

ONDERNEMERS VERLEIDEN

Duurzaamheid moet niet iets bijzonders zijn, maar een gewoon onderdeel van de bedrijfsvoering en strategie van het mkb. Een voorwaarde zonder welke het bedrijf uiteindelijk op de fles zal gaan. Een gesprek met Jan Venselaar, bedrijfsadviseur en lector.

MAARTEN EVENBLIJ

10

NOVEMBER 2007 | MILIEU MAGAZINE

Hoewel een beminnelijk mens, schuwt hij harde uitspraken niet. Wie niet horen wil, moet voelen, is zijn adagium. “Ondernemers kunnen op twee manieren bijdragen aan een duurzame samenleving. Ze kunnen duurzaamheid als randvoorwaarde van hun bedrijfsinnovatie maken of ze kunnen dat niet doen. Dat laatste vind ik ook best. Dan gaan ze op den duur failliet en dragen ze alsnog, indirect, bij aan een duurzamere samenleving”, zegt Jan Venselaar, zelfstandig adviseur met zijn bureau Tertso en lector Duurzame Bedrijfsvoering aan de Avans Hogeschool.

Ooit hield hij zich bij DHV, AKZO Nobel en TNO bezig met milieutechnologie en -management. Hij leerde er dat duurzaamheid niet zozeer het toepassen van een technologie is, maar vooral een manier van denken. Het is de enige manier voor bedrijven om te overleven. Maar stellig of niet, Venselaar is bereid te helpen. Graag komt hij bij het midden- en kleinbedrijf over de vloer als sparringpartner. Zijn boodschap is duidelijk, maar hij laat ondernemers graag zelf ontdekken hoe ze duurzaamheid binnen hun bedrijfsstrategie kunnen inbouwen. “Ondernemers zijn allergisch voor mensen die bij ze langs komen om ze even te vertellen wat ze moeten doen. Sterker, ook al worden daarbij goeie tips gegeven, de kans dat daarmee iets in het bedrijf zal gebeuren, is aanzienlijk kleiner dan als ze zo’n idee zelf hebben bedacht. Ik help ondernemers om zich daarbij ook te concentreren op een paar thema’s die voor hun bedrijf echt belangrijk zijn, zodat het behapbaar blijft.”

Want duurzaamheid is zowel een abstract als een zeer breed begrip: van kinderarbeid en relaties met verkeerde regimi's tot het besparen van grondstoffen en energie en het voorkomen van afval. “Een ondernemer kan niet alles op z’n schouders nemen, maar moet die aspecten kiezen waarmee hij het meest hebt te maken”, licht Venselaar toe. “Een bierbrouwer bijvoor-

beeld, heeft weinig van doen met kinderarbeid, maar wel veel met water of verpakkingsafval. Vraag aan mkb-ers of zij duurzaamheid belangrijk vinden en ze zeggen bijna zonder uitzondering ‘Ja!’. Vraag je wat ze daar morgen aan doen, dan blijft het oorverdovend stil. Ik probeer bedrijven zelf hun noodzaak tot duurzaamheid te laten ontdekken. Dat duurzaamheid niet alleen een concurrentievoordeel biedt, maar dat zij de concurrentie uiteindelijk niet aankunnen als ze er niets aan doet. Er moet bij ondernemers een *sense of urgency* ontstaan om duurzaamheid op te nemen in de bedrijfsstrategie.”

Subtiel

Venselaar vindt het bijvoorbeeld onbegrijpelijk dat bedrijven vaak op verschillende plekken praten over duurzaamheid en innovatie, terwijl die één geheel vormen. “Goed duurzaam ondernemen, betekent meer winst maken. Dat is inmiddels al zo vaak uitgerekend. Het is toch te gek dat we bedrijven bij wet moeten dwingen om winst te maken! Je moet nu investeren in een aanpak die toekomst heeft, in iets waar je over tien jaar nog lol van hebt. Er is teveel de neiging om naar het heden te kijken. Die investering hoeft zeker niet louter technologisch te zijn, vaak ook is het een organisatorische innovatie.”

