Zo speelden in de zeventiger jaren heftige discussies rond het milieubeleid, verzuring, water en bodemverontreiniging. Extra maatregelen zouden de economie verstoren en werkgelegenheid aantasten. Bedrijven zouden massaal naar landen gaan waar weinig milieuwetgeving bestond. Uiteindelijk is al de wetgeving gekomen.

Veel bedrijven zijn gedwongen om nieuwe processen en andere producten te ontwikkelen die uiteindelijk ook economisch veel interessanter bleken. Als geheel leverde het werkgelegenheid op. Er hebben zeker bedrijven het loodje gelegd, maar er zijn betere voor in de plaats gekomen. En niemand wenst nog dat de vervuiling die toen gewoon was, weer terugkomt, hoe conservatief ook.

Dat betekent dat bedrijven duurzaamheid echt als uitgangspunt en randvoorwaarde moeten nemen. Vaak lijken ze zich meer te oriënteren op de mening van mensen die het te onnodig vinden of te snel vinden gaan. Zij zien het als een bedreiging. Maar veranderingen naar meer volhoudbaarheid, gaan gewoon komen. Dan is het beter je te oriënteren op hoe de economie en maatschappij zich gaan ontwikkelen onder invloed van de 'wens naar een volhoudbare maatschappij en economie'. Anders plaats je jezelf buiten de samenleving en daar is geen geld te verdienen.

De noodzaak om te komen tot een volhoudbare economie en maatschappij is nu al een van de belangrijkste motoren van ontwikkelingen op allerlei terreinen. Veel technologische ontwikkelingen worden gestuurd vanuit de gedachte om processen en producten duurzamer te maken.

2.1 PEOPLE, PLANET & PROFIT/VALUE

Om als ondernemer bij de tijd te blijven moet je verder kijken dan je klanten. Dat verder kijken moet een breed blikveld bestrijken. Zoals aangegeven gaat het om technische ontwikkelingen, ontwikkelingen in de maatschappij en economie, over veranderende klantenwensen en over waarde, meningen en wat mensen erbij voelen. Om dat brede aandachtsgebied te benadrukken wordt voor duurzaamheid vaak de metafoor 'People, Planet & Profit' gebruikt: de 3 P's.

'Profit' moet niet simpel worden gezien als winst in geld. Het is veel breder. Het gaat om de waarde die een activiteit of product heeft voor de verschillende stakeholders: 'Value'. Voor de een is dat inderdaad winst en inkomen. Voor anderen is het status of de wens een maatschappelijk probleem te pakken.

Soms wordt als vierde aspect 'Pleasure' genoemd. Dan praten we over de 4 P's. In feite is Pleasure onderdeel van de waarde die iets heeft (dus onderdeel van Profit/Value). Dat moet een duurzaam product of duurzame activiteit ook genoeg hebben om succesvol te zijn. (Vandaar dat Value de betere aanduiding is, maar het begint jammer genoeg niet met een 'P' om lekker te passen in de term).

De term People, Planet & Profit/Value is het visitekaartje voor duurzaamheid geworden. Terecht. Helaas wordt het vaak verkeerd geïnterpreteerd. Soms bestaat het idee dat als je maar iets doet op een van de drie gebieden je duurzaam bent. Dat kun je mooi in je jaarverslag zetten. Het gaat er natuurlijk om dat je de relevante issues allemaal aanpakt, ongeacht hoe ze zijn verdeeld over de drie gebieden. Zie ook mythe 7.

Je bent pas duurzaam of maatschappelijk verantwoord bezig als je alle voor jouw product relevante zaken op de drie gebieden voldoende hebt meegenomen. Zaken die je vergeet, bijvoorbeeld omdat je toch al wat hebt gedaan, kunnen uiteindelijk toch tot problemen leiden.

Je kunt de serie relevante duurzaamheid issues voor een activiteit, bedrijf of product beschouwen als een volhoudbaarheidsketting. Die is alleen stevig als alle schakels goed zijn. Oppoetsen van een of twee schakels helpt niets, ook al ziet dat er mooi uit. De ketting bezwijkt op basis van de zwakste schakel, die je over het hoofd hebt gezien.

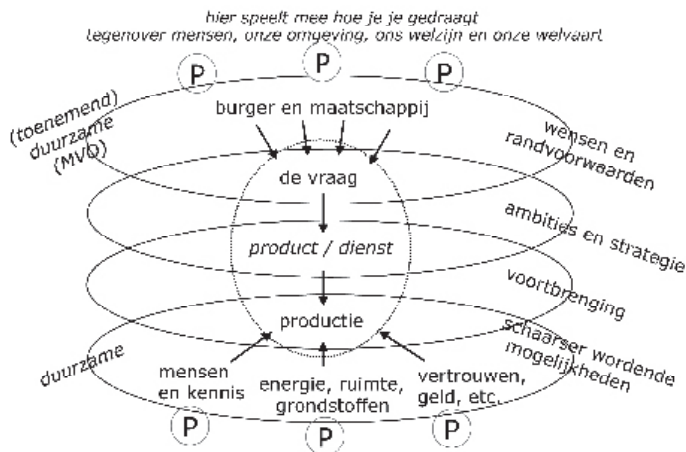
2.2 HAMBURGERMODEL

Een simpel model maakt duidelijk hoe duurzaamheid inwerkt op de dagelijkse praktijk van een bedrijf, de strategie, de innovaties en de toekomstige levensvatbaarheid. Dat beeld noemen we het Hamburgermodel, zie figuur 1.

In het midden staat het product of de dienst die het bedrijf levert. Het is ingeklemd tussen een aantal lagen met randvoorwaarden. Door die verschillende lagen is het net een hamburger. Net als bij een hamburger hangt de juiste smaak (duurzaamheid) ook af van wat er omheen zit.

Wat er omheen zit zijn de randvoorwaarden voor de 'volhoudbaarheid van het product of de dienst' die bepaald wordt door

- op de juiste manier voldoen aan de bovenliggende vraag van klanten en burgers en
- aan de onderliggende mogelijkheden dat product of die dienst ook te kunnen leveren.



FIGUUR 1. HAMBURGERMODEL: DUURZAME RANDVOORWAARDEN BIJ ONDERNEMEN

Het ondernemen wordt ingevuld vanuit een ambitie, strategie en businessplan. Om dat goed te doen, zijn functie, keten, systeem en waarde denken nodig. Die ambitie, strategie en dat business plan moeten passen binnen de economie en aansluiten bij wat mensen nodig denken te hebben. Daarbij zijn een aantal zaken essentieel.

2.3 TOEKOMST

Dat passen in de economie en aansluiten bij wat mensen nodig hebben is niet alleen van belang in de huidige situatie, maar ook voor toekomstige situaties.

Wat je nu beslist over investeringen en nieuwe producten bepaalt mede hoe je bedrijf er in de toekomst uitziet en welke markten je kunt bedienen. Te vaak nemen bedrijven beslissingen met de gedachte dat ze in de toekomst heel andere dingen kunnen beslissen. Maar met keuzes die voor nu maakt, zullen ook in de toekomst al veel vastleggen. Veel zaken kun je straks niet makkelijke even anders doen. Je bepaalt op welke markt je actief wordt, de kennis die je opbouwt, welke relaties met andere bedrijven je in de keten aangaat. Als die in de toekomst niet meer passen omdat de systemen waarin je opereert ingrijpend wijzigen, is het moeilijk om je bedrijf helemaal te veranderen. Dat vraagt veel tijd en investeringen. Die kun je voorkomen door nu al andere, meer toekomstbestendige keuzes te maken.

De vraag is natuurlijk hoe snel die ontwikkelingen gaan. Daarbij speelt de termijn van afschrijven van kosten een rol. Wil je iets lang doen of gebruiken, dan is het beter om ver vooruit te kijken. Zet je iets voor een korte periode op de markt, dan speelt dat minder.

Minder pragmatisch en meer strategisch kun je inspelen op een opkomend inzicht, bijvoor-

beeld over kinderarbeid, of de wens voor een specifiek functie, zoals energiebesparing. Je kunt erop vooruit lopen en een aantal consumenten dat daarin voorloopt sterk aan je binden.

Daarnaast blijkt vaak dat als iets wordt aangeboden, dat de ontwikkeling versterkt. Je creëert je eigen markt. Initiatieven van marktleiders op het gebied van duurzaamheid vinden snel navolging. Denk aan duurzaam gevangen vis van Iglo, hergebruik van oud tapijt door Interface of biologisch afbreekbare groenteverpakkingen van Albert Heijn.

2.4 ONUITGESPROKEN VERWACHTINGEN EN RANDVOORWAARDEN

Klanten, consumenten en bedrijven hebben vaak verwachtingen die niet expliciet zijn uitgesproken: een gevoel dat deels onbewust is. We denken dat elke beslissing rationeel is, zeker in bedrijven, maar dat is niet zo. Dat gevoel kan heel bepalend zijn. En ook dat gevoel verandert onder invloed van maatschappelijke ontwikkelingen. (zie 'Waarde denken')

Gevoelens, verwachtingen en wensen die nu nog informeel zijn, kunnen in wetgeving terecht komen als we als maatschappij iets willen of vinden dat iets niet meer kan. Heb je als bedrijf daarop geanticipeerd, dan kan dat heel positief uitpakken. Omgekeerd kun je een ontwikkeling bespoedigen door een goed alternatief te vinden en op de markt te brengen.

2.5 BESCHIKBAARHEID VAN MIDDELEN

De mogelijkheden om een product en dienst te leveren zijn afhankelijk van de beschikbaarheid van de noodzakelijke middelen en grondstoffen. Die staan allemaal onder druk. Voor de meeste middelen en grondstoffen neemt die druk in de toekomst alleen maar toe. Die beschikbaarheid van grondstoffen en andere noodzakelijke middelen is de andere uitdaging van duurzaamheid voor een onderneming.

Iets ontwikkelen wat nu werkt, zonder te denken aan een toekomstige ontwikkeling, kan op den duur grote problemen opleveren. Onze eerdere opmerkingen over de toekomst en de snelheid van ontwikkelingen gelden ook hier. Maar zeker productiefaciliteiten en distributiekanaalen, goed opgeleide mensen, grond, kapitaalgoederen en financiering zullen ook bedoeld zijn om lang mee te gaan. Je kunt niet zomaar even van grondstof wisselen als er één schaars en duur wordt. Je machines zijn ontworpen voor specifieke materialen. Een financier kent je, en zo gemakkelijk vind je geen andere.

Je moet alle relevante issues meenemen, met aandacht voor een heel scala van aandachtsgedebieden zoals met de metafoer People, Planet, Profit/Value wordt aangegeven.

2.6 REPUTATIE

Een belangrijke productie- en verkoopfactor is je reputatie. Uiteindelijk zijn er zaken die we met zijn allen niet willen. Dat leidt tot acties en vaak tot wetgeving. Die acties en processen na wetsovertreding nagelen bedrijven aan de schandpaal. Dat willen de mensen die in het bedrijf werken, van hoog tot laag, liever niet. Of ze het er nou mee eens zijn of niet.

Het gaat er uiteindelijk om of klanten jou als een betrouwbare partner zien om mee in zee te gaan en iets van te kopen. Bedrijven die op het randje van de wetgeving acteren krijgen op den duur een probleem, met hun klanten en hun branchegenoten.

Gezien worden als betrouwbare en zelfs gewenste partij is steeds meer een essentiële productiefactor om maatschappelijk, economisch en fysiek ruimte, financiering en vergunningen te krijgen.

Dat betekent dat je je maatschappelijk bewust moet gedragen, naar wat mensen acceptabel en redelijk vinden. Dat kun je als bedrijf nog verder onderbouwen door voor de lokale en nationale gemeenschap betekenis te hebben. Door meer te doen dan het leveren van producten en diensten. Door ook werkgelegenheid en zorg voor kwaliteit van leven te bieden. Meer hierover lees je in hoofdstuk 4.

3 STRATEGISCHE AANPAK

3.1 INNOVATIE MET EEN RICHTING

Zoals hiervoor verteld moet je bij het bepalen van je strategie als ondernemer breder en verder kijken om te weten hoe je je bedrijf nu en straks moet organiseren. Dat vraagt een aantal specifieke acties.

Backcasten

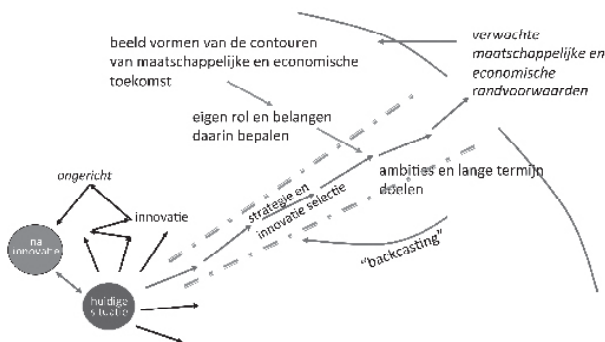
Als je als onderneming wilt blijven bestaan, dan moet je inspelen op de toekomstige veranderingen in de systemen en ketens waarin je als bedrijf opereert. Die zijn aan het veranderen door duurzame ontwikkelingen. De rol van je bedrijf en functie van je product veranderen.

Backcasten is vaststellen wat je moet doen op basis van een beeld en visie waar je heen moet of wilt. Het is de eerste stap in de vorming van een duurzame strategie. Daartegenover staat forecasten, waarbij je je verwachting van hoe het zal verdergaan vaststelt op basis van wat tot nu is gebeurd.

Een beeld van een toekomstige, hopelijk volhoudbare plek van je bedrijf in de economie, is handiger dan een verwachting op basis van wat nu gebeurt. Bij dat laatste weeg je toekomstige ontwikkelingen op veel terreinen niet of onvoldoende mee.

Figuur 2 geeft het backcastingproces weer. Linksonder staat 'ongerichte innovatie'. Dit leidt ertoe dat successievelijke investeringen je bedrijf veranderen. Maar hoe zinnig op zichzelf, het levert niet zonder meer een betere uitgangspositie op voor de toekomst. Je kijkt dan te veel naar wat zich nu direct aan zaken voordoet waar je wat mee wilt en wat nu wordt gevraagd. Dat is niet fout, maar als je later hierop terugkijkt, moet je constateren dat er geen geplande ontwikkelingslijn in zat.

Deze innovatie is de optelsom van wat op elk moment de verstandigste keuze was of leek. Als geheel is het 'ongericht'. De vraag is dan of je het bedrijf daarmee strategisch sterker hebt gemaakt.



Figuur 2. Innovatie met een richting door backcasten.

De andere aanpak is je realiseren dat je op elk moment méér keuzes hebt. Kijk niet alleen naar wat nu handig en direct winstgevend is. Neem óók mee waar je in de toekomst als bedrijf moet en wilt staan. Waar je voldoet aan toekomstige maatschappelijke en economische randvoorwaarden. Zie rechtsboven in het figuur. Om dat te bereiken, moet je je als bedrijf eerst een goed beeld vormen van hoe jouw toekomst eruitziet. Dat heeft te maken met eigen ambities en mogelijkheden, maar ook met hoe de maatschappij en economie zich ontwikkelen.

Wat is de rol van je bedrijf, product, activiteit en hoe gaat die veranderen? Je moet een beeld hebben van wat je leveranciers en afnemers of klanten gaan doen, zij zien de maatschappij en economie ook veranderen: keten denken.

En uiteindelijk is bepalend hoe we als maatschappij en economie de voorziening in onze behoeften gaan organiseren: systeem denken. Dat bepaalt onze mogelijkheden en kansen. Dan kun je vaststellen hoe je moet veranderen. Dat vraagt een strategie en beeld van een ontwikkelingspad die bepalen hoe je op elk moment gericht gaat investeren.

Selectie van strategisch relevante en essentiële opties: de Fociss methodiek

Het is lastig vast te stellen hoe die toekomst er voor jou kan uitzien, hoe de rol van je bedrijf en functie van je product in economische systemen kunnen veranderen en hoe de keten er kan gaan uitzien. Koffiedik kijken, zeggen velen. Toch moet je iets doen. Anders is de kans groot dat je geld en inspanningen niet tot een winstgevend en volhoudbaar bedrijf leiden.

Het lectoraat Duurzame Bedrijfsvoering van Avans Hogeschool heeft een werkwijze ontwikkeld waarmee een bedrijf gestructureerd door de aandachtspunten gaat die belangrijk zijn om een goede visie op die toekomst te krijgen: de Fociss methodiek³.

Let wel: deze methodiek genereert geen antwoorden. Die moet een bedrijf op basis van de vragen en aandachtspunten zelf vinden, eventueel samen met deskundigen en adviseurs. Het model biedt een structuur om de strategie en prioriteiten vast te stellen én om daarbij geen belangrijke aspecten over het hoofd te zien. Zie ook People, Planet & Profit/Value in hoofdstuk 2.

De Fociss aanpak is oorspronkelijk ontwikkeld voor adviseurs die een bedrijf begeleiden bij het ontwikkelen van een duurzaam ondernemen strategie. Maar de werkwijze en structuur erin vormen een manier van denken en kader dat je in het algemeen kunt gebruiken om over bedrijfsstrategie en duurzaamheid te praten.

Als bedrijf kun je dat kader ook zelf gebruiken. Daarnaast vormt dit kader de basis voor hoe we duurzaam ondernemen in het onderwijs introduceren. Als zodanig vormt het ook de basis voor dit boekje.

