

Effectieve duurzaamheid vereist focus op de core business

**Herkenbaarheid en doelgerichtheid zijn cruciaal
voor effectieve integratie van duurzaamheid
in de ondernemingsorganisatie**

Jan Venselaar

Working Paper nr. 14 in de serie 'Duurzaam Organiseren > Doen!'
Nijmegen School of Management in samenwerking met Kluwer
april 2012

Samenvatting

Duurzaamheid wordt breed erkend als belangrijke factor in de economie. Veel bedrijven, met name uit het MKB, zijn er in de praktijk maar heel beperkt mee bezig. Duurzaam ondernemen beperkt zich tot relatief marginale activiteiten zoals energiebesparing, wat extra milieumaatregelen, iets leuks voor de omgeving, wat voordeel en/of een goede naam oplevert. Maar het echt duurzaam maken van een bedrijf vraagt aandacht voor duurzaamheid van de core business. Te weinig bedrijven realiseren zich dat ze veel fundamenteeler naar de eigen activiteiten en producten moeten kijken en hoe ze moeten inspelen op veranderende randvoorwaarden in de maatschappij en economie. Er is een beter inzicht nodig in het ook economische karakter van duurzaamheid en in de nieuwe mogelijkheden/markten en beperkingen door de transities die plaatsvinden. Alleen dat kan leiden tot acties die ook op termijn waardevol zijn om het bedrijf effectief 'volhoudbaar/duurzaam' te maken. Het Avans-lectoraat Duurzame Bedrijfsvoering werkt samen met bedrijven aan een aanpak, FOCISS (Focussing Innovation for a Sustainable Strategy), om dat eigenbelang herkenbaarder te maken en prioriteiten te kunnen stellen voor een effectieve, duurzame bedrijfsstrategie, de essentie van duurzaam ondernemen.

Inhoud

1. Introductie
2. Een kader om te komen tot een duurzame strategie voor ondernemen
3. Conceptuele uitwerking van de FOCISS-aanpak
4. Evaluatie van resultaten
5. Conclusies en aanbevelingen

Bronnen/Literatuur

Over de auteur

1. Introductie

Gebrek aan inzicht leidt tot discrepantie tussen denken en doen

Duurzaam ondernemen staat inmiddels zo'n twintig jaar op de agenda. Waren het aanvankelijk voorlopers en bedrijven met bevlogen management die dat oppakten, inmiddels is het toch tamelijk normaal om te zeggen dat je daarmee bezig bent. Uit duurzaamheidsenquêtes en -studies binnen specifieke sectoren of 'het MKB' als geheel blijkt dat de meeste bedrijven accepteren dat duurzaam ondernemen belangrijk is voor de economie en de maatschappij, en daarom ook voor henzelf. Ook uit enquêtes, inventarisaties en branchestudies blijkt dat veel bedrijven aangeven ermee bezig te zijn. Op basis daarvan zou je kunnen concluderen dat er een flinke slag wordt gemaakt in de richting van een meer duurzame economie, die per slot van rekening bestaat uit de optelsom van al wat die bedrijven doen. De vraag is dan wel waar men echt mee bezig is en hoe effectief dat is.

Het lectoraat duurzame bedrijfsvoering van de Avans Hogeschool stelt in zijn werk met bedrijven (o.a. een langjarig project met de gemeente Breda: SORES 2008) steeds weer vast dat niet duidelijk is wat men onder duurzaamheid verstaat. Bedrijven blijken ook geen duidelijk beeld te hebben hoe hen dat dan kan of moet beïnvloeden. In de praktijk gaan de meeste bedrijven er vanuit dat echte duurzame veranderingen bij de grote bedrijven liggen, of bij de politiek. Ze kunnen slechts volgen en zien het meer als een risico. Het gevolg is dat aan de ene kant veel bedrijven zich feitelijk slechts marginaal met echte duurzaamheid bezighouden en aan de andere kant dat veel van de inspanningen die bedrijven zich wel getroosten maar heel beperkt of niet bijdragen aan het komen tot een werkelijk duurzaam bedrijf. Als gevolg daarvan is het antwoord dat een bedrijf geeft op de generieke vraag 'bent u met duurzaamheid bezig' niet met enige zekerheid te interpreteren.