Het voorbeeld van de producent van koelapparatuur die lijdt onder de hoge prijs van koper, vindt hij erg aansprekend. Vandaag de dag wordt het koper zelfs onder z’n handen vandaan gestolen. Met technologische innovaties kunnen de koperen koelleidingen beter bestand worden gemaakt tegen de koelpekel, zodat ze kunnen worden hergebruikt. Daarvoor ontbreekt echter de prikkel, omdat het bedrijf leeft van het bouwen en verkopen van koelapparatuur. “Dit bedrijf heeft nu besloten het anders te doen. Geen apparaten meer te verkopen, maar een dienst te leveren: koeling. Duurzame technieken leveren dan



Foto: Erik van der Burgh/Verbeeld

‘IN MIJN WERK KOMT HET SOMS MEER AAN OP PSYCHOLOGIE DAN OP TECHNOLOGISCHE KENNIS’

vanzelf hun geld op en het bedrijf loopt niet het risico zichzelf uit de markt te prijzen doordat koper niet meer te krijgen of te betalen is.”

De subtiele aanpak is Venselaars strategie. Hij schrijft geen rapporten, maar verleidt ondernemers om zelf na te denken over hun bedrijfsvoering. “Ik vraag ze: wat heb jij nou nodig om op duurzaamheid over te gaan? Ik stel ondernemers voor om hun bedrijf door te lichten op de verschillende aspecten die een relatie hebben met duurzaamheid. Vervolgens kunnen ze kijken

naar wat maatregelen opleveren en tenslotte zelf aangeven wat hen aanspreekt. Duurzaam innoveren is immers niet alleen een kwestie van kosten en baten, maar heeft ook te maken met voorkeuren. De kans dat een interventie succesvol verloopt, hangt er ook van af of de betrokken er ‘hun hart’ bij hebben. Er is angst om buiten de gebaande paden te treden. Onbekendheid, opzien tegen de complexiteit, tijdgebrek, huiver. Die moeten worden overwonnen. In mijn werk komt het soms meer aan op psychologische kennis dan op technologische kennis.”

Balans

Geen drie, maar vier P's is het motto van Venselaar: People, Planet, Profit én Pleasure. “Belangrijke drijfveer is of je ergens lol in hebt. Nederland heeft dat calvinistische, waarin we allerlei dingen niet mogen. Dat kleeft ook aan duurzaamheid. Maar duurzaamheid is ook leuk, biedt nieuwe kansen. Er zijn genoeg leuke dingen te bedenken die wel mogen en toch de duurzaamheid bevorderen.” De afgelopen vier jaar heeft Venselaar zo'n zestig bedrijven bezocht. Deels met succes, deels ook niet. Pas over vijf jaar kan de balans worden opgemaakt, meent hij. “Voor mij is dat ook niet zo belangrijk. Ik heb ondernemers een ander beeld van duurzaamheid kunnen schetsen. Werktuigen aangereikt. Benadrukt dat ze zich wat duurzaamheid betreft tot hun *core business* moeten beperken. Ik weet zeker dat ik een aantal heb afgeholpen van het idee dat duurzaamheid duur is. Dat het een onmisbaar onderdeel is van winst maken. Ik wil geen studie van de effectiviteit van modellen maken. Ik ben uitermate praktisch

ingesteld en dat is ook mijn taak als lector van een hogeschool.” Een groot probleem zit in feite in de eerste stap, dat bedrijven hun angst overwinnen en openstaan voor een andere aanpak, meent Venselaar. “Ik denk dat we minder zelf de kennis moeten aanbieden, maar bedrijven meer moeten helpen te ontdekken waar hun welbegrepen eigenbelang ligt. Ook als ze daarbij zelf het wiel opnieuw moeten uitvinden. Als ze dat zien, vinden ze vanzelf wel de benodigde specialistische kennis, zoals een innovatieve membraantechnologie. Maar het bedrijf moet zélf de eerste stap maken. De Innovatievouchers van SenterNovem, waarmee het mkb kennis in huis kan halen, kunnen daarbij helpen.” **MM**

Meer informatie: j.venselaar@avans.nl;
tertso.venselaar@planet.nl; www.tertso.nl.