Functie en waarde denken, systeem en keten denken zijn ook hierbij essentiële elementen. Daarnaast is de volgorde van de stappen belangrijk. Als je ongeordend nadenkt over de ontwikkeling van je strategie, is het risico groot dat je een incomplete analyse doet. Het risico bestaat dat je snel op gemakkelijk herkenbare en momenteel in de aandacht staande issues uitkomt. Dan ben je met hypes bezig en niet met echte duurzaamheid.

Hoofdstappen van de Fociss methodiek:

1. Afbakening van het product, de dienst of activiteit waarvoor je een duurzaam ondernemen strategie wilt ontwikkelen.
2. De verschillende stappen en bedrijven of betrokkenen in de productie- en waardeketen daarvoor, van grondstof tot afdanken en liefst ook recycling- en hergebruikmogelijkheid.
3. De rol of functie die je product of dienst heeft in de economie, voor de afnemer en extra zaken die daarbij kunnen spelen.
4. De systemen die erbij betrokken zijn omdat ze een rol spelen of omdat ze nodig zijn in de productieketen of het gebruik. Dit is een moeilijke stap, omdat het lastig is de systemen te benoemen: zoals energie en voeding, maar ook hoe we arbeid organiseren, het financiële systeem, grondstoffenvoorziening en branches. Het is soms beter om subsystemen te benoemen, zie ook hoofdstuk 1. Daarnaast moet je een keuze maken omdat je als bedrijf al gauw met veel economische en maatschappelijke activiteiten te maken hebt.
5. De algemene ontwikkelingen en trends, veranderingen en aandachtspunten die in de verschillende systemen spelen, specifiek die samenhangen met duurzaamheid.
6. De ontwikkelingen binnen die 'algemene trends' die voor je product, bedrijf, dienst of activiteit spelen. En dat over de hele keten, voor elke stap gespecificeerd. De methodiek heeft daar een matrix voor die wordt gebruikt in interviews met medewerkers en externe deskundigen. Daarmee verkrijg je een compleet overzicht.
7. Een prioriteitstelling op basis van eigen inzicht en dat van eventuele externe deskundigen. Daarvoor gelden verschillende criteria, zoals termijn waarop het speelt, maximale impact die het kan hebben, tijd die nodig is voor ontwikkeling en invoering van innovaties en eigen ambities van het bedrijf.
8. Uiteindelijk moet je dan een beperkt aantal issues en innovaties kiezen om al direct op te pakken. Minder urgente zaken komen later aan de beurt.

Deze studie zou je elke paar jaar moeten herhalen.

Zie voor details, toelichting en voorbeelden de documenten op:
www.edi-avans.nl/focissmethodiek.

Prioriteit in systeemniveaus

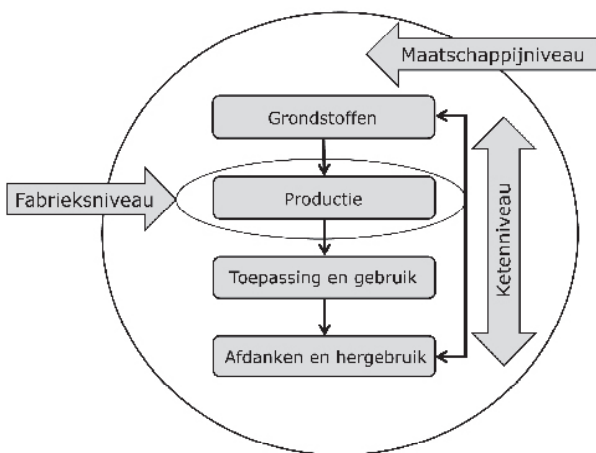
Zoals uit de opzet hierboven blijkt, is het essentieel om bij het kijken naar veranderingen in systemen te werken vanaf het hoogste systeemniveau naar een lager niveau.

Figuur 3 geeft aan hoe je de drie systeemniveaus waarin bedrijven opereren globaal kunt onderscheiden en hoe ze samenhangen.

Op maatschappijniveau praten we over de sociaaleconomische systemen en subsystemen zoals die eerder zijn besproken: transport, huisvesting en gezondheidszorg bijvoorbeeld.

Op ketenniveau gaat het om het netwerk van leveranciers en afnemers, van grondstof tot afdankfase, waarvan een bedrijf afhankelijk is voor zijn productie.

Op fabrieks- en productieniveau gaat het om de eigen productiesystemen, faciliteiten en activiteiten.



Figuur 3. Systeem niveaus bij duurzaam ondernemen

De grootste impact op een bedrijf ontstaat op het hoogste niveau, binnen de sociaal-economische systemen. Duurzame mobiliteit en duurzame grondstoffenvoorziening leiden tot andere technologie, organisatie, nieuwe producten en nieuwe functies die moeten worden vervuld. Wat daarvan relevant is voor jouw bedrijf, moet je eerst goed in kaart brengen.

Dan is het nodig om in je keten te kijken hoe jouw leveranciers en afnemers op die systeemveranderingen moeten en kunnen reageren. En welke consequenties dat voor jou heeft. Dat kunnen nieuwe eisen aan producten zijn, andere grondstoffen of minder gebruik ervan.

Dit moet zich vertalen naar een andere wijze van productie en uitvoering van je activiteiten. Daarbij spelen ook eisen op productieniveau, zoals milieu, arbeidsomstandigheden en energiebesparing.

Voor veel bedrijven beperkt duurzaam ondernemen zich nog tot het productieniveau. Ze missen daarmee de essentiële duurzame ontwikkelingen die tot ingrijpende veranderingen leiden. Ze kunnen dan straks misschien iets schijnbaar duurzaam produceren maar door veranderingen en nieuwe eisen in de keten, ten gevolge van duurzaamheid eisen elders, kan dat niet zo gemakkelijk meer kan en/of is door veranderingen op systeemniveau niet meer nodig.

Een leuk voorbeeld is het plaatsen van zonnecellen op tankstations, terwijl tanken steeds minder gebeurt dankzij zuinigere auto's en elektrische auto's die bij huis of kantoor worden opgeladen.

3.2 BUSINESSMODELLEN

De kern van een duurzaam businessmodel is de manier waarop je geld kunt verdienen met je product of activiteit die voortkomt uit je duurzaam ondernemen strategie.

“Een business case in de nieuwe economie focust in de eerste plaats op het genereren van opbrengsten, niet op het verlagen van kosten. Ondernemers zoeken voortdurend naar mogelijkheden om kostenposten te transformeren tot inkomsten en vergroten hiermee de haalbaarheid van hun business case.” (Marga Hoek 2013)

In de loop van de eeuwen zijn slimme en creatieve ideeën voor businessmodellen ontwikkeld. Uiteindelijk gaat het erom geschikte businessmodellen te vinden die niet alleen goed werken onder die nieuwe randvoorwaarden, maar ook je strategie voor duurzaam ondernemen ondersteunen en versterken.

Voor het vinden van een duurzaam businessmodel is geen recept te geven. Het hangt af van welke duurzaamheidsaspecten voor een bedrijf essentieel zijn en hoe die het beste worden gediend met de wijze waarop een businessmodel is opgezet.

Als grondstoffenschaarste een belangrijk aspect is, is een businessmodel waarbij de prijs van die grondstof een zo klein mogelijke factor is gunstig voor alle partijen.

Is duurzaam omgaan met grondstoffen een belangrijk issue voor een bedrijf, vanwege schaarste en toenemende kosten, dan moet het bedrijf zoeken naar opties om met minder materiaal meer te doen.

Natuurlijk kan het bedrijf proberen de producten te maken met minder materiaal of met materialen die minder schaars zijn. Daarnaast kan het de afgedankte producten terughalen en kijken of daar delen van te zijn hergebruiken. Als het product goed is ontworpen, kan het bedrijf soms bijna alles hergebruiken. Maar hoe krijg je het product terug? Dat vraagt nieuwe businessmodellen:

1. Je blijft het product verkopen, maar probeert via een goede route het apparaat terug te krijgen: via statiegeld of inruilacties.
2. Je leaset het product aan een klant, die betaalt voor de tijd dat het in zijn bezit is. Dat kan in verschillende vormen, maar je houdt zicht op je product en weet wanneer het kan terugkomen.
3. Je zet het product bij de klant, maar die betaalt alleen voor het gebruik en per functie. Bij kantoorcopiers en printers betalen ze per kopie, bij een auto per kilometer. Het apparaat blijft dus helemaal in jouw bezit en onder jouw toezicht.
4. Je levert de functie op een andere manier, zodat je product niet of veel minder nodig is. Door comfort in een gebouw anders te organiseren kan dat met minder apparatuur en minder energie worden bereikt.

Uitgangspunt kan ook zijn dat naast de basale functie van een product er aspecten zijn die extra waarde voor een klant leveren. Zie ook ‘Waarde denken’ in hoofdstuk 1.

Voorbeelden:

- Mensen aandelen in je winkel geven om ze te binden, zoals Estafette biologische voeding en kleine boekhandels doen. Een soort crowd funding, waarbij klanten bijdragen aan de financiering, met als tegenprestatie kortingen. Maar belangrijk is het creëren van betrokkenheid en dus klantenbinding.
- Mensen vragen om een vrijwillige bijdrage op basis van de waardering voor het product, zoals sommige restaurants en adviseurs doen.
- Wil je duurzaam zijn door streekproducten aan te bieden, dan moet je je klanten met advies en recepten de mogelijkheid bieden om lekker, gevarieerd en gemakkelijk maaltijden te maken.
- Bibliotheken die het moeilijk hebben vanwege bezuinigingen en het groeiend aantal E-books richten zich meer op kennis- en cultuuroverdracht. Ze bieden ruimte voor werken en studeren, een plaats waar mensen elkaar ontmoeten en helpen met kennis.

Het gaat erom dat je een constructie kiest die aantrekkelijk is voor voldoende klanten en genoeg zekerheid biedt dat er voldoende omzet binnenkomt. Dit doe je door klantenbinding en aantrekkelijk ervaren prijsstelling. Er is veel literatuur over verschenen, zie 'Literatuur en referenties' voor achtergrondinformatie.

3.3 DUURZAME MARKETING

Duurzame marketing is in essentie niet verschillend van 'gewone marketing'. Er gaan echter nieuwe criteria gelden, omdat de systemen (zie hoofdstuk 1) essentieel gaan veranderen. Niet alleen zoals ze zijn georganiseerd, maar ook hoe men de waarde creatie binnen die systemen zal beoordelen.

Marketing moet direct samenhangen met de ondernemingsstrategie en "vertelt het verhaal van de onderneming". Duurzame marketing speelt dus op 2 niveaus in de onderneming:

Niveau 1: ondernemingsstrategie

Duurzaamheid betekent continuïteit. Voor de marketingfunctie van duurzaamheid betekent dit een verschuiving: duurzaamheid verschuift van "een middel om concurrentievoordeel te halen" naar "een absolute randvoorwaarde" om als onderneming te overleven.

Marketing acteert op het snijvlak van de onderneming en haar omgeving. Marketing wordt dan ook wel de "radarpost functie" van een onderneming genoemd. Marketeers hebben hun voelsprieten, hun antennes, uitgestoken in de omgeving van de onderneming en houden alle trends en ontwikkelingen in de gaten die van invloed (kunnen) zijn op de prestaties van de eigen onderneming. Tegelijkertijd staan ze met beide voeten in hun eigen onderneming om de gevolgen en/of randvoorwaarden van die trends en ontwikkelingen te vertalen in de eigen onderneming.

Omdat we in een andere systeemwereld belanden (= transitie), betekent dit dat marketeers proactief de vraag en het gedrag van klanten, dat verandert ten gevolge van die systeemtransitie, niet

alleen waarnemen maar vooral ook vertalen. Op continue basis. Dus niet alleen met betrekking tot de vraag en het gedrag van het "hier & nu", maar ook om de (toekomstige) vraag en het gedrag, zoals die zich de komende jaren gaan ontwikkelen.

Het perspectief van de bedrijfsactiviteiten, de horizon, dient verlegd te worden. Met andere woorden: de onderneming dient over 10 jaar ook nog actief en winstgevend te zijn. Een verschuiving van korte-termijn focus naar lange-termijn focus.

De manier van omgaan met alle resources - human resources, grondstoffen, etc. - en omgaan met het productieproces verandert; er treedt schaarste vorming op meerdere gebieden op. Grondstoffen worden schaarser, de factor arbeid wordt schaarser, menselijk talent wordt schaarser. Deze veranderingen dienen derhalve in het strategisch- en marketing planningsproces meegenomen te worden.

Niveau 2: marketing strategie

De essentie van marketing is eenvoudig gezegd: waarde creatie ("creating value"). Op dit aspect van waarde creatie zal een omslag plaatsvinden. In het huidige sociaal-economische systeem gaat marketing om de economische (meer-)waarde van een product⁴, aansluitend bij de rol en functie die dat product heeft.

Waarde krijgt een bredere inhoud. Zowel in de diepte als in de breedte. Waar traditioneel bij marketing waarde wordt vertaald als "economische waarde", wordt waarde in toenemende mate ook vertaald naar "sociaal-maatschappelijke" en "ecologische" waarde. Bovendien is er sprake van een verdieping op het begrip economische waarde.

Dit roept 3 vragen op:

1. Wat is de verdieping m.b.t. economische waarde?
2. Wat is de verbreding naar sociaal-maatschappelijke waarde?
3. Wat is de verbreding naar ecologische waarde?

Verdieping van economische waarde

In 'traditionele' marketing creëert de onderneming economische waarde voor haarzelf, door te trachten met producten te voorzien in de behoeften van klanten/afnemers. De klant heeft van origine een functionele behoefte. In toenemende mate hebben klanten echter "hogere, bovenliggende" behoeften, zoals emotionele, mentale of zelfs zingevingsbehoeften. De 'klant' zal uiteindelijk, al is het vaak impliciet, bedrijf en product ook op nieuwe waarden gaan beoordelen. (zie mythe 8)

Een klant is meer dan een consument. Het is een mens. En mensen hebben meer en andere behoeften dan puur functionele. En meer dan puur consumptieve. Mensen hebben behoefte aan de volgende waarden: zekerheid, erkenning, verbondenheid, persoonlijke ontwikkeling, onderscheiding, welzijn en bijdrage aan anderen en aan de samenleving, aan zingeving.

Verbreding naar sociaal-maatschappelijke waarde

Sociaal-maatschappelijke waarde ligt in het verlengde van het bovengenoemde. Waar het in ad 1 gaat om de zoektocht naar zingeving – vertaald in de verschillende, elkaar opvolgende

⁴ Waar product staat wordt ook dienst bedoeld. Er bestaan immers geen pure producten en diensten meer, ze lopen in elkaar over

waarden – gaat het bij sociaal-maatschappelijke waarde over het zodanig inrichten van de samenleving dat dit mogelijk wordt. Hier hebben bedrijven en organisaties een taak om dit mogelijk te maken. Dit kan alleen maar als het “echt” is, als het vanuit de kern van het bedrijf komt.

Verbreding naar ecologische waarde

Ecologische waarde. Mensen hebben in toenemende mate het gevoel dat ze verantwoordelijk zijn voor ecologische systemen. Er wordt verwacht vanuit overheden, belangen groeperingen, NGO's en consumenten-communities dat bedrijven hun verantwoordelijkheid hierin nemen. Doen ze dat niet, dan worden ze ter verantwoording geroepen door de genoemde groepen. Overheden doen dit d.m.v. wetgeving, belangengroeperingen door pressiemiddelen en consumenten door niet langer de producten af te nemen (boycot).

Dit heeft gevolgen voor (het vakgebied) marketing; er gelden zoals vermeld nieuwe criteria:

- Transparanter acteren; open en eerlijk zijn; laten zien wie je bent en wat je doet (als bedrijf);
- Creëren en verdienen van vertrouwen: ben je als bedrijf niet transparant, dan zal het vertrouwen (snel) afnemen. En zonder vertrouwen geen relaties en zelfs geen transacties. Zonder vertrouwen geen business;
- Marketing dient “meer echt” te zijn, te zijn verankerd in de kern, de identiteit van het bedrijf; wat het bedrijf van binnen is, wordt naar buiten uitgestraald;
- Marketing is daarmee niet langer een kunstje en/of een middel/instrument, maar een overtuiging en een filosofie over de nieuwe rol/functie van de organisatie; en draagt dit actief en in alle geledingen uit;
- Voldoe je als bedrijf niet aan deze criteria, dan verval je tot het niveau van ‘windowdressing’; en dat heeft men tegenwoordig heel snel door.

Keurmerken

Er bestaan allerlei keurmerken om zichtbaar te maken dat je product echt duurzaam is. Je kunt als bedrijf door een certificering laten zien dat jouw activiteiten voldoen aan normen ten aanzien van duurzaam ondernemen en MVO. Inmiddels zijn er heel veel keurmerken. Zie ‘Literatuur en referenties’.

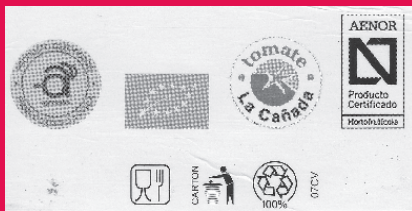
Een goed keurmerk stelt strengere eisen aan het product dan het wettelijke minimum. Het moet duidelijk zijn wat het keurmerk toevoegt. Belangrijk is dat regelmatig onafhankelijk wordt gecontroleerd of een keurmerk daadwerkelijk doet wat het belooft of wat we er van verwachten. Dat is lang niet altijd zo. Keurmerken richten zich meestal op één aspect van een product of van het ondernemen. Als het hout van een tafel FSC-gecertificeerd is, zegt dat nog niets over de duurzaamheid van de tafel als geheel.