Daarvoor zijn vele oorzaken aan te wijzen. Er is het complex van te weinig tijd, gebrek aan inzicht en gebrek aan echte motivatie omdat men de kosten ziet maar niet de baten. Dat laatste weer door gebrek aan inzicht, dat niet kan ontstaan door gebrek aan tijd en motivatie. De cirkel is rond. Wat men doet komt door externe druk en het gevoel dat je nu eenmaal wel iets moet. Maar of het bedrijf met de core business daardoor echt effectief beter toekomstgericht wordt, valt te betwijfelen. Belangrijk is ook dat duurzaamheid heel veel omvat. Het wordt dan als een parapluconcept gezien, dus vaag, en ook heel complex omdat het veel heel verschillende zaken zou omvatten. Bedrijven krijgen bij het zoeken naar wat ze moeten doen om tot duurzaam ondernemen te komen, te maken met veel verschillende lijsten, scans, standaarden met vaak veel aspecten die aandacht moeten krijgen. Deze lijsten, standaarden enzovoort hebben elk een specifiek doel: een eerste beeld te krijgen waar een bedrijf staat of om een officieel verslag te maken voor certificatie. Voor ander gebruik zijn ze vaak niet bedoeld noch echt geschikt. Voor een strategie heb je focus nodig en moeten prioriteiten gesteld kunnen worden uitgaande van issues die specifiek verbonden zijn met wat er voor een bedrijf echt toe doet, dus verbonden zijn met de core business. Dat ontbreekt nog in de methodieken en lijsten die nu worden aangeboden.

Een instrument voor duurzame strategiebepaling

De literatuur over de relatie van duurzaamheid, innovatie en winstgevendheid laat zien dat er een groeiende overeenstemming is dat als duurzaamheid en MVO effectief in de strategie en

bedrijfsprocessen zijn opgenomen dat ook het bedrijf sterker maakt, de winstgevendheid groter maakt en zeker de levensvatbaarheid van het bedrijf op termijn kan verzekeren (Azapagic, 2003; Bhattacharyya, 2007; Nidumolu et al., 2009; Laszlo, 2011). Niettemin stelt Bhattacharyya ook: *'The notion that CSR (Corporate Social Responsibility) should benefit the firm as well is no news now. But a framework which guides managers so that they can decide which CSR initiatives make strategic sense to the firm remains elusive.'* Hij constateert dat er te weinig onderzoek is naar zo'n heel praktisch kader om besluitvorming over een duurzame strategie te ondersteunen. Hij geeft aan dat zo'n kader effectief moet werken als een 'CSR-strategy-filter' dat in staat is om:

1. de rol en de waarde vast te stellen van de eigen activiteiten in een hele productieketen die zich gaat 'verduurzamen';
2. de context van duurzame ontwikkeling beter te duiden waarbinnen de competitie tussen bedrijven moet plaatsvinden.

Het onderzoek van het Avans-lectorat Duurzame Bedrijfsvoering is gericht op het ontwikkelen van een 'CSR-strategy-filter' zoals dat door Bhattacharyya is voorgesteld. Daarbij onderzoeken we of en hoe 'dat in staat is de discrepantie tussen inzicht en feitelijk gedrag te doorbreken'. Het heeft geleid tot de FOCISS-aanpak die we nu gebruiken bij studies en advisering van bedrijven. Het vormt ook de kern van ons onderwijs in 'duurzame innovatiestrategie'.

Om tot die methodiek te komen waarmee je een effectieve duurzaamheidsgerichte bedrijfs- en innovatiestrategie kunt ontwikkelen, hebben eigen observaties in projecten, interviews en discussies met bedrijven tot een aantal belangrijke randvoorwaarden geleid. Effectief ook in de zin dat het tot een zinvol en levensvatbaar toekomstgericht businessmodel kan leiden én dat het binnen het bedrijf voldoende weerklank vindt.

