



duurzaamplus.nl

zelfstandig, onafhankelijk en ter zake

Erasmus Universiteit en DHV beschrijven voor VNO-NCW fasenmodel duurzaam ondernemen

Door Désirée Crommelin, 30/09/2012

DUURZAAM ONDERNEMEN OMDAT HET LOONT, OMDAT HET HOORT EN OMDAT HET MOET! “ZO’N OPROEP BIJ ONS BOEK *DUURZAAM*

ONDERNEMEN WAARMAKEN getuigt inderdaad van een morele verplichting”, beaamt Mara Francken, consultant bij Royal HaskoningDHV. “Met dit boek en het door ons beschreven fasenmodel voor VNO-NCW willen we grote bedrijven inzicht bieden in de stappen op weg naar verduurzaming van een onderneming. Dit model is gebaseerd op onderzoek onder twintig* grote Nederlandse bedrijven die deze stap naar verduurzaming hebben gezet uit verantwoordelijkheid of realisme, om te overleven.”

VNO-NCW

Het boek *Duurzaam ondernemen waarmaken* van Rob van Tilburg, Mara Francken, Rob van Tulder en Andrea da Rosa is een coproductie. Consultants van Royal HaskoningDHV schreven samen met wetenschappers van de Erasmus Universiteit Rotterdam het boek in opdracht van Stichting Management Studies (SMS), die gelieerd is aan de werkgeversorganisatie VNO-NCW. “Het is een prachtige kans alles wat we de laatste tijd hebben geleerd met onze klanten op te schrijven om anderen te inspireren. Voor Royal HaskoningDHV, onafhankelijke internationale dienstverlener op het gebied van projectmanagement en engineering consultancy is het een goede business opportunity een bijdrage te leveren aan dit maatschappelijke debat.” De beoogde lezersdoelgroep voor het door SMS uitgegeven boek is: bestuurders en managers binnen de grootschalige, oude economie en studenten. Daarbij lijkt de uitgever voorbij te gaan aan het grote maatschappelijk middenveld van de kleinschalige nieuwe economie, waar duurzaam ondernemen een gegeven is. Juist hier vind je inspirerende voorbeelden dát het kan en hóe het kan. Met name vele kleine mkb-bedrijven en zzp-ers bepalen op dit moment met hun innovatieve uitvindingen en producten duurzaam ondernemen in Nederland.

“Dát het kan én hoe het kan, is onze inspiratie.”

Fasenmodel duurzaam ondernemen

Volgens de auteurs krijgt elk bedrijf te maken met recessie, klimaatverandering, verlies aan biodiversiteit, dierenwelzijn, grondstoffenschaarste, mensenrechten, welvaartsverdeling en andere wereldwijde sociaaleconomische ontwikkelingen. Of het nu gaat over stijgende kosten van grondstoffen, scherpe concurrentie of je reputatie en de waarde als je onderneming, het wordt steeds meer voelbaar. Het roer moet om, want in de ketens waarvan het bedrijf deel uitmaakt, wordt duurzaam ondernemen met hergebruik van grondstoffen, keurmerken of certificeringen als ISO 14001 steeds vaker de leveringsvoorwaarde bij uitstek. Maar waar begin je dan als bedrijf? Waar moet je opletten? Het boek geeft geen harde cijfers of feiten, maar beschrijft vier fasen: inactief, reactief, actief en proactief. Dit fasenmodel is ontwikkeld op basis van wetenschappelijk onderzoek door de Erasmus Universiteit Rotterdam en toegepast op de onderzochte twintig grote Nederlandse ondernemingen – van familiebedrijf tot multinationalaal en uit diverse sectoren – die de stap naar verduurzaming gezet hebben.