Daarnaast zijn er veel keurmerken die vanuit een eigen organisatie zijn opgezet. En keurmerken die suggereren dat iets duurzaam is wat eigenlijk niet zonder meer duurzaam is, zoals het keurmerk ‘beste gezonde keuze’ in een supermarktketen.

Het is ook niet zeker of de verschillende criteria om een product een certificaat te geven overall hetzelfde gewicht hebben. Het ene keurmerk kijkt meer naar grondstoffen en milieuaspecten, een ander meer naar sociale aspecten.

Als onderneming moet je je dus afvragen wat je wilt bereiken met een keurmerk. En welk keurmerk daarvoor het beste is. Dat is een strategische keuze. Je kunt je afvragen of de moeite en kosten van een keurmerk opwegen tegen wat je wilt uitstralen en of dat niet op een andere manier is te bereiken.

Er zijn situaties waarin afnemers een keurmerk of certificatie van jouw onderneming eisen. Dat komt voor als voor hun certificatie hun leveranciers gecertificeerd moeten zijn. Dan heb je weinig keuze.



Afgezien van welk keurmerk zinvol is, geldt ook dat overdaad schaadt. Je kunt ook te veel keurmerken voor diverse aspecten van je product opnemen. De klant weet het dan ook niet meer. Bijgaand voorbeeld staat op de bodem van een doosje met biologisch geteelde tomaatjes. Waar zegt het iets over? het karton, de kunststofverpakking, tomaatjes of waterproblemen in Spanje?

4 MAATSCHAPPELIJKE ACCEPTATIE

4.1 MAATSCHAPPELIJK BELANG EN EIGENBELANG

In het voorgaande hebben we ons sterk gericht op het directe eigenbelang van duurzaam ondernemen voor een bedrijf. Duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt daarnaast gezien als aandacht hebben voor het maatschappelijk nut van een bedrijf. En als een manier om je als verantwoordelijke, maatschappelijke partij op te stellen. Er zijn veel goede argumenten om dat te doen. Dat komt, soms met een omweg, toch neer op eigenbelang.

In 1987 liepen er acties vanwege milieuproblemen bij een vestiging van Akzo Nobel. Het leidde bijna tot een bedrijfsbezetting. Onder druk van die problemen zette de directie een nieuwe lijn in. De discussie moest niet gaan over geld tegenover milieu, maar over de positie van een bedrijf als deel van de maatschappij: "Een bedrijf dat in conflict met de maatschappij leeft, zal het op den duur niet overleven".

Dat zette niet alleen een nieuwe toon, maar bleek op den duur ook zeer gunstig voor het bedrijf. Toen een uitbreiding nodig was, werkte de gemeente mee om daarvoor een terrein te vinden.

In veel discussies over maatschappij en economie is het uitgangspunt dat bedrijven allereerst een economisch belang hebben: hun winst is eerste punt van aandacht. Economie wordt gezien als iets dat naast de maatschappij staat. Maatschappelijk belang en economisch belang zijn verschillend. Of als de samenhang van maatschappij en economie wel wordt erkend, is het uitgangspunt dat als het economisch goed gaat (lees veel winst wordt gemaakt), dat automatisch goed voor de maatschappij is, en dus blijikbaar ook voor welzijn en sociale verhoudingen, waar het in een maatschappij ook om moet gaan.

Maar soms komen bedrijven er op een harde manier achter dat ze wel degelijk ook onderdeel zijn van de sociale aspecten van die maatschappij. Dat ze zich daar niet van kunnen isoleren en de opvattingen kunnen negeren. Naarmate mensen, die samen de maatschappij vormen, beter worden geïnformeerd en meer keuzes hebben, worden bedrijven daar steeds meer mee geconfronteerd.

De discussie over de kernverantwoordelijkheid van een onderneming gaat verschillende richtingen op. Zo stelt Carroll (1999) dat een onderneming een ethische en discretionaire verantwoordelijkheid heeft, terwijl Friedman (1970) als neoliberal kampioen stelt: "Een onderneming dient louter naar winstmaximalisatie te streven, elke andere activiteit leidt af van de kerntaak."

Maar het is uiteindelijk de klant, de burger, die bepaalt of een bedrijf succesvol is en kan opereren zoals het meent dat te moeten doen. De vraag of bedrijfsbelang voor of na maatschappelijk belang komt en wat dat maatschappelijk belang dan is, is geen economische wetenschap, maar ideologie. Daar denken we allemaal anders over. In een democratie is het de rol van de politiek om daar een goede invulling aan te geven.

Als bedrijf en als burger of consument, moet je je dus ook naar het algemeen, maatschappelijk, belang richten. Duurzaam ondernemen is de manier om daar goed op in te spelen. En om in te calculeren hoe die visie op wat sociaal en maatschappelijk gewenst is, zich ontwikkelt.

Feitelijk kun je drie argumenten geven waarom maatschappelijk en bedrijfsbelang samen gaan.

1. Als ondernemer en als medewerkers in een onderneming wil je sociaal gezien en gewaardeerd worden. Dat betekent dat je je als bedrijf 'netjes' moet gedragen naar de omgeving, klanten en leveranciers toe. Als geld het enige doel en argument is bij afwegingen hoe met anderen om te gaan, kom je op den duur tamelijk geïsoleerd te staan. De publiciteit weet je dan te vinden. Kijk naar managers die overdreven of onterecht grote salarissen en bonussen claimen. Dit is onderdeel van Corporate Governance (toegelicht in bijlage 1). Maar ook medewerkers hebben sociaal last van een slechte naam. Ze durven bij wijze van spreken op verjaardagen niet meer te vertellen waar ze werken. De loyaliteit aan een bedrijf neemt dan snel af.
2. Een goede naam en reputatie zijn ook geld waard. Als ze kunnen kiezen, hebben mensen en bedrijven liever te maken met een partij die heeft laten zien te vertrouwen te zijn. Je wilt werken met partijen waar je prettig zaken mee kunt doen. Zonder te vrezen dat er bij hen zaken gebeuren die jouw onderneming en producten besmetten. Zoals geen aandacht voor arbeidsomstandigheden bij toeleveranciers of goedkoop maar verdacht vlees in producten die jij in je schappen legt. De eerste winst verdampst dan snel. Ook leveranciers dwingen om extra kortingen te geven kan op termijn slecht uitpakken. Verder bezuinigen bij leveranciers tast de kwaliteit aan en werkt door in de hele keten. Denk aan de voedingsschandalen die steeds vaker optreden. Aan de andere kant kunnen leveranciers langzaam andere klanten zoeken of failliet gaan. En wil een andere leverancier dan met jou in zee?
3. Soms zijn vertrouwen en je reputatie je belangrijkste asset. Zeker bij dienstverlening speelt dat een grote rol bij de keuze van een klant. In de dienstverlening moet een klant erop vertrouwen dat wat je doet klopt. Ook daar geldt: alleen naar lage kosten kijken kan een klant een miskoop opleveren. Vooral in de financiële dienstverlening gaat het om vertrouwen. Als banken opeens lopende kredieten intrekken, te hoge kosten rekenen of een geur van zelfverrijking om zich heen hebben hangen, stappen klanten zo snel als ze kunnen over naar een andere bank. Zoals nu op grote schaal gebeurt met klanten van traditionele banken die naar ASN en Triodos gaan. Een accountant die heeft meegewerkt om frauduleuze jaarrekeningen op te stellen, wordt niet gauw weer gevraagd. Daar zijn grote kantoren door failliet gegaan. Maar bij elk product speelt vertrouwen over kwaliteit, service en garanties een rol. Vooral waar om duurzaamheidsredenen en andere businessmodellen een nauwere band met de klant ontstaat. Bijvoorbeeld via lease en Product Service Systemen (PSS toegelicht in bijlage 1). Dat betekent dat je medewerkers dat moeten ondersteunen. En dan komt om de hoek kijken hoe je met die medewerkers omgaat. Behandel je ze slecht, dan zullen ze je klanten ook slecht behandelen. Dat zal niet openlijk gebeuren. Maar gebrek aan loyaliteit aan medewerkers vertaalt zich in gebrek aan loyaliteit aan het bedrijf en uiteindelijk aan de klant.

Bedrijven die aandacht hebben voor hun maatschappelijke plaats en de rol die ze spelen, blijken het economisch goed te doen. Teverden werknemers, tevreden klanten, tevreden omgeving en overheden leveren ook geld op. Geld verdienen door te besparen op investeren in die 'tevredenheid' is uiteindelijk een doodlopend pad.

4.2 DE WINST VAN WAARDEN

Het bestaansrecht van ondernemingen is door taakverdeling efficiënt producten en diensten te leveren en zo een inkomen voor de deelnemers genereren, waarmee ze andere producten en diensten kunnen afnemen.

In het SER-rapport 'De Winst van Waarden' (SER2000) staat daarover:

'Ondernemingen scheppen waarde door schaarse middelen - kapitaal, arbeid, kennis en organisatievermogen alsmede natuurlijke hulpbronnen - op een efficiënte en effectieve manier in te zetten voor de voortbrenging van goederen en diensten die door het bevredigen van behoeften van mensen bijdragen aan de maatschappelijke welvaart. De werkgelegenheid die daarbij wordt geschapen is een belangrijk middel voor inkomensverwerving en voor maatschappelijke en persoonlijke ontplooiing van mensen. De inkomensvorming in de onderneming legt ook de basis voor de financiering (via belasting- en premieheffing) van collectieve voorzieningen.'

Werkgelegenheid, inbreng in collectieve voorzieningen en persoonlijke ontplooiing van mensen zijn dus even noodzakelijke output van bedrijven als producten en winst. Het rapport geeft veel voorbeelden en mogelijkheden hoe dat te doen en laat zien hoe bedrijven daar voordeel bij hebben. Maar de eindconclusie is dat waardenvrij ondernemen niet bestaat. Elke onderneming moet zich beraden op hoe zij dat vormgeeft.

4.3 DE STRATEGIE BIJ MVO

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en duurzaam ondernemen zijn twee begrippen die naast en door elkaar heen worden gebruikt. Ze hebben een wat andere ontstaansachtergrond. Duurzaam ondernemen komt van oorsprong uit de milieu-, ecologie- en grondstoffenhoek. Het lijkt zich sterk op 'Planet' te richten.

MVO komt meer voort uit de maatschappelijke en sociale hoek ('People') en richt zich meer op de menselijke aspecten, werknemers, omgeving en de maatschappij. Zeker als de aandacht sterk ligt op de omstandigheden waaronder wordt geproduceerd en gehandeld buiten ons land en Europa, noemen we het MVO.

Duurzaam ondernemen en MVO zijn beide ondernemen met aandacht voor de maatschappelijke en economische randvoorwaarden en de veranderingen die daarin optreden. Dat kan grondstoffenschaarste zijn, maar ook toenemende aandacht voor welzijn bij ons en elders in de wereld. Met het inzicht dat bepaalde zaken nu eenmaal niet 'volhoudbaar' zijn.

Het gaat om dezelfde aandachtspunten en vraagt een gelijke strategie. We gebruiken niet voor niets de metafoer People, Planet, Profit/Value. Een bedrijf dat goed met grondstoffen omgaat maar er sociaal een waardeloos beleid op nahoudt, zal het niet halen. Net zo min als een bedrijf dat sociaal mooi opereert, maar geen rekening houdt met de milieuschade die het veroorzaakt.

Ondernemingen kunnen op drie manieren het maatschappelijke aspect invullen voor hun activiteiten, strategie en businessmodel:

1. Maatschappelijk en sociaal belangrijke issues mee aanpakken, binnen het kader van je 'normale' bedrijf en bedrijfsvoering. Dat kan zijn werkplekken creëren voor mensen met een beperking, stage- en opleidingsplaatsen aanbieden, meewerken en meebetalen aan voorzieningen in de eigen omgeving die deze aangenamer, socialer, schoner en veiliger maken.
2. De eigen activiteiten toetsen aan maatschappelijke issues en waar nodig activiteiten bijstellen en anders uitvoeren of aanvullende acties nemen.
Bijvoorbeeld de ISO 26000 norm voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen gebruiken en de resultaten opnemen in een duurzaamheidsjaarverslag. Dit betreft de manier waarop je laat zien dat je rekening houdt met de maatschappij en de waarden die daar leven. Het is meer reactief en niet zonder meer ondernemen als in nieuwe kansen pakken en proactief bijdragen aan noodzakelijke nieuwe ontwikkelingen met innovatieve businessmodellen.
3. Expliciet maatschappelijke vraagstukken en ontwikkelingen als kans gebruiken voor de ontwikkeling van je bedrijf en businessmodel.
Bijvoorbeeld huizen bouwen omdat mensen door vergrijzing anders willen en moeten wonen. Als aannemer aanbieden bestaande huizen aan te passen. Maar ook inspelen op de noodzaak andere bronnen voor energie te ontwikkelen. Of beter ontwerpen en produceren vanwege grondstoffenschaarste. Deze manier is bij uitstek wat we hiervoor als een duurzame strategie hebben beschreven. Goed inspelen op kansen en uitdagingen.

In feite zullen veel bedrijven deze drie aanpakken tegelijk en deels gecombineerd toepassen. Blijft staan dat ze gewoon goed moeten ondernemen, zoals hiervoor al is beargumenteerd.

Andere aanpakken die veel worden genoemd bij MVO zijn het steunen van goede doelen en het als onderneming uitvoeren van een maatschappelijke taak. Het steunen van goede doelen kan heel divers zijn: geld geven aan een fonds, een project steunen dat samenvalt met de eigen core business, de lokale harmonie steunen of een kunstprijz instellen.

Wij rekenen deze aanpakken niet tot maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ze zijn zonder meer goed, mooi en aanbevelenswaardig, maar het heeft niets met ondernemen op zich te maken. Ze hebben positieve effecten op de loyaliteit van de medewerkers, geven een positief beeld van het bedrijf naar buiten en geven aan dat je midden in de maatschappij staat.

Echt en effectief duurzaam ondernemen (3.0!) gaat om het toekomstbestendig en maatschappelijk relevant maken van de core business, gericht op de processen, activiteiten en producten die bij direct bij die core business horen.

Een voorbeeld is PostNL dat de FAO ondersteund met schoolmaaltijden en logistieke kennis. Heel goed en nuttig. Maar uiteindelijk gaat het bij de post om het goed en zorgvuldig bezorgen van brieven en pakketten bij de klanten. Daar spelen dan zaken als toenemend aanbod via webwinkels met alle milieuaspecten van extra transport. En er speelt het goed omgaan met je werknemers ook als de marges onder druk staan. Die moeten wel opgeleid en gemotiveerd zijn om dat goed en zorgvuldig bezorgen te doen. Dan ben je je werkelijke maatschappelijke taak 'duurzaam' aan het invullen.

Het als onderneming uitvoeren van een maatschappelijke taak wordt wel maatschappelijk ondernemen genoemd. Voorbeelden zijn: een bedrijf opzetten om mensen met een handicap kansen op werk te geven en het adviseren over re-integratie van langdurig werklozen. Een woningbouwcorporatie en ziekenhuis zijn voorbeelden van bedrijven die maatschappelijk essentiële functies uitvoeren. Of dat maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen is, hangt af van hoe ze het doen.

Maatschappelijk ondernemen kan gebeuren op een manier die klanten, hun omgeving en de maatschappij niet accepteren. Dat is de reden dat we maatschappelijk ondernemen niet automatisch als een vorm van MVO kunnen zien.

5 ORGANISEREN, VERANKERING EN VERANTWOORDEN

In dit boekje is het onmogelijk uitgebreid in te gaan op alle aspecten van het organiseren, verankeren en verantwoorden van duurzaam ondernemen. Laat staan dat er een compleet pakket van aanbevelingen en te nemen acties te geven valt.

We willen hier kort ingaan op de zaken die essentieel zijn om een strategie succesvol te kunnen implementeren in een bedrijf. Die betreffen het personeel, de economische en financieringsvraagstukken en een zorgvuldige en transparante verantwoording.

5.1 LEIDERSCHAP

Duurzame bedrijfsvoering vraagt een ander type leiderschap. Een leider in verduurzaming moet in ieder geval over twee belangrijke competenties beschikken: hij moet kunnen verbinden op het thema duurzaamheid en hij moet een verandering kunnen leiden.

De ondernemers met de meest succesvolle duurzame ondernemingen zijn ambassadeurs voor duurzaamheid en hebben hun stakeholders rond dit thema aan zich kunnen binden. Zij zijn in staat gebleken om duurzaamheid als leidraad voor bedrijfsvoering in alle lagen van de organisatie te laten bekijken.

Een duurzame ondernemer kan initiatieven nemen die commerciële waarde realiseren en resultaten boeken vanuit een commerciële oriëntatie op de kansen die duurzaamheid biedt in de markt. In de hogere fasen van verduurzaming kan de ondernemer deze commerciële oriëntatie tot een strategische oriëntatie brengen, waarin verbinding en innovatie van belang zijn.

Je kunt hier spreken van duurzame intelligentie die in dienst staat van een commercieel volhoudbare bedrijfsvoering. Dit wordt ook wel 'embedded sustainability' genoemd.