- Beperking tot drie à vier sleutelissues om de aandacht en interesse vast te houden.
- Komen tot sleutelissues waar een bedrijf werkelijke invloed op heeft en die aan de core business gerelateerd zijn. Bijvoorbeeld, als water een belangrijke factor voor het bedrijf is, is er meestal ook de motivatie en de gelegenheid er wat aan te doen. Bij issues die niet of minder relevant zijn, zal de aandacht als het even tegen zit ook direct wegvallen. Alle aandacht, geld en creativiteit die er dan in is gestoken, heeft dan voor het bedrijf zelf weinig betekend.
- Bij innovaties ook de ontwikkelingen en mogelijkheden meenemen. Vaak kiest men te gemakkelijk voor innovaties die zijn gebaseerd op kortetermijnwaarnemingen en argumenten, ook al lijken die 'duurzaam'.
- Een strategisch kader creëren. Bij veel MKB-bedrijven wordt niet echt strategisch gedacht en men kan nieuwe ontwikkelingen slecht op waarde schatten. Men blijft op de bestaande paden. Radicale nieuwe aanpakken die nodig zijn om ook in de toekomst winstgevend en dus levensvatbaar te blijven, worden niet overwogen.
- Inzicht verschaffen bij de beleidsmakers. Echt inzicht in het belang van MVO en duurzaamheid blijkt maar bij een enkeling binnen een bedrijf aanwezig te zijn, en niet per se ook bij de

beleidsmakers. De kennis is er dan wel maar wordt niet geïntegreerd in de bedrijfs- en innovatiestrategie

2. Een kader om te komen tot een duurzame strategie voor ondernemen

Om in een bedrijf tot een effectieve duurzaamondernemenstrategie te kunnen komen en van daaruit ook te kunnen bepalen wat werkelijk zinvolle duurzame innovaties zijn voor het bedrijf, is een aantal zaken nodig.

- Beter inzicht in wat duurzame ontwikkeling werkelijk inhoudt en wat de plek en de rol is die een specifiek bedrijf daarin heeft. Dat moet ook inzicht opleveren in hoe duurzame ontwikkelingen (transities) de activiteiten en producten kunnen beïnvloeden.
- Deze langetermijnontwikkelingen die samenhangen met duurzame ontwikkeling vertalen in issues en randvoorwaarden die het bedrijf en de activiteiten op de korte en langere termijn zullen gaan beïnvloeden.
- Vaststellen welke ontwikkelingen, acties en innovaties binnen het bedrijf dan verstandig en soms ook cruciaal zijn. Daarvoor zijn een goede inventarisatie en waardering van kansen en risico's nodig. Keuzes die gemaakt worden moeten vanzelfsprekend nu ook al haalbaar en gunstig zijn maar tevens de basis gaan vormen van de toekomstige kracht en waarde van het bedrijf.
- Betrekken van de volledige staf van een bedrijf bij het in kaart brengen van de mogelijkheden, de kansen en de risico's, en bij het kiezen van de strategie. Dat creëert niet alleen een beter inzicht, vanuit verschillende standpunten en belangen, maar het zorgt ook voor meer commitment bij de noodzakelijke veranderingen.

Om die vier zaken goed in een instrument/aanpak te betrekken, is enige reflectie nodig op wat daar precies speelt en waar soms de 'misverstanden' blijken te zitten.

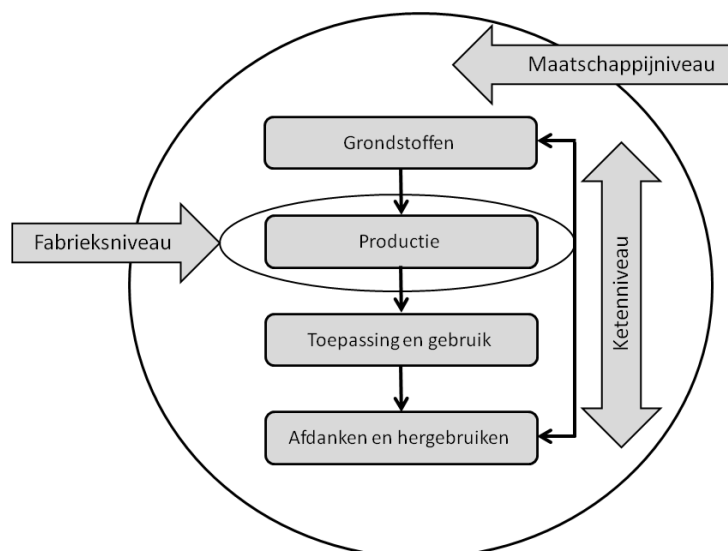
Wat is duurzaamheid en duurzaam ondernemen echt