Van inactief naar reactief businessmodel

Het boek beschrijft de verschillende fasen die bedrijven doorlopen met opmerkelijke kantelmomenten die een volgende fase inluiden. Juist in die overgangen treedt de grootste versnelling op in het duurzaam ondernemen. Pijnlijke en zinvolle ingrepen kunnen als vliegwiel werken. De meeste bedrijven beginnen inactief. Ze houden zich keurig aan de wet, doen geen stapje extra en zien duurzaamheid als iets voor de overheid. Bewustzijn komt door toenemende druk van buitenaf, wanneer het bedrijf herhaaldelijk aangesproken wordt op zijn mate van maatschappelijk verantwoord ondernemen. “Dat is ondernemen op de catwalk. Iedereen heeft een mening over je.” Die druk eist zelfreflectie en inventarisatie naar waar je staat als bedrijf? Die inertie kan ook hardhandig doorbroken worden als massamedia en social media het bedrijf direct aanspreken of zelfs ter verantwoording roepen over zijn product, dienst of zelfs de organisatie zelf. In deze reactieve fase wordt het bedrijf in de verdediging gedwongen. De tegenpartij bepaalt in feite de reacties van het bedrijf, dat de beïnvloeding nauwelijks meer in eigen hand heeft.

Inspirerend leiderschap

In de daaropvolgende fase, de actieve fase maakt het bedrijf onder inspirerende leiding eigen stappen door zijn producten aan te passen aan de kritiek en de verwachtingen. Inspirerend leidinggeven wordt dan luisteren naar je stakeholders: klanten, leveranciers, ngo's, overheden, medewerkers en consumenten, naar hun kijk op je bedrijf en hun toekomstverwachtingen. “Ik heb zelf niet zo'n hoge pet op van de consument als drijvende kracht achter duurzaam ondernemen.” Des te meer benadrukt Francken de rol en kracht van de eigen medewerkers van het bedrijf.

Uit de enquête in samenwerking met de Erasmus Universiteit Rotterdam onder medewerkers van de twintig bedrijven bleek uit de 2700 ingevulde exemplaren, hoe belangrijk de eigen medewerkers zijn als het gaat om verduurzaming. Zo bleek informatie over de stand van duurzaam ondernemen van het eigen bedrijf niet altijd bekend te zijn. Medewerkers onderschatten of overschatten wat het bedrijf aan

duurzaamheid doet. Uit de enquêtes kwam ook een schat aan ervaringen, bruikbare ideeën en oplossingen tot verduurzaming op de werkvloer.

“Mensen willen op een verjaardag weer trots zijn op hun bedrijf.”

Auteurs roepen ondernemers op te leren van hun stakeholders, deze op te zoeken en elkaars toekomstverwachtingen te peilen. Dan stapt een bedrijf de proactieve fase in. Bedrijven nemen nu hun verantwoordelijkheid om met stakeholders en anderen uit de keten samen te werken en kennis te delen en zo maatschappelijke dilemma's te adresseren met baanbrekende initiatieven. De strategische focus van de onderneming is nu veel breder dan alleen maatschappelijke ontwikkelingen adresseren die het eigen belang dienen. In deze voortrekkersrol dragen zij bij aan een transitie in de samenleving en worden voor anderen een inspirerend voorbeeld.

MVO-manager

“Wat ons verrast heeft bij ons onderzoek, is dat de business case tot het overgaan naar duurzaam ondernemen veelal niet doorgerekend was. Wij dachten dat bedrijven de financiële gevolgen van deze omslag gedegen zouden becijferen. Dat was niet zo. Zij namen het besluit en durfden het aan die kant op te gaan, ondanks dat een eenduidig wetenschappelijk antwoord of duurzaamheid loont niet kan worden afgeleid uit de bestaande literatuur. Wat ons ook trof, was hoe bevlogen en volhardend MVO-managers waren. Aan hen de taak op vele niveaus – van bestuurders tot de werkvloer – mensen te overtuigen van het waarom van verduurzaming. Mensen te laten zien hoe belangrijk het is in te spelen op duurzaamheid als aanjager voor innovatie en vernieuwing. En hoe essentieel het is voor de kwaliteit van onze samenleving, de vitaliteit van de economie en bedrijf zelf.”

Achmea, Albron, Koninklijke BAM Groep, Bavaria, Desso Group, Eneco, FrieslandCampina, Gemeentelijk Havenbedrijf Rotterdam, HEMA, KLM, KPN, NS, PGGM, Philips, Rabobank Nederland, Siemens Nederland, Tata Steel IJmuiden, Unica Groep, Unilever Benelux, Van Gansewinkel