In een duurzame onderneming toont de leider commitment en neemt de werknemers en de externe omgeving daarin mee. Zonder dit commitment is geen verduurzaming mogelijk. Opvallend is dat duurzame ondernemers die strategisch vaardig zijn minder stellig zijn in wat ze hebben bereikt. Hun doelen liggen verder in de tijd, transities duren nu eenmaal langer. Dit levert de paradox op dat écht duurzame ondernemers zich niet snel op de borst slaan en zeggen dat ze klaar zijn.

Verduurzaming in een onderneming heeft ook te maken met technische en systeemgeoriënteerde veranderingen. Maar die veranderingen volgen eerst en vooral de verandering van het bewustzijn van de ondernemer zelf. De werkelijk duurzame ondernemer heeft kenmerken van een duurzame leider: hij wil verschil maken en eerlijk en transparant zaken doen.

Hij hanteert hiervoor een commerciële strategie die gericht is op duurzaamheid met inzet van langetermijnmiddelen en hij betreft zijn klanten en branchegenoten erbij. Is dit waar? Wij denken van wel, maar dagen je uit om tijdens je stage of in projecten oog te hebben voor het type leider van een onderneming of organisatie. En om na te gaan wat diens invloed is op de koers van het bedrijf.

Ondernemingen hebben grote invloed op de economische, ecologische en sociale samenhang in de wereld. Die is vaak groter dan die van de overheid. We kunnen stellen dat de meest duurzame bedrijven het grootste oplossend vermogen hebben. De vraag is hoe je die bedrijven herkent en wat je van ze mag verwachten?

Duurzame leiders zijn te herkennen (Baidenmann 2007). Ze zijn:

- Wereldverbeters, maar op een heel praktische manier.
- Innovatief in de zin dat ze een scherpe neus hebben voor tijdgeest en vernieuwing en nieuwe ontwikkelingen snel kunnen verwerken in hun bedrijfsvoering.
- Van nature mensen die buiten bestaande kaders denken, overtuigd zijn van de waarde van hun gedachtegang en hun mening durven geven.
- Duurzaam in de stijl van het praktisch idealisme. Het gaat hen om impact op de maatschappij, om authenticiteit, eerlijkheid en uitkomen voor je mening.

Kortom, ze zijn ondernemers bij wie de klassieke scheiding tussen commercialiteit en idealisme op natuurlijke wijze is versmolten. Zeker, ze handelen uit eigenbelang, waarbij je het belang van het eigen ik en het eigen bedrijf niet kunt scheiden. Maar ze vinden het belangrijk om dit eigenbelang op een eerlijke en vernieuwende manier te dienen. Dat geeft hen voldoening en energie en geeft het bedrijf volhoudbare winstgevendheid.

5.2 PERSONEEL

Personeel vormt de kern van een bedrijf. Ook met betrekking tot duurzaamheid spelen medewerkers een essentiële rol. Zonder hun inzet en interesse zal verduurzaming niet goed gaan. Het betrekken van medewerkers zal deels top-down gebeuren. Met als doel iedereen de kennis en inzichten te geven voor een zinvolle bijdrage in de duurzame bedrijfsstrategie, worden medewerkers betrokken, opgeleid en gemotiveerd.

Maar het moet ook bottom-up werken. Medewerkers hebben bij uitstek inzicht in wat in de buitenwereld speelt en hoe dat raakt aan de werkvloer. Als ondernemer moet je ernaar streven dat de kennis en creativiteit van de medewerkers wordt benut. Alleen dan gaat verduurzaming werken. Want om in een onderneming duurzaam ondernemen effectief op te pakken, is het nodig dat alle medewerkers die ambitie onderschrijven, begrijpen wat er speelt en wat de relatie met het eigen werk is. Ze moeten de zin en noodzaak zien.

Als het alleen maar 'een opdracht van boven' is of een zaak waar maar een paar mensen iets van zien en in zien, loopt het vast. Dan wordt het de zoveelste prioriteit die 'straks wel een keer wordt meegenomen'.

Duurzaamheid is meer dan iets weten: het is een houding. Dat betekent dat de bedrijfscultuur in lijn moet zijn met de ambities op het terrein van duurzaamheid.

Opleiding

Voor elke medewerker spelen functie specifieke aspecten en duurzaamheidsvragen waar ze voor verantwoordelijk zijn:

- inkoper: ethische aspecten, werkomstandigheden, corruptie
- marketing: wat vraagt de maatschappij, welke waarde ontlenen we aan de 3 P's?
- verkoper: eerlijk en transparant naar de klanten, verdienmodel
- ontwerp: specifieke duurzaamheid issues zoals materialen, hergebruik en energiegebruik
- personeelsbeleid: opleiding, betaling, beloning voor duurzaam gedrag en gemotiveerdheid
- werknemer: begrijpen wat zijn rol is, eigen kennis en ideeën inzetten

Integratie

Zoals we al zeiden bij de duurzaamheidsketting: de zwakste schakel bepaalt hoe succesvol het geheel is. Naast de individuele aandachtspunten voor duurzaamheid die functies hebben, is het essentieel dat de kennis over die aandachtspunten bij iedereen bekend is, dwars door de organisatie heen. Als de ontwerpers en inkopers niet precies weten wat de marketingmensen aan wensen waarnemen en wat de achtergrond hiervan is, doen zij niet de juiste dingen.

In veel projecten is gebleken dat duurzaamheidsacties niet werken als de onderlinge uitwisseling van motieven en kennis niet goed plaatsvindt. Zelfs niet als de acties door de hele organisatie worden gedragen

Loyaliteit

Het lijkt vaak dat mensen en kennis er genoeg zijn, zeker in crisistijd. Maar kennis zit altijd in mensen die er iets mee kunnen en niet in iets wat op papier staat. 'Voor jou een ander' is vaak het argument bij overleg over salaris en rechten.

Maar je wilt niet zomaar iemand. Je wilt iemand met specifieke kennis. Soms zijn de werkomstandigheden zo lastig dat er weinig mensen geïnteresseerd zijn. En je wilt niet dat hij zomaar weggaat met de kennis die hij in jouw bedrijf heeft opgedaan. Goed betaald personeel is meer gemotiveerd en bereid om mee te denken. Dat levert meer winst op dan het uitbuiten van personeel hier of elders. Zij tonen geen inzet en de kans op sabotage is groot. Allemaal goede en economisch relevante redenen om goed met personeel, je partners in het bedrijf, om te gaan.

Uit Volkskrant, 11 nov 2013, Baril Oss 'Een links hart voor de zaak':

'Inderdaad, Baril gaat sociaal om met zijn personeel, zegt hij. Mensen die per ongeluk in de schulden raken, van wie de echtgenote plots haar baan verliest of die op een andere manier pech hebben, kunnen altijd bij hem aankloppen voor een oplossing. Hij streeft naar sociale cohesie. Uiteindelijk is dat altijd goed voor de productiviteit.'

Interessanter is dat het werkt. Met Baril gaat het opmerkelijk goed. Het bedrijf groeit sterk; boekt al vijf jaar een bruto winst voor afschrijvingen van ruim boven de 10 procent; ziet de export sterk stijgen en slaagt erin dit jaar ook de omzet in Nederland flink te laten groeien. Dat is op zijn minst bijzonder voor een bedrijf dat het voornamelijk moet hebben van activiteiten in de (industriële) bouw.'

5.3 FINANCIËLE ASPECTEN VAN EEN STRATEGIE

Een strategie die gericht is op de langere termijn kan in conflict komen met een die erop is gericht de betrokken stakeholders nu maximaal winst te laten hebben. Investerings voor straks gaan ten koste van de huidige opbrengst. Aan de andere kant moet een bedrijf nu ook rendabel blijven om te kunnen blijven bestaan. Failliet gaan betekent dat er helemaal geen straks is.

Daarin moet een balans worden gevonden. Daarnaast moet een onderneming zo goed mogelijk toekomstige voordelen en opbrengsten in kaart brengen in een vorm die is af te wegen tegen de offers die nu worden gebracht.

We bespreken hier kort een aantal aspecten en overwegingen die daarbij spelen. Een goed begrip daarvan is nodig om een effectieve strategie te kunnen ontwikkelen. En om de noodzaak en logica van deze toekomstgerichte strategie aan alle stakeholders duidelijk te kunnen maken.

Economie

Een bedrijf heeft te maken met drie economische niveaus:

- micro- of bedrijfseconomische aspecten: kort gezegd de kostprijs
- macro-economische aspecten, bijdrage aan welvaart en bruto nationaal product
- de koopkracht van de klant, die ook burger en werknemer is

Een bedrijf probeert zijn productiekosten zo laag mogelijk te houden en de opbrengst zo hoog mogelijk. Die twee zijn echter met elkaar verbonden, op een soms complexe manier.

De economie en de maatschappij als geheel zijn gebaat met voldoende en betaalbaar aanbod maar ook inkomen voor mensen om voldoende vraag tegenover dat aanbod te hebben. Koopkrachtige vraag is essentieel voor een goed draaiend bedrijf. Dus salarissen moeten voldoende zijn om koopkracht te geven.

Voldoende inkomen van werknemers lijkt niet te sporen met een lage prijs. Maar besparen op productiekosten door minder loon, minder werknemers of uitbesteden aan lagelonenlanden ondermijnt direct en indirect de koopkracht. Dus de koopkrachtige vraag die je als ondernemer nodig hebt. Werknemers zijn uiteindelijk ook klanten. Misschien niet direct, maar via anderen uiteindelijk wel.

Ook besparen op productiekosten door over te gaan op hergebruik, komt steeds meer voor. Het levert meer werkgelegenheid op, maar gaat vaak ook gepaard met een lagere prijs voor het product of de dienst die dat product levert. Met als gevolg lagere omzetcijfers, zelfs al kan de feitelijke winst groter zijn. De verkopers die op omzet worden afgerekend vinden dat niet leuk. En de bank en andere financiers zien een lagere omzet en beoordelen dat negatief. Terwijl het bedrijf waarschijnlijk gezonder en meer toekomstbestendig wordt, in het licht van schaarser wordende grondstoffen.

Conclusie: besparen is soms een resultaat van goed duurzaam ondernemen, maar kan met de huidige modellen wel eens als negatief worden beoordeeld.

Maar besparen op arbeidskosten kan ook slecht uitpakken, al is dat door individuele bedrijven bijna nooit één op één aan de eigen omzet te zien.

Er zijn andere modellen nodig om te beoordelen of en hoe een bedrijf financieel gezond is. Daarnaast moet je als bedrijf zoeken naar een verdienmodel waar duurzaamheid een factor is die bijdraagt aan een positief financieel vooruitzicht. Zoals: goed betaalde werknemers leveren een stabiele bijdrage aan de productie én zullen bijdragen aan nieuwe ideeën voor betere producten of diensten. Dat komt ten goede aan een sterkere klantrelatie. Goed inspelen op knelpunten en nieuwe randvoorwaarden levert vertrouwen op bij klanten die dan eerder in zee gaan met je bedrijf. Slim besparen op energie en grondstof verbruik en inzetten op lokale omstandigheden kan je product en dienst zoveel goedkoper maken dat je een nieuwe markt op met (nog) beperkte koopkracht aanboort (zie literatuur over Bottom of the Pyramid: Prahalad&Hart 2002).

Winst versus cash

Winst is van levensbelang voor bedrijven: zonder winst geen bedrijf. Bij elke strategie is winst een randvoorwaarde. Het betekent niet dat een bedrijf nooit een korte periode verlies kan maken. Dat verlies moet wel binnen de perken blijven. Als het bedrijf geen geld meer heeft om schuldeisers te betalen en geen geld kan krijgen van banken of investeerders, gaat het failliet. Dat is niet duurzaam.

Toch is winst een lastig begrip. In essentie is winst het verschil tussen de kosten en de opbrengsten. Dat lijkt simpel, maar is het niet: de kosten en opbrengsten hangen in sterke mate af van boekhoudkundige afspraken. Aan het einde van het jaar hebben productiebedrijven een voorraad producten die nog niet zijn betaald of zelfs niet zijn verkocht.

Een autofabriek maakt bijvoorbeeld auto's in series. Sommige zijn al verkocht op het moment dat ze van de band rollen, maar vaak produceert de fabriek meer auto's van hetzelfde type, omdat het omschakelen naar een ander type tijd en geld kost. Beschouwen we de onverkochte auto's nu als opbrengsten en zo ja, tegen welke waarde? Of doen we dat als ze daadwerkelijk zijn verkocht? Of pas als ze zijn betaald en het geld op de bankrekening staat?

Neem bijvoorbeeld een koeriersbedrijf dat alle pakketjes met kleine vrachtauto's vervoert. Stel dat een vrachtauto nieuw 40.000 euro kost en na 10 jaar nog 4.000 euro waard is. Dan zeggen we dat de afschrijving van de vrachtauto gemiddeld $(40.000 - 4.000)/10 = 3.600$ euro per jaar bedraagt.

In de jaarrekening van het koeriersbedrijf wordt voor iedere vrachtauto 3.600 euro aan afschrijvingskosten opgevoerd. Die kosten zijn gebaseerd op de aanname dat het bedrijf na 10 jaar 4.000 euro voor de oude vrachtauto zal ontvangen en dat de wagen 10 jaar meegaat. Door aan te nemen dat de vrachtauto 12 jaar zal meegaan en dan nog steeds een restwaarde van 4.000 euro heeft, kan het bedrijf de kosten verlagen tot 3.000 euro per jaar. De kosten zijn dus niet zo vast als ze lijken en slechts een boekhoudkundig begrip.

Interessanter is het harde kasgeld. Dat plaatje ziet er iets anders uit: in het begin heeft het bedrijf 40.000 euro geïnvesteerd om de vrachtauto te kunnen kopen. Dat geld komt uit de kas van het bedrijf. De investering komt terug door de winst die werkelijk op de rekening belandt na het uitvoeren van de koeriersdiensten.

In de financiële wereld is de volgende uitspraak populair: 'profit is an opinion, cash is a fact'.

Dat is een kwestie van afspraken. Veel harder is het gegeven dat een bedrijf pas geld kan uitgeven als dat geld op de bankrekening staat. Aan de kostenkant gebeurt iets soortgelijks: bij dure apparaten werken we bijvoorbeeld met afschrijving en die afschrijving hangt af van het gekozen rekenmodel.

Financiering

Bij veel duurzaamheidsinitiatieven vormt de financiering een knelpunt. Financieringen hebben betrekking op de cash en de toekomstige geldstromen. Vaak zijn flinke begininvesteringen nodig, bijvoorbeeld voor het kopen van nieuwe machines, het anders inrichten van processen, het trainen van personeel en veranderen van de marketing- en verkoopstrategie.

Als het bedrijf verwacht dit geld op de lange termijn terug te verdienen, is het de vraag of die termijn niet te lang is voor de financier. Bij zonnepanelen is de terugverdientijd onder de huidige omstandigheden ongeveer tien jaar. Dat is voor veel financiers te lang.

Als het koeriersbedrijf uit het voorbeeld start met 10 vrachtauto's, heeft het 400.000 euro nodig. En vermoedelijk nog veel meer, omdat het ook moet investeren in huisvesting, salarissen, een website en een computersysteem. Waar komt dat geld vandaan?

Financiering is het simpelste als je over eigen geld beschikt: als je het een goede besteding vindt, dan kun je van start gaan. Je kunt ook geld aan familie en vrienden vragen, maar zij zullen iets voorzichter zijn, zeker bij grote bedragen: het gaat uiteindelijk om hun spaarcenten. Met dat geld op de bank kunnen ze enkele procenten rente ontvangen. Als jij die rente niet betaalt, zijn ze minder rijk wanneer jij de lening terugbetaalt dan wanneer ze het geld op de bank zetten. Bovendien lopen ze bij de bank geen risico.

Wellicht kunnen familie en vrienden leven met deze situatie omdat ze jou kennen, maar dat wordt anders bij vreemden. Als zij al het vertrouwen hebben dat je zult terugbetalen, zullen zij een financieel rendement verlangen dat hoger is dan de rente die ze van een bank zouden ontvangen. Ze lopen immers meer risico.

Naarmate het risico groter wordt, moet het financiële rendement hoger zijn. Om de hoogte van het rendement te bepalen, kijken financiers naar investeringen met een vergelijkbaar risico-profiel. In het voorbeeld van het koeriersbedrijf kan dat betekenen dat er aandelen van andere koeriersbedrijven bestaan. Als deze aandelen een rendement van 5% per jaar opleveren, zal de financier eisen dat het koeriersbedrijf jaarlijks 5% van het geleende bedrag als rente uitbetaalt. Het bedrijf moet dus in ieder geval winst maken om zijn financiers te kunnen terugbetalen.

Winstgevendheid is noodzakelijk om geld te kunnen krijgen van investeerders, maar is niet genoeg. De hoogte van de winst is ook heel belangrijk. In de huidige situatie kijken de meeste financiers, waaronder banken, niet verder vooruit dan circa vijf jaar. In die tijd verandert de wereld zodanig, dat er een geheel nieuwe situatie is ontstaan. De financiers willen daarom na vijf jaar hun geld terug kunnen halen. Dit betekent dat de investering zich in die periode moet hebben terugverdiend, dus dat de winst voldoende hoog moet zijn.

Belastingen en subsidies

Investerings in duurzaamheid zijn van belang voor veel mensen in de samenleving. Om die reden probeert de overheid investeringen financieel aantrekkelijker te maken. Dat doet ze via belastingvoordelen voor duurzame investeringen en subsidies aan duurzame initiatieven.