In de praktijk wordt het begrip duurzaamheid en duurzame ontwikkeling zeer divers uitgelegd. Dat leidt tot verwarring en onbegrip. Voor velen is dat de aanleiding om dan maar even niets te doen. We zullen bedrijven (en anderen) daarom een herkenbaarder en bruikbaarder beeld moeten schetsen. Laten zien dat duurzaamheid in essentie een economisch begrip is: het zegt iets over de effectiviteit en kwaliteit van de economie om in onze behoeften te voorzien, waarbij kwaliteit ook impliceert kwaliteit van leven, voor iedereen. Duurzame ontwikkeling is 'een ontwikkeling gericht op een toekomst van de maatschappij en de economie waar het voor ons allemaal goed mogelijk is én ook prettig is te leven en te werken'. Duurzaam ondernemen is dan een *ondernemingsstrategie* om daarop efficiënt in te spelen. Vanuit ondernemersstandpunt gezien is duurzame ontwikkeling een set randvoorwaarden waaraan het bedrijf en de producten moeten voldoen om ook op termijn 'volhoudbaar' te zijn. Het biedt kansen en het geeft beperkingen. Die moet je tijdig zien. Ook al zijn dergelijke randvoorwaarden vaak niet scherp en worden ze zeer individueel en vaak ideologisch ingevuld, het is het duidelijk dat er allerlei situaties en ontwikkelingen zijn die anders moeten en zullen worden. Er ontstaat daardoor druk vanuit de markt en economie (grondstoffen, nieuwe vragen), maatschappij en politiek (ethisch, ongewenste effecten op het leefklimaat). Dat heeft consequenties voor de manier waarop bedrijven dingen doen en hoe ze produceren. Bedrijven

moeten daar dus op inspelen als ze verder willen. Het gaat daarbij om de core business en niet om wat in feite marginale activiteiten en belangen zijn. Te veel wordt er wat leuks voor het milieu, de mensen en de duurzaamheid gedaan terwijl in de kern de activiteiten en producten onveranderd blijven en dus niet worden aangepast aan de veranderende omstandigheden.

Het systeemkarakter van duurzaamheid

Omdat duurzame ontwikkeling verregaande veranderingen met zich mee zal brengen in de complexe socio-economische structuren waaruit onze economie is opgebouwd, is het essentieel dat een bedrijf zijn plek en rol binnen die structuren begrijpt (Geels, 2002). Goed inzicht in het systeemkarakter van maatschappij en economie, duurzame ontwikkeling en het effect van dergelijke soms radicale veranderingen (transities) is dan onontbeerlijk. Een belangrijk aspect in dat systeemkarakter van socio-economische structuren is het 'systeemniveau' waarop veranderingen plaatsvinden. Dat zijn het productieniveau (vaak het eigen fysieke bedrijf), de product- en voortbrengingsketen en de maatschappij als geheel zoals figuur 1 aangeeft (Venselaar & Weterings, 2005).



Figuur 1. Systeemniveaus binnen de economie en transitie

Op productie- en fabrieksniveau betreft het de eigen processen en activiteiten, die zo schoon en eco-efficiënt mogelijk moeten zijn. Verhoudingen met het eigen personeel en met de directe omgeving spelen hier. Op ketenniveau is een bedrijf een schakel in een hele reeks gekoppelde activiteiten, vanaf basisgrondstoffen tot en met de uiteindelijke afdankfase, die moet als geheel zo zuinig en eco-efficiënt mogelijk functioneren. Uiteindelijk gaat het ook om het sluiten van die keten en minimaliseren van verliezen aan grondstoffen door hergebruik en recycling te optimaliseren. Op maatschappijniveau staat een bedrijf voor de uitdaging om goed en tijdig in te spelen op de veranderende wensen, behoeften en randvoorwaarden die uit socio-economische transitie voortkomen. Die leveren niet alleen risico's maar ook nieuwe mogelijkheden voor producten en diensten. Voor een toekomstgerichte strategie is dat hoogste niveau het meest cruciaal. Te vaak bestrijken bedrijven met 'duurzaam ondernemen' alleen hun fabrieksniveau en deels het ketenniveau. Een belangrijke oorzaak daarvan is dat afdelingen/sectoren binnen bedrijven gescheiden opereren en daarom beleid op organisatieniveau niet tot stand komt. Duurzaam