Voorbeelden:

- Bij de inkomstenbelasting krijgen mensen die hun spaargeld in groene fondsen beleggen belangrijke voordelen. Daardoor kunnen deze fondsen over meer geld beschikken.
- Voor investeringen in energiebesparing of de opwekking van duurzame energie bestaat een Energie Investeringsaftrek (EIA). Ondernemers hoeven daardoor minder belasting over hun winst te betalen.
- Er bestaan regelingen voor milieuvriendelijke investeringen: Milieu Investeringsaftrek (MIA) en willekeurige afschrijving van milieu-investeringen (VAMIL). Deze regelingen kunnen vooral voor winstgevende bedrijven aantrekkelijk zijn.
- Voor duurzame energie bestaat een speciale subsidieregeling: Stimulering Duurzame Energieproductie (SDE). Die zorgt voor een extra vergoeding bovenop de gewone prijs voor elektriciteit, gas en dergelijke.

Al deze regelingen zijn van groot belang voor de winstgevendheid van investeringen in duurzaamheid. Maar ze zijn meestal zo complex dat je er even voor moet gaan zitten voordat je begrijpt hoe ze werken. Geïnteresseerden kunnen meer informatie vinden op de website van de belastingdienst en de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland.

5.4 VERSLAGLEGGING

Transparantie is een wezenlijk kenmerk van duurzaam ondernemen en MVO.

- Je kunt de extra waarde die het je bedrijf en product geeft benutten.
- Je betreft anderen bij je strategie en ambities, met de mogelijkheid dat er waardevolle ideeën komen die je kunt benutten. Natuurlijk stel je je ook bloot aan kritiek, maar die kun je positief gebruiken.
- Het motiveert, ondersteunt de ambities en creëert samenhang en loyaliteit bij alle betrokkenen en bij uitstek bij de ondernemer zelf.

Die extra waarde betreft de aantrekkelijkheid van je product, je reputatie en daarmee ook je marktwaarde als bedrijf en mogelijkheden voor financiering. Je naamsbekendheid en de aantrekkelijkheid voor anderen om met je samen te werken voor nieuwe ontwikkelingen.

Financiële aantrekkelijkheid kan ontstaan omdat duurzame bedrijven vaak bekend staan als beter en degelijker. Daarnaast blijken de aandelen gemiddeld hoger te staan, deels omdat er aparte indexen en fondsen zijn, zoals de Dow Jones Sustainability Group Index. Het geeft status daarin opgenomen te zijn, vooral aan grote bedrijven. Maar ook voor kleine bedrijven is transparantie voordelig.

Verslaglegging kan op verschillende manieren. De bekendste en belangrijkste is het duurzaamheidsverslag. Soms is dat onderdeel van het financieel jaarverslag, vaak is het apart. Het volgt daarmee het Milieu en Arbo jaarverslag op. Soms geven bedrijven bulletins uit voor specifieke groepen stakeholders, waarin ook duurzaamheid een plek heeft.

Andere methoden om te laten zien wat je doet en reacties te krijgen, zijn gesprekken met stakeholders, aandeelhouders, milieugroeperingen en met bewoners in de omgeving. Een aantal bedrijven is altijd op congressen en beurzen met duurzaamheid als thema aanwezig en geeft presentaties.

En duurzaamheidsverslagen hebben de neiging vaag en algemeen te blijven. Daarmee is de echte transparantie, met de eerder genoemde voordelen, niet gediend.

Als een jaarverslag een meer formele status heeft, bijvoorbeeld om aandelen in een duurzaamheidsfonds te krijgen, zijn daar vaste richtlijnen voor. De meest gebruikte is het Global Reporting Initiatief (GRI) format (zie 'Literatuur en referenties').

Een van de punten waarvoor je bij deze verslagen aandacht moet hebben, is hoe het vermelden van duurzaamheid activiteiten dan wordt gekoppeld aan de strategie. Een dergelijk jaarverslag format als het GRI is niet meer dan een opsomming waar iets over moet worden gezegd. Dat kan oplopen tot bijna 200 aspecten.

In een duurzame strategie concentreer je je op de zaken die voor jouw bedrijf, in jouw positie cruciaal zijn voor je toekomstbestendigheid. Dat zijn zeker niet al die bijna 200 aspecten. De zaken die wel cruciaal zijn, moeten heel specifiek en expliciet aandacht krijgen. Die moeten dan toegelicht worden in relatie tot het belang die ze voor het bedrijf en de toekomstbestendigheid hebben. Omdat die zaken ook financiële gevolgen hebben - omdat ze mede de toekomstige levensvatbaarheid en winstgevendheid bepalen - moet dat eigenlijk ook een plaats krijgen in de financiële verslaggeving en prognoses. Dat gebeurt nog nauwelijks.

Deel 2: Enkele mythes ontkracht

In de discussies over duurzaamheid en duurzaam ondernemen is vaak verwarring. Er wordt stelling genomen op basis van uitgangspunten die niet altijd zeker zijn. Feiten en meningen worden door elkaar gebruikt. Woorden en definities worden op een andere manier gebruikt en geïnterpreteerd dan ze bedoeld zijn.

In dit deel doen we een poging de mythes die daardoor ontstaan te relativëren. Zo ontstaat een opening om anders te kijken naar duurzaamheid en duurzaam ondernemen. Dit zijn zeker niet alle mythes die rond duurzaamheid bestaan. We hebben de mythes geselecteerd die een directe relatie hebben met duurzaam ondernemen en strategie.

MYTHE 1 EEN VAAG BEGRIP

‘Duurzaamheid is een vaag en onbruikbaar concept’

Duurzaam ondernemen betekent: rekening houden met de wensen en randvoorwaarden, die van nu en die van later. De vraag is dan: hoe ziet de toekomst eruit?

Natuurlijk is daar in concrete zin weinig over te zeggen. We kunnen futuristische plaatjes schetsen, maar of die uitkomen weten we niet. Wat we wel kunnen zeggen, is dat we een toekomst willen waarin we prettig kunnen leven. Dat houdt in dat wij in die toekomstige maatschappij en economie prettig kunnen werken, wonen, eten en ontspannen. Daar moeten de middelen en de omstandigheden voor zijn en blijven.

Wat prettig is en wat echt duurzaam is, zal voor iedereen anders zijn. Dat is meestal sterk ideologisch ingekleurd. De een wil veel ruimte voor de natuur, de ander steeds nieuwe technische mogelijkheden en producten. Er is enorm veel variatie in meningen en gevoelens daarover en we worden het daar nooit over eens.

Het is een politiek en democratisch proces om dan toch tot gezamenlijke visies en globale doelen en methoden te komen. Dat is een voortdurend proces. Anderzijds blijkt in discussies dat er ook veel duurzaamheidsdoelen zijn waarover we het grotendeels wel eens zijn.

Zaken rond voedsel, voedselzekerheid en voedselveiligheid, gezondheid en gelijkheid geven alleen discussie over de middelen die we daarvoor willen inzetten. En over de mate waarin ze al of niet volledig haalbaar zijn. Bedrijven die daarvoor slimme aanpakken weten te bedenken worden door iedereen gewaardeerd.

De middelen die we gebruiken en de fysieke, sociale en economische omstandigheden veranderen continu. De vraag is of er straks nog voldoende middelen zijn. En of de sociaaleconomische omstandigheden die we nu creëren leiden tot dat prettig leven voor iedereen.

Werken aan een economie en maatschappij waarin die middelen en omstandigheden zodanig zijn dat we allemaal prettig kunnen leven, noemen we duurzame ontwikkeling.

Een maatschappij en economie waarin dat zo goed mogelijk gerealiseerd is noemen we duurzaam. Prettig leven is voldoende gewaarborgd en dus volhoudbaar.

MYTHE 2 PROBLEEM VOOR ANDEREN

‘Duurzaamheid is een probleem voor anderen en ergens anders. Hier redden we ons wel.’

Op dit moment hebben we al te maken met duurdere grondstoffen doordat ze schaarser worden. Dat niet alleen, we hebben ook te maken met:

- tekorten aan landbouwgrond
- financiële crises
- grootschalige milieuproblemen als klimaatverandering en luchtverontreiniging die de gezondheid van hele groepen aantast
- burgeroorlogen die om sociaaleconomische en politieke problemen gaan, leidend tot ongewenste massamigraties, die tot veel schade voor mens en milieu mens leiden

Die prettig leefbare toekomst is er elders nog niet en daardoor ook niet bij ons. Problemen elders leiden mondiaal tot problemen. Niemand kan zich daaraan onttrekken. Op een eiland gaan zitten met een hoge muur eromheen zal niet gaan. Of we het helpen van landen en bevolkingsgroepen die ver weg zitten, nu leuk vinden of niet, het is uiteindelijk in ons eigen belang dat wereldwijd een zekere sociaal-economische en politieke stabiliteit ontstaat.

Het is absoluut duidelijk dat problemen met grondstoffen, energie, voedsel en water direct invloed hebben op alle economieën, wereldwijd. Ze leiden tot hogere prijzen, maar ook tot ‘niet meer leverbaar zijn’.

Conclusie: We hebben elkaar nodig. Hier en daar, nu en later. Dat is geen idealisme of utopisme, maar een keihard gegeven waar we nu al mee worden geconfronteerd.

De stellingname dat ons prettige leven, met lage kosten voor arbeid elders, grondstoffen en energie, niet mag worden aangetast ten behoeve van het prettige leven van anderen elders of later, is gebaseerd op onvoldoende inzicht in de consequenties van die lage kosten.

Allereerst leiden de omstandigheden die de lage kosten mogelijk maken tot sociaal-economische problemen. Het effect daarvan is mondiaal merkbaar, zoals piraterij, terrorisme en massamigratie.

Door schaarste en politieke acties in andere regio's stijgen de prijzen hoe dan ook. Omgekeerd proberen bedrijven en overheden ook hier bezuinigingen af te dwingen, waardoor dat prettige leven dat alleen op lage kosten is gebaseerd, niet is vol te houden.

Technische en sociale innovatie is overal het enige antwoord.

MYTHE 3 DE OVERHEID MOET HET DOEN

‘Duurzaamheid moet vanuit de overheid komen en worden opgelegd, want bedrijven hebben er geen (eigen)belang bij’

Duurzaam ondernemen is zorgen dat je kunt blijven bestaan door goed in te spelen op nieuwe

kansen en veranderende randvoorwaarden. Dat is eigenbelang. Hoofdstuk 1 geeft daarvoor al veel argumenten.

Een bedrijf heeft op twee manieren belang bij duurzaamheid:

- het heeft middelen nodig om producten en diensten te kunnen leveren
- er moeten consumenten zijn die die producten kunnen en willen kopen

Zie het Hamburgermodel in hoofdstuk 2.

Vaak stellen bedrijven dat ze zelf geen invloed hebben op duurzaamheid, maar dat er nationale of mondiale regelgeving nodig is. Dat is wat kortzichtig. Enerzijds hebben bedrijven wel invloed. Door hun keuzes kunnen ze nieuwe ontwikkelingen ondersteunen of zelfs in gang zetten, met 'disruptive innovations'⁵. Zelfs een klein bedrijf kan grote verschuivingen veroorzaken.

Anderzijds gaat het niet alleen om de invloed van een bedrijf op duurzame ontwikkeling, maar om de invloed van duurzame ontwikkeling op het bedrijf. Duurzame ontwikkeling heeft invloed op de middelen en op het consumentengedrag. Zie ook mythe 8. Het is in eigen belang om daarop goed in te spelen.

De toekomstbestendigheid van een activiteit en onderneming is allereerst de verantwoordelijkheid van bedrijven zelf. Het is niet de rol van de overheid om bedrijven erop attent te maken dat ze met de toekomst rekening moeten houden. Misschien wel van het onderwijs als we ondernemers opleiden?

Het is wel een taak van de overheid om namens de burgers en bedrijven regels te stellen. We hebben met zijn allen een beeld van hoe we met elkaar omgaan, hoe de economie moet functioneren en wat de kwaliteit van onze leefomgeving moet zijn. De eisen die we als burgers stellen aan economische en maatschappelijke volhoudbaarheid, is daar een onderdeel van.

In feite is veel duurzaam gedrag al lang in wetgeving vastgelegd, bijvoorbeeld rond milieu, arbeidsveiligheid en behoorlijke omgang met personeel. In de praktijk leidt die wetgeving tot betere bedrijfsvoering. De druk om schoner en zuiniger te produceren heeft vaak veel efficiëntere processen opgeleverd, wat ook kosten bespaart.

Meer recente wet- en regelgeving richt zich op corruptie in internationale handel en misdragingen op financieel gebied. Denk aan de boete voor de Rabobank voor het manipuleren van de LIBOR rente. Uiteindelijk hebben de bedrijven daar ook baat bij. Jij kunt anderen bedriegen, maar anderen jou ook.

Zaken als kinderarbeid, slechte werkomstandigheden bij outsourcen, ontbossing komen nu steeds meer in beeld voor internationale afspraken. Niet alleen omdat we het afkeuren, maar ook omdat het tot collectieve nadelen leidt, al kunnen enkelen er individueel een voordeeltje bij hebben.

⁵ Een innovatie die tot grote veranderingen in de economie en gedrag van mensen en bedrijven leidt. Een voorbeeld is de mobiele telefoon.

MYTHE 4 DOOR TECHNIEK ALLEEN

‘Duurzaam ondernemen is te bereiken door technologische ontwikkeling alleen’

Technische verbetering van producten en processen gericht op duurzaamheid is zeker nuttig en nodig. Goedkopere zonnecellen met een hogere opbrengst, energiezuinigere apparatuur, milieuvriendelijkere processen en gewassen met hogere opbrengsten dragen allemaal bij aan die volhoudbare maatschappij en economie waar het prettig leven en werken is.

Maar die techniek moet goed worden gebruikt. Het introduceren ervan vraagt grote omschakelingen in bedrijven en in economische systemen als geheel. Soms moeten productiesystemen en complete sociaal-economische systemen helemaal anders worden opgezet. Daarnaast kan het anders organiseren van wat we willen, zonder nieuwe technologie, een enorme verbetering opleveren.

Voor bedrijven betekent dit dat ze hun business anders moeten organiseren, producten anders in de markt moeten zetten en andere samenwerkingsverbanden met bedrijven moeten aangaan.

Nieuwe technieken introduceren is onvoldoende en kan zelfs niet zonder andere organisatievormen. Er is een duidelijke relatie en parallel met innovatie. Innovatie is niet alleen het uitvinden van nieuwe processen en producten. Het vraagt ook om het organiseren en introduceren van een nieuwe werkwijze. Dat is de kern van duurzame ontwikkeling: dingen anders doen.

Autobedrijven die elektrische auto's leveren hebben het probleem dat de batterijen erg duur zijn, een kortere levensduur hebben dan de auto's zelf en de actieradius van auto's relatief beperkt is. Daarbij zijn er nog maar weinig oplaadpunten. Om daarop in te spelen, kunnen ze die auto's of alleen het batterijpakket leasen. Sommige bieden de mogelijkheid om bij lange afstanden een andere auto te lenen: diesel of hybride.

Als we meer eigen energie met zonnecellen opwekken, is het veel effectiever als binnen huizen een heel andere wijze van energiehuishouding wordt georganiseerd. Met gelijkstroom die uit de cellen komt en met sturing per apparaat om dat alleen te benutten als er stroom voor is. Met verder een opslag, bijvoorbeeld met oude autobatterijen die daarvoor geschikt zijn. Dit voorbeeld laat zien dat er heel andere samenwerkingsverbanden nodig en mogelijk zijn.

Bedrijven die willen inspelen op grondstoffenschaarste, kunnen dat doen door hun oude producten terug te halen. De onderdelen en materialen kunnen ze zelf weer benutten in nieuwe apparatuur, in plaats van ze op de gespannen grondstoffenmarkt te kopen.

Een belangrijke andere wijze van organiseren is bijvoorbeeld de circulaire economie, om grondstoffen die schaars worden in de economie te houden. Dat vraagt naast nieuwe ontwerpen en recyclingtechnieken ook andere manieren van werken en nieuwe businessmodellen.

MYTHE 5 ALLEEN GROTE BEDRIJVEN

‘Duurzaam ondernemen is alleen voor grote bedrijven die het geld ervoor hebben’

In de publiciteit zijn het meestal de grote en internationale bedrijven die zich profileren met duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dat heeft een aantal redenen.

Ze hebben de middelen en organisatie om duurzaam te ondernemen zonder dat dit een te grote aanslag is op hun budget. Ze zijn groot en zichtbaar en dus gemakkelijke en logische doelen voor kritiek. Ze realiseren zich dat die kritiek niet altijd onterecht is.

Het is goed voor hun imago, wat allerlei voordelen biedt. Een duurzaam profiel leidt tot meer vertrouwen bij aandeelhouders, overheden en financiers. Het is gunstig voor de koersen en maakt het sluiten van deals gemakkelijker. Keurmerken met criteria en controle zijn er om te voorkomen dat de duurzaamheid van een bedrijf inhoudsloze PR zou zijn.