ondernemen blijkt dan vaak ontwikkeld te worden vanuit milieu- en arbozorg. Het is dan de milieu- en arbocoördinator, werkend op operationeel niveau, die het vorm geeft. De andere systeemniveaus zijn het werkveld van de ontwikkel- en marketingafdelingen. Deze zullen gewoonlijk veel minder goed op de hoogte zijn van duurzame ontwikkeling, met transities en wat dat voor een bedrijf betekent. Duurzaam ondernemen moet dan vanuit de operationele afdelingen getild worden naar het beleidsniveau. Dat vraagt ook betere transversale communicatie in een bedrijf.

Eerst prioritering van strategische doelen: duurzaamheid voor innovatie

Innovatie die niet de toekomstige ontwikkelingen en randvoorwaarden als uitgangspunt neemt, zal op termijn niets opleveren. Bij veel 'duurzame innovatie' is de huidige praktijk dat eerst de innovatie wordt geselecteerd op basis van veelal de korte termijn, met betrekking tot eisen, markt en economie. Dan worden keuzes gemaakt om de innovatie zo duurzaam mogelijk te maken. Het moet echter precies andersom. Een innovatie kan op zichzelf duurzaam lijken maar hoeft helemaal niet essentieel te zijn voor die bedrijfsstrategie die echt effectief gericht is op een echt duurzaam en dus ook levensvatbaar bedrijf. Het hoogste systeemniveau van duurzame ontwikkeling moet voorgaan. *Als voorbeeld.* Bijna standaard richt duurzaam ondernemen zich op energiebesparing. Op zichzelf niet fout maar als de werkelijke uitdagingen ergens anders liggen, zoals schaarste aan specifieke grondstoffen, sociaal-economische problemen bij toeleveranciers (kinderarbeid, landroof bij biofuels) of zorgelijke effecten bij gebruik/consumptie van de eigen producten die men produceert (obesitas, afvalstromen) dan kan een bedrijf de verkeerde prioriteiten gekozen hebben om op termijn te kunnen overleven.

Aan de andere kant, een innovatie die een kans lijkt te bieden om een duurzaamheidsprobleem aan te pakken, is niet automatisch zelf ook duurzaam. Duurzaam bouwen kan weer leiden tot meer transport naar nieuwe wijken of gezondheidsproblemen. Een hernieuwbare grondstof (biomassa) kan sociale en ecologische problemen veroorzaken bij teelt en oogst. Duurzaamheid is niet een inherente eigenschap van een technologie maar het resultaat van een technologie in samenhang met een juist gebruik.

Betrokkenheid

Het is van belang dat er betrokkenheid en motivatie wordt gecreëerd bij het starten van een op duurzaamheid gerichte bedrijfsstrategie. Een uitgangspunt is dat inzicht en prioriteiten die uit eigen interne discussie voortkomen, meer zullen motiveren. Het zal sneller tot werkelijke uitvoering leiden. Verder blijkt dat er, ook in kleine bedrijven, vaak wel degelijk veel kennis over en inzicht is in wat de issues en ontwikkelingen zijn die voor het bedrijf van belang zouden kunnen zijn. Maar het wordt zelden besproken. De aanpak is dan ook mede gericht op het creëren van betrokkenheid door:

- zoveel mogelijk deskundigheid en voor beleidsontwikkeling belangrijke medewerkers erbij te betrekken, en absoluut ook de directeur/eigenaar;
- de binnen het bedrijf aanwezige informatie goed te inventariseren en te gebruiken;
- communicatie dwars door het bedrijf en over de afdelingen heen;
- je te richten op innovaties en prioriteiten die deze groep zelf heeft aangedragen.

De aanpak moet er dan voor kunnen zorgen dat op die basis de effectiefste en meest zinvolle duurzame strategie en innovaties worden vastgesteld.

3. Conceptuele uitwerking van de FOCISS-aanpak

De FOCISS (Focussing on Innovation for a Sustainable Strategy)-aanpak is daarmee gericht op het 'in kaart brengen' en ondersteunen van de besluitvorming die nodig is voor een 'effectieve duurzaamondernemenstrategie' met aandacht voor het hierboven beschrevene. Daarbij moet dat dan redelijk snel en niet te complex voor een, klein, bedrijf gedaan kunnen worden.

De basisprincipes zijn dus:

1. Duurzaamheid in haar breedste vorm: People, Planet, Value (Prosperity/Profit, maar 'waarde' geeft beter aan waar het echt om gaat) en daarmee dus ook de aspecten en issues die soms apart worden bekeken onder het kopje 'MVO/Maatschappelijk Verantwoord (c.q. Bewust) Ondernemen en 'Corporate Governance', want het zijn allemaal factoren die essentieel kunnen blijken voor een bedrijf in termen van kansen en risico's.
2. De hele keten waar een bedrijf, met het specifieke product/de specifieke dienst deel van uitmaakt met aandacht voor systeemniveaus en met name voor de plek en rol die het bedrijf of dat product in de economie en maatschappij vervult.
3. Een herkenbaar en behapbaar aantal sleutelissues en prioriteiten.
4. De relatie van die issues met de core business van het bedrijf en met de 'waarde' van het product of de dienst in de economie.
5. Creëren van interne communicatie en afstemming over duurzaamheid dwars door de organisatie heen. Die moet blijvend zijn, want het bepalen van sleutelissues en innovaties is slechts een eerste stap om bij te blijven in een economie in transitie.

De belangrijkste elementen in de aanpak zijn:

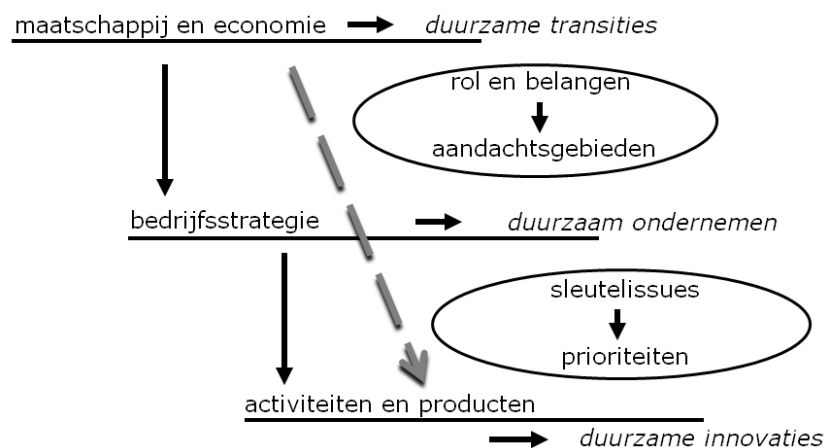
- a. Snel stapsgewijs inzoomen op wat echt belangrijk is. Daarvoor is een 'protocol' opgesteld, dat zo is opgezet dat de tijd en inspanningen van een bedrijf beperkt kunnen blijven. Er wordt snel bepaald wat, nu en vooralsnog, wel en niet verder wordt meegenomen.
- b. Korte interviews met medewerkers uit het bedrijf die goed geïnformeerd worden geacht. Hiermee worden de belangrijkste visies en kennis die binnen het bedrijf aanwezig zijn verzameld. Het vormt de basis voor de verdere discussie in workshops.
- c. De verschillende 'instrumenten', workshops, ratingmethode, voor discussie, reflectie en selectie die in de aanpak worden gebruikt, zijn gebaseerd op bestaande modellen en werkmethoden, die hiervoor wat zijn aangepast in overleg met de bedrijven. De belangrijkste is de 'FOCISS-matrix' die moet vaststellen welke gebieden het meest van belang zijn omdat er de grootste uitdagingen liggen.
- d. Een onzeker element in de hele aanpak is hoe open deelnemende bedrijfsmedewerkers kunnen en durven te zijn. De betrokken medewerkers worden echt uitgedaagd om hun eigen visie te geven en hun kennis in te brengen. Ze blijken vaak veel meer te weten dan men gewend is binnen het bedrijf te communiceren. De interviews zijn in principe vertrouwelijk. In de workshops bepaalt de sfeer die in het bedrijf heerst wel sterk hoe open en onbevooroordeeld de verdere informatieoverdracht en prioriteitstelling plaatsvindt.