Voor kleinere bedrijven spelen die argumenten niet of minder. Toch kan juist voor hen duurzaam ondernemen essentiëler zijn om te overleven. Zij hebben weinig middelen en nauwelijks reserves om zich fouten te kunnen permitteren. Bij alle acties en investeringen moeten ze weten waar ze rekening mee moeten houden. Wat de huidige en toekomstige randvoorwaarden zijn. Aan welke markt vraag ze zich moeten aanpassen en welke resources ook straks nog beschikbaar zijn. Duurzaam ondernemen is mogelijk voor hen minder nuttig voor de PR, maar voor het overleven wel zo verstandig.

Ook grote bedrijven moeten duurzaamheid veel minder in hun PR gebruiken, maar veel sterker in hun strategie. Dat laatste is meestal niet zichtbaar. Ze zijn vaak minder gevoelig voor veranderende omstandigheden, omdat ze deels de markt dicteren of door hun omvang langer op bestaande paden kunnen doorgaan.

Uiteindelijk verandert de wereld, maatschappelijke vraag, wensen en de economische structuur. De vraag is of ze dan tijdig kunnen veranderen, juist ook door hun omvang.

Grote bedrijven hebben vaak een 'duurzaamheid statement' wat neerkomt op: 'nuttig of dienstbaar zijn voor mens, maatschappij en natuur'. Mooi natuurlijk. Maar meestal ontbreekt een duidelijker statement over waaraan zij ten aanzien van duurzaamheid werken om te zorgen dat ze ook straks nuttig en dienstbaar zijn.

Zo heeft Shell zijn visie en relatief kleine activiteiten gericht op waterstof sterk in zijn PR uitgedragen. Maar de hoofdstrategie was en is nog steeds inzetten op gas en oliewinning.

Een klein bedrijf is meestal veel directer afhankelijk van leveranciers en wat die kunnen blijven leveren en van afnemers en wat die willen. Daarom moeten ze beter waarnemen welke nieuwe vragen, mogelijkheden en knelpunten kunnen optreden.

'Een kleine zeilboot merkt veel eerder welke veranderingen in zeestromen en in het weer optreden en is er veel afhankelijker van dan een grote supertanker.'

MYTHE 6 DUURZAAM IS DUUR

'Duurzaam ondernemen kost te veel geld, het is duur.'

Als een bedrijf wil veranderen en vernieuwen, kost dat geld. Het moet investeren in machines, patenten, marktonderzoek en opleiding van mensen. Denkt het bedrijf niet na over waar die verandering en vernieuwing naartoe moet, dan verspilt het dat geld grotendeels.

Erger nog: als het in de verkeerde zaken investeert en er geen geld en inzet is geweest in de juiste richting, processen en producten, moet het bedrijf uiteindelijk stoppen. Dat zou duur zijn. Kiest het bedrijf de juiste richting, dan verdient het de investering terug. Iets is alleen te duur als de opbrengst de kosten er niet uithaalt.

Duurzaam ondernemen is inspelen op de nieuwe randvoorwaarden en mogelijkheden die ontstaan door onvermijdelijke duurzame ontwikkelingen. Die moet je goed in kaart brengen. Ook moet je duidelijk vaststellen waar voor jouw bedrijf de belangen liggen. Als schoon water schaars en duur wordt en je gebruikt veel water, dan is waterbesparing een goede strategische keuze om je op te richten.

De opmerking 'duurzaamheid is duur' komt voort uit het feit dat naar de PR-waarde van duurzaam ondernemen wordt gekeken, omdat grote bedrijven duurzaamheid daarvoor vaak gebruiken. Bedrijven ondernemen dan acties die er fraai uitzien, maar voor de toekomst van het bedrijf weinig strategisch belang hebben.

Ook duurzame acties in de operationele sfeer kunnen direct geld opleveren, zoals energiebesparing. Op zichzelf zijn dit goede acties, maar uiteindelijk gaat duurzaamheid om de lange termijn. Zeker een klein bedrijf moet elke cent uitgeven vanuit de vraag 'wat heb ik daar straks nog aan?'

Duurzaam ondernemen dat zich richt op keuzes die voor het bedrijf van belang zijn verdienen zich terug. Bijvoorbeeld keuzes die zich uitbetalen in kleinere afhankelijkheid van schaarse resources, een nieuwe markt of vertrouwen bij afnemers. Het is juist duur om je geld aan andere dingen uit te geven.

MYTHE 7 SIMPEL IETS DUURZAAMS DOEN

'Duurzaam ondernemen is simpelweg het nemen van enkele 'duurzame' maatregelen'

Er zijn lange lijsten, scans, checklists en normen met tientallen aspecten van duurzaam ondernemen. Op milieu gericht, sociaalgericht, marktgericht, PR gericht en financieel gericht. Ook in adviestrajecten worden dergelijke generieke lijsten gebruikt. Je kunt proberen om op al die punten actie te ondernemen: technische maatregelen, andere arbeidsomstandigheden, anders inkopen of een duurzaamheidsverslag. In de praktijk is dat voor een klein bedrijf onhaalbaar.

Het alternatief dat vaak wordt aangegeven is dat een bedrijf op belangrijke thema's van duurzaamheid een of twee acties neemt. Dan toon je goede wil. Je kunt er zeker voordeel bij hebben. Energiebesparing bijvoorbeeld is nooit fout. Dit is de praktijk van veel bedrijven die duurzaam ondernemen. De ondernemer of organisatie is gegrepen door een maatschappelijke ontwikkeling en voelt dat hij daar iets mee kan en moet doen.

Dat kan uiteindelijk de dure manier van duurzaam ondernemen zijn. Die generieke lijsten zijn een goed uitgangspunt om een eerste beeld te vormen en te bepalen en om alle stakeholders te vertellen waar je staat. Maar het is volstrekt onvoldoende voor het ontwikkelen van een strategie die inspeelt op de nieuwe randvoorwaarden en uitdagingen om in een duurzame economie goed te blijven functioneren.

Als bedrijf moet je je beperkte middelen inzetten op die gebieden die voor je bedrijf cruciaal zijn. Dat zijn bijvoorbeeld de markten waarop je met je product wilt blijven concurreren. En zaken waar je last van kunt hebben als je niet de juiste acties neemt, zoals grondstoffen, wetgeving en reputatie.

Duurzaam ondernemen is niet simpelweg maar wat doen wat leuk lijkt of direct tot besparingen leidt. Hoeveel aandacht het ook krijgt in de media of vanuit de overheid. Als bedrijf moet je je eigen agenda hebben.

MYTHE 8 DE KLANT VRAAGT HET NIET

De klant vraagt niet om duurzame producten of duurzame bedrijven

Daarop zijn twee reacties mogelijk:

- dat zal jou een zorg zijn
- dat lijkt vaak maar zo

Duurzaam ondernemen is een strategie om als bedrijf in die onvermijdelijk andere, meer duurzame economie te overleven. Het pleasen van de klant is maar één aspect daarin. Het zal de klant een zorg zijn of jij kunt produceren en goed inspeelt op de veranderende markt vraag. Doe jij dat niet, dan gaat hij naar een ander die wel goed heeft ingespeeld op die nieuwe situatie.

Ook hier geldt dat bedrijven te veel kijken naar het PR-aspect dat met name vanuit grote bedrijven sterk wordt uitgedragen. Of en hoe zij strategisch met duurzaamheid bezig zijn, zie je vaak helemaal niet. Het is vaak ingewikkeld hoe een bedrijf specifieke maatregelen neemt vanwege de strategische aandacht voor duurzaamheid. Het is vaak ook bedrijfsgeheim. Men spiegelt zich dus aan het verkeerde beeld.

Weet je als ondernemer echt dat de klant niets heeft met duurzaamheid? Vaak gaan bedrijven ervanuit dat alleen de prijs er toe doet. Wat als duurzaamheid een product ietsje duurder maakt? De klant kiest waar voor zijn geld en dat is inclusief een prettig gevoel. De meeste klanten hebben onbewust een eigen gevoel bij wat ze waarde en waardevol vinden. Iets wat steeds meer als ongewenst wordt gezien, gaat dan mee tellen in wat men kiest.

Uit diverse onderzoeken blijkt dat maar een klein deel van de mensen bewust kiest voor het maatschappelijk bewuste aspect boven alleen de prijs: 10 tot 11%. Dit is met name onderzoek voor biologische voeding en duurzame textiel.

Dat is dus het marktaandeel dat je kwijtraakt als je expliciet aangeeft niets met duurzaamheid te willen doen. De meeste bedrijven kunnen en willen zich dat niet permitteren. Zeker als de winstmarges klein zijn en de omzet belangrijk is. Ze doen er dan wel iets aan, al of niet met veel PR.

Overigens zijn veel onderzoeken, meestal enquêtes onder een kleine groep representatieve consumenten, tegenstrijdig in hun conclusie over duurzaam consumentengedrag. Google zelf maar eens op 'koopgedrag en duurzaamheid'.

Anderzijds is er veel indicatie dat de marktaandeelen van duurzamere producten en winkels stijgen. Soms is er opeens een complete omslag. Zie bijvoorbeeld de Tony Chocology actie voor slaafvrije chocolade en fair trade koffie. Ook grote leveranciers voelen zich gedwongen daarop over te gaan, al is het soms met een eigen keurmerk. Dergelijke trends zijn bij meer producten zichtbaar.

MYTHE 9 EEN LABEL ZEGT GENOEG

'Het is duurzaam als er groen, biologisch, duurzaam of te recyclen op staat'

'Je moet niet alles geloven wat gedrukt staat', hoorde je al op de lagere school. Dat is niet veranderd. Als de term groen, biologisch, duurzaam etc. door een fabrikant wordt gebruikt, is het zeker niet zomaar zeker dat het wel zal kloppen. Dat wil niet zeggen dat men willens en wetens de boel bedriegt met de gedachte dat de klant het toch niet kan nagaan (al gebeurt dat ook). Vaak is er wel iets van waar maar heeft men niet echt begrepen wat duurzaamheid is en wat er dan allemaal moet worden meegewogen.

Biomassa, een hernieuwbare grondstof, lijkt heel duurzaam. Maar als dat ten koste gaat van voedselproductie of natuurgebied, is het een ander verhaal. Als recyclen alleen maar kan of gebeurt onder arbeidsonvriendelijke omstandigheden, is dat niet duurzaam. Op termijn kun je daar zo niet mee doorgaan, dus is het niet volhoudbaar.

Dat betekent dat je bij een product of activiteit breed moet kijken naar People, Planet en Value. Om te zien of er negatieve zaken zijn, ondanks de zichtbare als positief ervaren kanten. Dit moet je doen als leverancier en als klant. Niet voor niets is het meestal niet eenvoudig om een duurzaamheidskeurmerk te krijgen. En dan nog geeft die verklaring of het keurmerk soms maar een deel van het plaatje.

Zie 'Duurzame marketing' in hoofdstuk 5 hoe je hier als bedrijf het beste mee omgaat.

Lastiger wordt het als de typering 'duurzaam' of 'onduurzaam' wordt gegeven aan een product, visie of actie vanuit persoonlijke opvattingen en ideologie. Zoals 'vleesconsumptie is dieronvriendelijk en dus nooit duurzaam'. Dat zit in dezelfde sfeer als 'abortus is moord'.

Het kunnen begrijpelijke en lovenswaardige opvattingen zijn, maar ze worden niet door iedereen gedeeld. Ze zijn geen uitkomst van een duurzaamheidsanalyse, maar vormen juist een standpunt van waaruit men over duurzaamheid wenst te redeneren.

Dan zegt een bedrijf: 'iedereen die niet mijn uitgangspunten deelt en nastreeft, is niet duurzaam bezig'. Dat is een welles-nietesdiscussie die tot niets leidt.

Publicitair interessante discussies over duurzaamheid zitten vaak in deze sfeer. Dat schrikt veel mensen en bedrijven af om over duurzaamheid na te denken, laat staan het in hun activiteiten te implementeren.

MYTHE 10 HET VALT ONDER DE MILIEUAFDELING

‘Bij ons is het goed geregeld, want er is een aparte (milieu)afdeling voor’

In wat grotere bedrijven is vaak een apart functionaris of afdeling die zich bezighoudt met milieu, arbeidsomstandigheden en veiligheid. Dit komt omdat er op dat terrein veel wet- en regelgeving is. Logisch, wil jij de stank van een bedrijf in jouw tuin? Wil jij als werknemer gevaar lopen?

Duurzaamheid is sterk vanuit de milieuproblematiek opgekomen. Dat breidde zich uit tot grondstoffen. Uiteindelijk, decennia geleden, kwamen sociale aspecten beter in beeld, als gelijke punten van aandacht. Vanuit die milieuafdelingen werd de discussie aangeslingerd over duurzaamheid. Het resultaat is dat vaak in bedrijven wordt aangenomen dat duurzaamheid in die afdeling thuishoort.

Maar Milieu, Arbo en Veiligheid (MVA) zijn operationele taken. De wetgeving moet worden geïmplementeerd en gecontroleerd. Vergunningen moeten worden aangevraagd. De milieuviligheidsvoorzieningen moeten in goede staat worden gehouden.

Op het moment dat je besluit dat processen en werkwijzen zo moeten worden ontworpen en gebruikt dat die MVA-systemen minder belangrijk zijn, zijn de procesontwerpers en bedrijfsleiders verantwoordelijk. Zij alleen kunnen die noodzakelijke acties ondernemen.

Duurzaam ondernemen gaat nog een stap verder. Het gaat om strategische keuzes over de richting van het bedrijf, de producten en markten waar men heen wil en de plaats en rol die men in de economie en maatschappij moet en kan innemen. Dat kan je niet aan een operationele afdeling overlaten. Die is daar niet voor toegerust. Je laat de bedrijfsstrategie ook niet door de afdeling inkoop bepalen.

Deel 3 Suggesties voor docenten

Dit boekje wil voor alles inspireren en aanzetten tot creatief en kritisch denken over duurzaam ondernemen. Het is het doel van de auteurs dat academies of opleidingen uiteindelijk op hun eigen wijze met de informatie in dit boekje gaan werken en het inpassen in hun onderwijs. Ze kunnen het in deze vorm verspreiden onder hun studenten, collega's en werkveldrelaties.

Ze worden uitgenodigd, en misschien wel uitgedaagd, om hun eigen aanvullingen en aanpassingen te maken vanuit hun visie, kennis en ervaring met studenten en bedrijven.

1. INSPIRATIE EN COMMITMENT DANKZIJ DE WERKVORM KENNISKRING

Op dit moment wordt op meerdere academies gewerkt aan nieuwe werkvormen, speciaal ook voor duurzaamheid. 'Kenniskring' blijkt daar een hele geschikte voor zeker ook om kennis te maken met wat er allemaal kan spelen rond dat thema duurzaamheid.

Studenten in de propedeuse gaan aan de hand van een opdracht zelf op ontdekkingsreis naar de oplossing van een venijnig⁶ vraagstuk in duurzaamheid, of een bijdrage om een duurzame ontwikkeling te ondersteunen. Deze vraagstukken kunnen komen uit een concreet praktijkgeval of uit de literatuur, zoals uit de basisboeken over duurzaamheid van Niko Roorda, Bossink & Masurel, of zoals eerder in dit boekje genoemd. Bijvoorbeeld: het dilemma tussen grootschalige verbouw van agrobrandstoffen op grond die is vrijgekomen na ontbossing.

GEDurende een blok van zeven weken gaat een klas van 25 studenten wekelijks minimaal een uur met elkaar in gesprek over de voortgang van hun bevindingen. Dat doen ze met behulp van bijvoorbeeld een elevator pitch of Prezi-presentatie. De studenten gaan vervolgens met elkaar in discussie op basis van vragen en opmerkingen naar aanleiding van de presentatie of rapportage.

Er is dus een opbouw in de zeven weken, waarbij de studenten steeds verder komen in hun onderzoeksopdracht met steeds weer de aanvullingen van hun medestudenten. Het eindresultaat kan een eindpresentatie zijn met een bijbehorend eindrapport, maar ook bijvoorbeeld een muurkrant met toelichting. De dag van de eindpresentaties wordt feestelijk afgesloten.

De docent is vooral begeleider en coach van het proces. Hij is geen bron van informatie, maar kan door het stellen van vragen en doen van suggesties het proces stimuleren en de motivatie hoog houden. Het tijdsbeslag voor de studenten is drie tot vier uur per week, inclusief de kenniskringbijeenkomsten. Er kunnen (vrije) studiepunten aan worden verbonden.

2. REFLECTIE OP STAGE- EN AFSTUDEEROPDRACHTEN

Dit boekje is leidraad bij stage en afstuderen om aan de hand van de genoemde kernkwaliteiten voort duurzaam ondernemen (hoofdstuk 1) kritisch te kijken of en hoe een bedrijf voldoende strategisch bezig is. Is er een beeld van de toekomst en is er een beeld van wat 'de buitenwereld' echt vraagt en gaat vragen? Vanuit dit beeld van duurzaam ondernemen moet een student kritisch kunnen kijken naar het organisatie-model en de processen binnen

⁶ Veel duurzaamheidsvraagstukken zijn vaak, in het engels, 'wicked questions'. Daarmee wordt aangegeven dat er geen simpele antwoorden of oplossingen bestaan. Enerzijds kennen we niet alle factoren en effecten die spelen. Maar vaak ook blijken oplossingen elders weer problemen te veroorzaken.

het stage of afstudeerbedrijf en hierop reflecteren. Deze reflectie moet in een rapportage die meetelt in de beoordeling van de stage.

De inhoud van het boekje geeft voldoende mogelijkheden hiervoor: bijvoorbeeld reflectie op de functie van de producten en diensten, de transparantie in de keten, de strategie om in te spelen op maatschappelijke behoeften en de wijze waarop dit in de organisatie is verankerd en dus kan worden bestendig.