Ontwikkeling

De ontwikkeling van het model is stapsgewijs gedaan in de praktijk in samenwerking en met directe terugkoppeling van geïnteresseerde bedrijven. Zo'n aanpak is ons inziens de beste garantie dat er iets uitkomt wat ook voor bedrijven echt werkt. Bedrijven zijn afkomstig uit heel verschillende takken van industrie: elektrotechniek, chemie, voeding, apparatenbouw. Uitgangspunt is dat er geen fundamentele aanpassingen nodig zijn om hem te kunnen gebruiken in de verschillende bedrijven.

Inzoomen

Om tot de juiste prioriteiten te komen, is het essentieel dat er wordt ingezoomd, een keuze wordt gemaakt uit veel opties, op sleutelissues die werkelijk essentieel zijn voor dat specifieke bedrijf, rakend aan wat voor het bedrijf, met dat specifieke product/die specifieke dienst, de core business is. De aanduiding 'sleutel' impliceert dat het gaat om zaken die een absoluut risico voor het bedrijf inhouden als ze niet op tijd en op de juiste manier worden aangepakt. Eerst wordt bepaald welke de belangrijkste gebieden zijn die voor het bedrijf van belang zijn (watergebruik, nieuwe markt/vraag, arbeidsomstandigheden, hergebruik enz.), ten tweede de belangrijkste issues binnen die gebieden die dan specifiek voor het bedrijf in zijn eigen situatie spelen, en ten derde de meest zinvolle en interessante opties/innovaties om daarop in te spelen. Belangrijk is dat er vanuit het juiste systeemniveau wordt ingezoomd: wat gebeurt er maatschappelijk en op welke gebieden spelen dan essentiële zaken voor het bedrijf, wat kan dat voor het bedrijf betekenen en uiteindelijk welke concrete acties/innovaties zijn dan voor het bedrijf zinvol. Dat inzoomen is dus zowel 'vanuit maatschappelijke verandering naar acties in het bedrijf, als 'vanuit heel veel mogelijke acties naar een beperkt stel prioriteiten en innovaties'. Het inzoomprincipe is weergegeven in figuur 2.



Figuur 2. Stapsgewijs inzoomen gedurende de FOCISS-aanpak

Wat uiteindelijk zinvol en verstandig is, wordt mede bepaald door het karakter van het bedrijf, de ambities, de specifieke locatie enzovoort. Duurzaam ondernemen is dus 'aller-individueelst', er bestaat geen standaard aanpak.

Het FOCISS-protocol

De stapsgewijze aanpak is beschreven in tabel 1.

Tabel 1 FOCISS-protocol

1	Vorbereiden	Introductie van aanpak in het bedrijf
	Introductie	Selecteren specifiek(e) product/dienst/activiteit
	Scope	Selecteren deelnemers aan interviews en aan workshops
2	Plaats van het bedrijf	Verzamelen achtergrondinformatie m.b.t. ontwikkelingen en duurzaamheid in de branche en het specifieke gebied waarin het bedrijf actief is
	Algemene ontwikkelingen	Specifieke situatie van het bedrijf in de markt en op die locatie
3	Vaststellen sleutelaandachtsgebieden	Interviews en vaststellen 'waardering van belang' Workshop 1
4	Vaststellen sleutelissues	Uitwerken van issues voor de gebieden zoals genoemd in de voorgaande workshop
	Prioriteiten	Workshop 2
5	Vaststellen belangrijke innovaties	inventarisatie mogelijke aanpakken en innovaties
	Haalbaarheid	Kosten, technologische situatie, complexiteit
	Prioriteiten	Workshop 3
pm	Update	Herhalen van dit proces na 'enige tijd'

Uit de ervaring blijkt inmiddels dat het strikt aanhouden van dit protocol inderdaad nuttig is om echt te komen tot de juiste volgorde van inzoomen en te voorkomen dat naar voor de hand liggende en, door sommigen, graag gewenste conclusies wordt gesprongen.