Het boekje is hierin ook een leidraad voor de bedrijfsbegeleider en kan inspireren tot duurzame veranderingen binnen het bedrijf. De stagedocent gebruikt het boekje als aanvulling op het basis protocol dat voor de stage en afstudeerrapporten wordt gebruikt. Dat geldt zeker als de opdracht en het rapport specifiek het duurzaam ondernemen van het bedrijf als onderwerp heeft. De 5 genoemde kernkwaliteiten moeten dan voldoende behandeld zijn.

3. ONTWERP VAN ONDERWIJSMODULES

Veel bestaande modules en soms hele curricula worden in het licht van de AISHE⁷-doelstellingen in meer of mindere mate op duurzame thema's herschreven. De criteria voor effectief duurzaam ondernemen in dit boekje en de literatuurverwijzingen kunnen daarbij als leidraad dienen. Specifiek waar wordt aangesloten op competenties als functie-, keten-, systeem en waardedenken biedt het boekje mogelijk bruikbare uitgangspunten.

Wij hopen verder dat onderwijscommissies en projectteams die invulling geven aan hoger duurzaam onderwijs, onze inzichten en ervaring kunnen gebruiken om duurzaamheid effectief te integreren. Met name het kunnen inspelen op veranderingen en strategisch omgaan met nieuwe uitdagingen is daarbij belangrijk.

Uiteindelijk gaat het erom dat we studenten niet alleen opleiden voor wat nu de praktijk is maar juist ook dat ze goed kunnen inspelen voor wat in hun loopbaan van de komende 5, 10, 30 jaar nodig is.

'Vandaag is het gisteren van morgen'

4. RELATIES MET HET WERKVELD

In de contacten van docenten met het werkveld kan dit boekje worden gebruikt voor kennis uitwisseling over duurzaam ondernemen. Hoe denkt de ondernemer over deze strategische aanpak. Biedt het hem/haar ook praktische handvatten om de eigen strategie aan te toetsen.

Door het 'weg te geven' als presentje bij relatiemanagement, kan het ook extra verdieping geven aan de discussie over competenties en hoe die raken aan wat een ondernemer van toekomstige werknemers verwacht.

En in onze visie geeft het zeker de thema's aan waarop de onderzoeksagenda's van opleidingen kunnen aansluiten. Daarover kunnen dan weer met bedrijven en instellingen afspraken voor stage- en afstudeeropdrachten worden gemaakt.

⁷ AISHE is de richtlijn op basis waarvan de duurzaamheid van onderwijsinstelling, inhoud en organisatie, wordt beoordeeld http://www.hobeeon.nl/thema_s/mvo/keurmerk_duurzaam_hoger_onderwijs

TOT SLOT: CONTINU VERBETEREN

Uiteraard zijn wij benieuwd naar uw ervaringen met het werken met dit boekje. Ga met ons het gesprek aan hoe het verder kan worden ingezet en wellicht ook anders en beter kan.

Duurzaam ondernemen is een volledig nieuw kennisgebied en werk en onderzoeksterrein. Iedereen die op dat terrein werkt is pionier. Dus we moeten zoveel als mogelijk elkaar nieuwe kennis en ervaring doorgeven. Met andere woorden: het blijft 'werk in uitvoering'.

Wij zullen proberen op basis van die nieuwe kennis en ervaring, dit boekje steeds weer bij te werken.

We streven er naar dat elk jaar of half jaar te doen.

Dus graag uw bijdragen en ideeën.

Richt ze aan het secretariaat/contact van het Avans 'Expertisecentrum Sustainable Business' of 'Expertisecentrum Duurzame Innovatie'.

Zie <http://www.avans.nl/onderzoek/expertisecentra>

BIJLAGE 1 VEEL VOORKOMENDE BEGRIPPEN BIJ DUURZAAM ONDERNEMEN

Als je werkt aan duurzaam ondernemen en MVO worden er vaak zaken genoemd die dan meespelen, tenminste gedaan moeten worden of een 'optimale' aanpak kunnen zijn. Hieronder beschrijven we de belangrijkste kort. Voor verdergaande informatie wordt naar websites verwezen.

Zoals eerder gezegd: het blijft essentieel om eerst een eigen beeld te bepalen van wat voor jouw bedrijf in jouw situatie nuttig is en prioriteit moet hebben. Een strategie en een optimale aanpak voor een specifiek bedrijf moet altijd rekening houden met de specifieke mogelijkheden en ambities: het moet een maatpak zijn en geen confectie, al lijkt dat soms het simpelst en goedkoopst. Doe dus niet zomaar iets omdat het mooi klinkt of bij anderen mooie resultaten geeft. Zie ook mythes 7 en 9.

CORPORATE GOVERNANCE

Corporate governance gaat over behoorlijk bestuur. Hoe gedraagt het management, en dan met name de top, zich? Hebben ze het bedrijfs- en maatschappelijk belang voldoende voor ogen? Daarnaast gaat het over hoe helder en eerlijk een bedrijf de resultaten presenteert en omgaat met belastingen. Is de bestuursstructuur zodanig dat dat belang effectief wordt gediend?

Zaken die daarbij spelen zijn bijvoorbeeld het opstellen van jaarrekeningen. Verder speelt de hoogte van salarissen in de publieke sector en de wijze waarop de top wordt beloond? Lukt dat geen verkeerd handelen uit? Zijn bonussen terecht en nodig? Hebben bestuurders niet te veel andere functies elders, waardoor ze onvoldoende tijd hebben die verantwoordelijkheid goed in te vullen?

Om te zorgen dat dit goed wordt geregeld en om daarvoor standaarden te zetten, hebben bedrijven onderling afspraken en codes afgesproken. Daarnaast is er wetgeving vanuit de overheid waar het publieke zaken betreft.

Informatie

- De Code Tabaksblat. Dat betreft een gedragscode voor beursgenoteerde bedrijven. Doel is transparantie in de jaarrekening, verantwoording aan commissarissen en aandeelhouders en de maatschappij als geheel.
- Beloningscode salarissen semioverheid. Daarover zijn nog maar deels harde eisen, maar er is veel maatschappelijke en politieke druk daaraan wat te doen.
- Website Nederlandse comité Corporate Governance

CIRCULAIRE ECONOMIE

De meest gebruikte definitie van circulaire economie is:

'Een economisch en industrieel systeem dat de herbruikbaarheid van producten en grondstoffen en het herstellend vermogen van natuurlijke hulpbronnen als uitgangspunt neemt en waarde vernietiging in het totale systeem minimaliseert en waarde creatie in iedere schakel van het systeem nastreeft.'

Maar in simpele termen: 'materialen die in bestaande producten zitten, maximaal opnieuw gebruiken.'

Veel grondstoffen worden schaars, vaak juist ook essentieel, bijvoorbeeld voor elektronische apparatuur. Dat leidt ertoe dat op steeds meer plekken met steeds meer moeite en schade aan het milieu ertsen worden gewonnen. Dit helpt maar even en hoe dan ook worden grondstoffen steeds duurder. De oplossing is de spullen waar grondstoffen in zitten niet meer weg te gooien of te verbanden, maar via allerlei routes terug te winnen en te hergebruiken.

Een voorbeeld is mineralen voor de landbouw terugwinnen uit rioolslib, mest en voedselafval. Een andere is om uit oude mobieltjes de waardevolle metalen als koper, goud, tantaal etc. terug te winnen. Voor een groot aantal stoffen zijn er al deels gesloten ketens, zoals voor glas, papier, ijzer en kunststofverpakkingen. Maar het kan en moet nog veel completer en effectiever.

Daarbij is het vaak ook economisch gunstiger materialen in een zo kort mogelijke kringloop weer her te gebruiken: onderdelen of zelfs de apparaten als geheel, na opknappen en testen weer opnieuw inzetten: 'remanufacturing'. Als dat kan heeft het de voorkeur boven 'recycling' waarbij het materiaal wordt teruggewonnen (met een verlies en veel energiegebruik) maar de 'toegevoegde waarde' wel verloren gaat.

Informatie:

- documentatie op de website van Avans EDI lectoraat Duurzame Bedrijfsvoering, circulaire economie
- TNO rapport 'Kansen voor een circulair economie'

BIOBASED ECONOMY

Biobased economy betekent dat we grondstoffen afkomstig van biologische grondstoffen (uit landbouw, bosbouw, veeteelt, algenteelt) gebruiken voor producten en energie. Het kan zijn dat het speciaal daarvoor is geteeld, maar vaker zoeken we naar reststromen die op deze manier nuttig kunnen worden gebruikt. Zoals bouw materiaal uit vezels van aubergineplanten na de oogst en biogas uit mest.

In feite hebben we al veel productie op basis van biobased materiaal (katoen, hout, speciale chemicalien en farmaceutische producten). Met biobased economy bedoelen we dat ook andere materialen daaruit worden gemaakt. Een biobased samenleving draait dus niet op fossiele grondstoffen en brandstoffen zoals olie, maar op groene stromen.

Het is wel van belang dat de productie van biomassa duurzaam tot stand komt. Hiervoor is veel aandacht nodig. Het kappen van oerwouden voor het aanleggen van palmolieplantages om daar biodiesel uit te maken is bijvoorbeeld geen goede optie.

Informatie:

- Avans Centre of Expertise Biobased Economy
- Ministerie EZ informatie over biobased economy
- Tijdschrift over biobased economy

CRADLE TO CRADLE EN NATURAL STEP

Cradle to Cradle en Natural Step zijn beide een aanpak van duurzaam ondernemen gebaseerd op hoe het er in de natuur aan toegaat. 'Afval is voedsel' luidt de slagzin van Cradle to Cradle.

Het houdt in dat de belangrijkste focus is op het toepassen van materialen en productiemethoden die geen belasting hebben voor het milieu en de natuur. En dat stoffen die vrijkomen worden ingezameld en opnieuw toegepast, of stoffen worden gebruikt die in de natuur vanzelf kunnen vergaan en worden opgenomen in de biologische cyclus. Dit sluit aan bij circulaire economie en biobased economy.

Beide aanpakken hebben daarnaast vanzelfsprekend aandacht voor de menselijke en sociale aspecten, welzijn op de werkplek en aantrekkelijkheid van producten en het gebruik ervan.

De methoden bestaan uiteindelijk uit een 'mindset' aangevuld met voorbeelden en sets van richtlijnen over gebruik van stoffen, werkwijzen en regels met specifieke aandachtspunten. Bedrijven kunnen worden gecertificeerd om te laten zien dat ze zich aan deze regels houden. Er is wel discussie over in hoeverre zo'n aanpak altijd op alle punten de beste is en of het compleet is voor een bedrijf.

Cradle to Cradle en Natural Step kunnen voor bedrijven waar de materialen en ecologische aspecten heel belangrijk zijn bruikbare aanpakken leveren. Aandachtspunt voor een bedrijf is dat de aanpak moet voortkomen uit de strategie die je als beste hebt uitgewerkt. Anders kan het zomaar invoeren van een aanpak je afleiden van de zaken die er werkelijk toe doen. Zie ook mythe 7.

Informatie:

- Natural Step
- Cradle to Cradle

DUURZAAM INKOPEN EN AANBESTEDEN

Overheden die duurzaamheid en duurzaam ondernemen willen stimuleren, willen bij het aanbesteden van een levering dat de bedrijven die de opdracht gaan uitvoeren voldoende duurzaam bezig zijn. De rijksoverheid doet dat al. Lagere overheden als provincies, gemeenten en waterschappen, hebben aangegeven dat zij dit ook zullen gaan doen.

Dat betekent niet dat de prijs niet meer telt, maar de mate van duurzaamheid wordt bij de besluitvorming meegewogen. Hoe dat gebeurt, is een beleids- en politieke keuze van de betreffende overheid.

Soms wordt gesuggereerd dat het niet strookt met de Europese regelgeving voor overheidsaanbestedingen. Dat is incorrect. Er kunnen ook daar allerlei eisen worden gesteld, mits die helder zijn, bekend aan inschrijvende bedrijven en toetsbaar zijn.

Om overheden, en inschrijvende bedrijven, te helpen bij die helderheid en toetsbaarheid, zijn voor specifieke producten en diensten criteria ontwikkeld waaraan iets moet voldoen om als duurzaam te kunnen worden beoordeeld. Dit is niet hetzelfde als de strategische duurzaamheid die we hiervoor bespraken. Het geeft alleen een momentopname over hoe een bedrijf het nu doet.

Wel geven die criteria precies de aandachtspunten van duurzaamheid waar bedrijven in die sector ook in de toekomst strategisch aandacht aan zullen moeten geven. Maar dat veel verder moeten gaan dan nu nog wordt verwacht en geëist in die criteria.

Informatie

- duurzaam inkopen en aanbesteden in Nederland, criteria per productgroep

INDUSTRIËLE ECOLOGIE

De bedoeling van industriële ecologie is dat reststromen uit het ene bedrijf gebruikt worden als grondstof in een ander bedrijf. Vaak gaat het om bedrijven die samen op een industrieel areaal staan. Maar als reststromen goed transporteerbaar zijn, hoeft dat niet.

Voorbeelden zijn: SO₂, dat met kalk uit het rookgas van een kolencentrale wordt gehaald. Het gips dat zo ontstaat, kan tot gipsplaat worden verwerkt. Reststromen uit een groenteconservenfabriek worden gebruikt om energie op te wekken. Restwarmte van het ene bedrijf dient om de opslaghallen en processen van een ander bedrijf te verwarmen.

Het idee achter industriële ecologie is ca. 25 jaar geleden ontstaan. Deze aanpak is op veel plekken al standaard, zonder dat die term altijd wordt gebruikt. Dit onderling benutten van elkaars reststromen is deels hetzelfde als wat in circulaire economie, Cradle to Cradle en Natural Step wordt gestimuleerd. De drijfveer is deels zorg voor het milieu en duurzaamheid, maar wel degelijk ook strategisch: geld verdienen uit laagwaardige reststromen.

Informatie

- Journal of Industrial Ecology
- Diverse publicaties over 'industrial ecology': umich.edu, ecoeco.org

KLIMAAT- EN CO₂-NEUTRAAL

Komt het energie aspect, besparing of duurzamere opwekking, ter sprake, dan wordt de term klimaatneutraal of CO₂-neutraal gebruikt. Dit wordt ook wel energieneutraal genoemd.

Deze term en de daar achterliggende aanpak kent allerlei verbanden: klimaatneutraal wonen, een klimaatneutrale gemeente of CO₂-vrije materialen en producten. Bij deze producten en activiteiten ontstaat dan geen bijdrage aan klimaatverandering.

Het leidt vaak tot verwarring. Er is ook geen harde definitie voor. CO₂ is niet het enige broeikasgas. Hoe bereken je het? Neem je dan alles mee, het maken van een materiaal of product, hergebruik of beide? En bij een klimaat neutrale gemeente: bedoel je dan alleen de eigen activiteiten, ook die van de bedrijven en het verkeer door anderen? En wat is neutraal? Nul emissie in de gemeente/bij de activiteit zelf. Of compensatie elders, en hoe dan?

Hoe dan ook, die neutraliteit kan op heel verschillende manieren worden bereikt. Bijvoorbeeld door minder energie te gebruiken en verdere energie duurzaam op te wekken. Door het compenseren van de CO₂-emissie als productie nog met fossiele brandstoffen gebeurt. Of door het planten van bomen.

Bedrijven en overheden ontwikkelen programma's om zichzelf of hun producten meer klimaatneutraal te maken. Daarvoor zijn er soms meetmethoden en normen. In het kader van duurzaam

aanbesteden worden die al gebruikt. Een bekende is de CO₂-prestatieladder die mede op verzoek van Rijkswaterstaat is ontwikkeld. Daarmee kun je laten zien in hoeverre je bedrijf en de uitvoering van je project bijdragen aan vermindering van CO₂-uitstoot en klimaatverandering.

Informatie

- Algemeen: Wikipedia , Klimaatneutraal.biz
- CO₂ prestatie ladder
- carbon footprint berekening, voor een reis bijvoorbeeld

LIFE CYCLE ANALYSIS EN ECO-INDICATOREN

Life cycle analysis (LCA) is een instrument om vast te stellen welke milieueffecten een product of activiteit heeft, gerekend over de hele productketen of -cyclus. Dat loopt vanaf de winning van de grondstoffen, de tussenstappen in productie, transport en het gebruik tot en met de afdankfase en eventuele hergebruikstappen. Dat gaat meestal om vervuiling, gebruik aan grondstoffen en bijdrage aan klimaatverandering.

Het doel is te zien welke belangrijkste bijdragen een product of activiteit heeft, met de mogelijkheid om door andere keuzes, grondstoffen en processen dat effect te verminderen. Daarnaast kun je producten onderling vergelijken.

LCA is vaak onderdeel van een milieukeur. Een product moet ten opzichte van een bepaalde norm beter scoren. De resultaten van een LCA noemen we eco-indicatoren.

In het geval dat men vooral geïnteresseerd is in de klimaateffecten, zoals de uitstoot van CO₂ en overige broeikasgassen, is een LCA van belang voor de CO₂-prestatieladder en de carbon footprint. Vanwege dit belang is de LCA-methode sterk genormeerd en vastgelegd in de ISO 14040 - 14049 normen.

Van oorsprong gaat het bij de LCA's om de fysieke milieueffecten: Planet. Er zijn ontwikkelingen om de basis van de methodiek ook te gebruiken voor meer People effecten. En bijvoorbeeld ook voor het indirect land use change (ILUC) probleem dat bij biomassatoepassingen kan spelen⁸. Het probleem is dat die effecten vaak moeilijk kwantitatief zijn uit te drukken. En dat vormt toch de basis van de LCA-methode.

Informatie

- LCA-methodiek en achtergronden: rivm.nl, atwiki.com
- Vergelijkbare instrumenten, (in feite ook LCA): ecologische voetafdruk , watervoetafdruk

MILIEUZORGSYSTEMEN

Sinds de jaren negentig zijn veel bedrijven in het bezit van een milieuzorgsysteem. Dat is een managementinstrument om te zorgen dat een bedrijf alle aspecten van milieu en grotendeels ook arbeidsomstandigheden en veiligheid goed organiseert.

Het voordeel is dat je hiermee efficiënt zorgt dat je voldoet aan alle regelgeving en eigen streefdoelen op dat terrein. Via dat managementsysteem komt er veel informatie over wat er op dat terrein in en buiten het bedrijf gebeurt. Zo kun je je continu verbeteren en anticiperen op nieuwe ontwikkelingen en vraagstukken.

⁸ Door gebruik van biomassa voor niet-traditionele doelen zoals grondstof of energie, is er extra of ander land nodig voor de voedselproductie. Dat kan bijvoorbeeld kappen van natuurbossen tot gevolg hebben.

Daarnaast is het voor een vergunningverlenende overheid een middel om controles over het voldoen aan de vergunningsregels makkelijker en sneller te doen. Voor dit systeem zijn een aantal normen, de ISO14000 series. Deze zijn in opzet gebaseerd op de ISO9000 series voor kwaliteitsmanagement.

Milieuzorg is ook een aspect van bedrijfskwaliteit. Een Europese versie is de EMAS norm. Bedrijven eisen ook wel van hun toeleveranciers dat ze aan een van deze normen voldoen.

Veel bedrijven gebruiken dit managementsysteem om duurzaamheid binnen het bedrijf goed te organiseren. Daarbij moet men zich realiseren dat ee managementsysteem zich richt op de bedrijfsvoering en de directe omgeving van het bedrijf. In systeemdenken is dit het laagste systeemniveau, zie figuur 3 in hoofdstuk 1. Voor echt effectieve duurzaamheid is dit niet genoeg. De strategie moet zich richten op de core business en de functie van het product of de dienst. Zie mythe 10.

De nieuwe ISO26000 norm voor MVO is ook gebaseerd op de ISO14000 en dus ISO9000 series. Zij richt zich ook meer op het bedrijfsniveau en minder op de strategische aspecten die spelen op het keten en systeemniveau.

Informatie

- Achtergronden:
iso.org, iso14000, iso26000
ec.europa.eu

VERANTWOORDING

De kennis en de inzichten die in dit boek, deze 'handleiding', zijn opgeschreven, zijn het resultaat van 12 jaar lectoraat Duurzame Bedrijfsvoering.

Maar ze zijn ook het resultaat van de tientallen jaren werk ervaring van de docenten en de lector die in die 12 jaar lid zijn geweest van de kenniskring van dit lectoraat.

En ze zijn het resultaat van talloos veel literatuur, boeken en artikelen, deelname aan congressen, workshops en heel veel contacten en gesprekken met bedrijven.

We zijn schatplichtig aan heel veel mensen die heel hard aan duurzaamheid en duurzaam ondernemen werken.

Dit boek is niet de plek om naar alle literatuur en alle kennis van anderen waar we gebruik van hebben gemaakt, te verwijzen. In de literatuuropgave staat wel die publicaties waarvan wij denken dat die een goede aanvulling en verdieping op de relevante terreinen bieden.

We hopen hiermee weer een kleine bijdrage te hebben geleverd aan dat nieuwe en snel ontwikkelende kennisterrein van Duurzaam Ondernemen.

AUTEURS

HESSEL ABBINK SPAINK

Hessel Abbink Spaink (1959) werkt als lector Finance & Sustainability bij Avans Hogeschool in de periode 2010-2014. Daarnaast heeft hij een adviesbureau op het terrein van (maatschappelijk) verantwoord ondernemen. Hij is afgestudeerd als fysisch chemicus aan de Universiteit van Amsterdam. Bij dezelfde universiteit is hij ook gepromoveerd op een milieutechnisch onderzoek dat hij bij het Energieonderzoekcentrum Nederland heeft uitgevoerd. Na zijn promotie heeft hij zich bij onder meer Shell, PWC Management Consultants en Rabobank International vooral beziggehouden met (bedrijfs)economische onderwerpen op het terrein van de lancering van nieuwe producten/diensten en marktordening. Als manager Corporate Social Responsibility bij Rabobank heeft hij duurzaamheid ondergebracht in de kernprocessen van alle internationale kantoren.

E: hessel.abbinkspaink@responsibilitylab.eu / <https://www.linkedin.com/in/hesselabbinkspaink>

RIJNKO VAN DIEPEN

Rijnko van Diepen () is hogeschooldocent bij Avans Hogeschool sinds 2010. Heeft zijn MBA behaald aan de Kingston University, London. Hij is in diverse landen (Duitsland, Zwitserland en Engeland) werkzaam geweest in de hotel industrie. In 2001 teruggekeerd in Nederland en werkzaam geweest bij Holland Casino, waar hij in de laatste periode onderdeel was van het strategisch team. Bij Holland Casino de eerste MVO functionaris geweest. Hierna een eigen onderneming gestart en een jaar later ook begonnen als docent bij de Avans hogeschool. De belangrijkste werkerreinen zijn bedrijfs- en marketing strategie, financiën, verandermanagement, sales en trainer coach.

De focus ligt op dit moment op duurzaam ondernemen. Vanuit het lectoraat duurzame bedrijfsvoering. Het actief implementeren van duurzaamheid in de lesprogramma's en de verbinding zoeken met het bedrijfsleven zijn de onderwerpen die nu de aandacht hebben.

DIMITRI VAN DER KELFT

Dimitri van der Kelft () is coördinator van de opleiding Technische Bedrijfskunde van Avans Hogeschool in 's-Hertogenbosch. Bij deze opleiding coacht hij studenten en is hij docent op het gebied van duurzaam ondernemen, innovatie en kennismanagement.

Daarnaast is Dimitri sinds 2009 lid van de kenniskring Duurzame Bedrijfsvoering. Hij voert daar onderzoek uit naar hergebruik van producten (WARM), duurzame business modellen en duurzame bedrijfsstrategieën (Fociss). Ook is Dimitri medeorganisator en facilitator bij Socratische gesprekken over duurzame thema's met ondernemers (Duurzame Dialoog Brabant). Momenteel werkt Dimitri aan innovatief lesmateriaal op het gebied van de circulaire economie. In het verleden was Dimitri o.a. werkzaam als accountmanager en consultant bij KPN.

ANDY MOL

Andy Mol (1960) is HBO docent bij de Academie voor Marketing en bedrijfsmanagement opleiding Commerciële Economie van Avans sinds 2011. Hij studeerde bedrijfskunde aan Nyenrode, Universiteit voor Bedrijfskunde (Breukelen). Na behalen van BBA diploma was hij ruim 25 jaar werkzaam geweest in diverse commerciële en management functies, zoals marketing management, account- & salesmanagement, product management, interim management en business consultancy. Bij de opleiding CE is hij actief in eindfase van het curriculum, onder

andere als begeleider en beoordelaar tijdens het afstudeertraject. Sinds begin 2013 lid van de kenniskring van het lectoraat Duurzaam Ondernemen met als focus de integratie van begrip “Duurzaamheid” in het curriculum van de opleiding CE.
amh.mol@avans.nl

ESTHER VAN DER HAM

Esther van der Ham (1972) is de coördinator van het Expertisecentrum Duurzame Innovatie. Ze studeerde Civiele Techniek aan de HTS Tilburg en Technische Bedrijfskunde aan de TU Eindhoven. Ze heeft gewerkt als projectleider en directie op grote Civiele onderhoudswerken bij de Bouwdienst Rijkswaterstaat. Vanaf 2001 werkt zij bij Avans Hogeschool als docent Civiele Techniek, Technische bedrijfskunde, Small Business en als coördinator van EDI. Esther heeft haar eigen bedrijf, de Droomvallei, waarbij zij creatieve boeken schrijft, illustreert en uitgeeft. Duurzaamheid is voor haar erg belangrijk, zowel zakelijk als privé.

JACK HENDRIKSEN

Jack Hendriksen (1958) is hogeschooldocent bij Avans sinds 2008 bij de Academie voor Ondernemerschap, Marketing en Innovatie (AOMI), opleiding Small Business and Retail Management (SBRM). Hij is oud ondernemer met 25 jaar praktijkervaring in de wondere wereld van ondernemerschap en ondernemend management. Retailmarketeer in hart en nieren. Vanuit de fascinatie in people, planet en prosperity doende met promotieonderzoek naar duurzaamheid in (food) retail. Bestuurslid Wereldwinkelorganisatie in 's-Hertogenbosch. Maatschappelijke betrokkenheid staat hoog in het vaandel. Geeft als vrijwilliger begeleiding aan Afrikaanse allochtonen in Tilburg in de Nederlandse taal. Adviseert en begeleidt jonge ondernemers.
jj.hendriksen@avans.nl

HAN VAN SON

Han van Son (1959) is docent en onderzoeker aan de Avans School of International Studies, één van de academies van Avans University of Applied Sciences in Breda. Hij is met name actief op het snijvlak van duurzaamheid, strategische marketing en bedrijfsvoering en nadrukkelijk geïnteresseerd in aspecten van duurzaam leiderschap en gedrag. Hij heeft in 2014 zijn PhD behaald aan Tilburg University met een exploratief onderzoek naar de grondslagen van duurzaam ondernemersgedrag in het Nederlandse midden- en kleinbedrijf. Van Son zal de komende jaren naast zijn doenschap actief zijn in de kenniskringen van het Expertisecentrum Sustainable Business van Avans.

JAN VENSELAAR

Jan Venselaar (1949) is lector Duurzame Bedrijfsvoering bij Avans Hogeschool van 2002 tot 2014. Hij is chemisch technoloog (UTwente) en promoveerde aan de Technische Universiteit Delft. Hij werkte gedurende zijn hele loopbaan aan onderwerpen rond milieu en duurzaamheid. Hij richtte zich op biomassa als grondstof voor chemie, houtvergassing en kleinschalige drinkwaterdesinfectie in Indonesië, nieuwe technologie en wetgeving voor industriële luchtverontreiniging, ontwikkeling en introductie van milieumanagement, biobased innovatie, de consequenties voor bedrijven van duurzame transitie, circulaire economie aanpakken in bedrijven en strategieën en nieuwe business modellen gericht op duurzame innovatie in het MKB. Hij werkte onder meer bij DHV als adviseur, bij Akzo Nobel als manager Safety & Environmental Engineering, bij TNO als adviseur en projectleider en als zelfstandig adviseur.
tertso.venselaar@planet.nl / <http://nl.linkedin.com/pub/jan-venselaar/3a/175/4a4>

LITERATUUR EN REFERENTIES

VERWIJZINGEN IN DE TEKST

- Baidenmann, J. D. (2007), 'Zin in Duurzaam. Verkennend onderzoek naar duurzaamheidsbeleving en duurzaamheidscommunicatie door innovatieve, duurzame MKB'ers'. Erasmus School of Accounting & Assurance Program Corporate Social Responsibility, masterthesis.
- World Commission on Environment and Development (Brundtland Commission) (1987), 'Our Common Future', Oxford University Press (un-documents.net/wced-ocf.htm)
- A. Carroll (1999), 'Corporate social responsibility – evolution of a definitional construct'. *Business and Society* 38(3): 268–295.
- Milton Friedman (1970), 'The social responsibility of business is to increase its profits', *New York Times Magazine* 1970, September 13
- Marga Hoek (2013), 'zakendoen in de nieuwe economie, zeven vensters op succes', Kluwer
- C.K. Prahalad, Stuart L. Hart (2002), 'The fortune at the bottom of the pyramid', *Strategy & Business Review* 2002 (26) 2-14 (cs.berkeley.edu/~brewer/ict4b/Fortune-BoP.pdf)
- SER 2000, 'De Winst van Waarden' (ser.nl/nl/publicaties/adviezen/2000-2007/2000/b19054.aspx)
- VBDO 2012, 'Benchmarking 25 AEX companies' (vbdo.nl/nl/pers/persberichten/932/bedrijven-met-aandacht-voor-duurzaamheid-presteren-beter-in-aex)
- Corporate Governance, website Monitoring Commissie Corporate Governance Code (commissiecorporategovernance.nl)
- Natural Step (naturalstep.org)
- Cradle to Cradle (cradletocradle.nl)

VERDERE LITERATUUR PER ONDERWERP EN ASPECT

Achtergrondinformatie over duurzame ontwikkeling

- Jan Jonker ed, projectteam Our Common Future 2.0, 'Duurzaam Denken Doen, Inspiratieboek voor onze gezamenlijke toekomst', Kluwer 2012 (ourcommonfuture.nl/nl/welkom)
- Donella H. Meadows, 'The Limits to Growth, The 30-Year Update', Chelsea Green Publishing 2004
- Niko Roorda, 'Basisboek Duurzame Ontwikkeling', Noordhoff Uitgevers 2011
- Niko Roorda, 'Werken aan duurzame ontwikkeling', Noordhoff Uitgevers 2007
- Youtube films over transities, grote veranderingen in de economie
<http://www.youtube.com/watch?v=5flugQg7Jr8> (tegenlicht met Jan Rotmans)
<http://www.youtube.com/watch?v=8cOw8yfk66A> (Jan Rotmans – Oog van de Orkaan)

Strategische integratie van duurzaam ondernemen

- Marc J. Epstein, 'Duurzaam Ondernemen, hoe het werkt en hoe je het kunt meten', Academic Services 2008
- Chris Laszlo, Nadya Zhexembayeva, 'Embedded Sustainability, the next big competitive advantage', Greenleave 2011
- Stuart Hart, 'Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World', *Harvard Business Review*, January-February 1997

Backcasten

- Jaco Quist, 'Backcasting for a sustainable future. The impact after 10 years', Eburon 2007
- websites met diverse literatuur: transitiepraktijk.nl en knooppuntinnovatie.nl
(transitiepraktijk.nl/nl/programma/method/backcasting)
(knooppuntinnovatie.nl/methodenpagina_backcasting.htm)

Duurzame businessmodellen

- Jan Jonker, 'Duurzame Business Modellen', 2013
(tsm.nl/nieuws/nieuwsitem/nieuwsitem/de-7-kenmerken-van-duurzame-business-modellen)
- Lindsay Clinton, Ryan Whisnant, 'Model Behavior, 20 Business Model Innovations for Sustainability', SustainAbility report 2014
(sustainability.com/library/model-behavior#.Uzv6Dld0M1e)
- Prahalad, C. K. & Hart S.L. (2002). 'The Fortune at the bottom of the pyramid'. Strategy + Business. Review 2002 (26) 2-14
(meer artikelen over deze BoP aanpak: http://baseofthepyramid.nl/artikelen_en.html)

Duurzame marketing

- Publicatie van MVO Nederland (mvonederland.nl/sites/default/files/special_marketing.pdf)
- websites met diverse verdere literatuur:
clubgreen.nl/vraag/Groene-marketing.html
sustainability-marketing.com
- Youtube films
<http://www.youtube.com/watch?v=DyFtTy1Ybto> (Bart Brüggerwirth – B Open)
<http://www.youtube.com/watch?v=IRa0rbJiCxQ> (Herman Toch - TEDx Brainport)
<http://www.youtube.com/watch?v=dHnoWXXoy0o> (Duurzaamheid & Marketing verbinden)

Keurmerken en logo's

- overzicht door stichting Milieucentraal
(milieucentraal.nl/thema%27s/thema-2/keurmerken-labels-en-logos)
- een app die je in de winkel kan gebruiken om te kijken wat de betekenis is van een keurmerk
(<https://play.google.com/store/apps/details?id=com.infinum.keurmerken>)

Duurzaamheidsverslag

- GRI handleiding (globalreporting.org)
- milieujaarverslag.nl
- sustainability-reports.com
- enviroreporting.com

WEBSITES MET VEEL INFORMATIE

Nederlands

- Duurzame ontwikkeling informatiewebsite Hogeschool Rotterdam (www.1.atwiki.com/ipowiki)
- insnet.org
- p-plus.nl, zie Nieuwsarchief
- duurzaamondernemen.nl
- duurzaam-ondernemen.nl
- mvonederland.nl

Engels

- wbcasd.org
- sustainablebusiness.com
- theecologist.org
- accountability.org.uk, zie AA1000 richtlijn



CONTACT

Avans Hogeschool
Expertisecentrum Duurzame Innovatie
Hogeschoollaan 1
4818 CR Breda

COLOFON

Dit is een uitgave van Avans Hogeschool.
Uitgegeven bij de afsluiting van het lectoraat
Duurzame Bedrijfsvoering van lector Jan Venselaar,
4 november 2014.

Redactie
Leuk en Zinnig
Ontwerp
K&K Associates, Zevenbergen

Niets uit deze uitgave mag zonder
toestemming van de uitgever worden
overgenomen.

Reageren
Avans Hogeschool
duurzame-innovatie@avans.nl