De regie voor het uitvoeren van de studie en het aanhouden van het protocol moet bij een externe 'facilitator' liggen. Dat kan een externe adviseur zijn. Een bedrijfsmedewerker, of iemand van een zusterbedrijf, is mogelijk maar deze moet zich dan wel redelijk onafhankelijk kunnen opstellen.

Vorbereiding

Een grondige introductie is nodig voor alle betrokken medewerkers en staf. Benadrukt moet worden dat het een open discussie moet worden en dat alle informatie die men heeft relevant kan zijn. Er moet ook een helder beeld worden gegeven van wat duurzame ontwikkeling werkelijk is, en het gevoel wegnemen dat dit 'niets is voor dit bedrijf'.

Een belangrijke stap is het bepalen van de scope. De studie moet zich richten op een goed afgebakend product, activiteit of combinaties waarvoor geldt dat het produceren daarvan tot en met het gebruik vergelijkbaar en samenhangend is. De verschillen in de verschillende fasen van grondstof tot eindgebruik en afdanken moeten weinig verschillen, anders is het niet mogelijk eenduidige uitspraken over issues en prioriteiten te doen. Dat betekent ook dat je geen enkelvoudige studie kunt doen voor een concrete duurzame strategie van een bedrijf als dat meerdere heel verschillende producten en activiteiten heeft.

Voor dat gekozen product/die activiteit moet dan goed in kaart worden gebracht wat er allemaal gebeurt en nodig is in de hele voortbrenging en levenscyclus. Dat is vergelijkbaar met wat er nodig is voor een LCA (Life Cycle Assessment), al kijken we hier veel breder dan milieueffecten.

Plaats en rol bedrijf

Heel duidelijk moet zijn wat de rol en de plek van het bedrijf, het specifieke product en/of de activiteit in de maatschappij en de economie zijn. Daarnaast moet vastgesteld worden met welke sectoren en sociaal-economische deelsystemen het bedrijf met zijn product(en) en activiteit(en) te maken heeft. Dat kan zijn omdat het daarin een onderdeel vormt, maar ook omdat bij het produceren en gebruiken ervan de producten/diensten uit die andere sectoren van belang zijn. Het gaat er nu om een beeld te vormen van welke ontwikkelingen, nieuwe vragen en mogelijkheden, al of niet direct samenhangend met duurzaam gerelateerde vraagstukken en transities, in die verschillende sectoren plaatsvinden. Op basis daarvan zal in eerste instantie in algemene termen beschreven kunnen worden wat de ontwikkelingen/transities en uitdagingen zijn waarvoor een bedrijf op korte of langere termijn komt te staan. Deze moeten vertaald worden naar de specifieke concrete zaken waar een bedrijf wat mee kan en moet. Zo kan het grote maatschappelijke vraagstuk klimaatverandering vertaald worden naar meer praktische zaken als: CO₂-heffingen, hogere kosten voor energie, snelle ontwikkeling van duurzame energieopwekking, nieuwe markten voor energiezuinige producten en materialen, andere brandstoffen enzovoort. Die kunnen direct in relatie gebracht worden met de activiteiten van een bedrijf. We noemen dat een 'duurzaamheidsspiegel'.

Voorbeeld: een producent van benzineslangen maakt onderdeel uit van de transportsector/het transportsysteem. Maar bij de productie ervan zijn producten/diensten nodig uit de grondstoffensector (rubber, metalen), de maakindustrie, enzovoort. Ontwikkelingen in die sectoren worden aangestuurd door grote vragen als klimaatverandering, verkeersproblematiek, grondstoffenschaarste, afvalproblemen enzovoort. Heel concrete vragen waar een producent van benzineslangen dan mee geconfronteerd wordt zijn: hoelang zijn benzineslangen nog nodig, kan ik beter de markt van batterijopladers en elektriciteitsaansluitingen voor auto's op, rubber, koper enzovoort zijn essentieel, hoe duur worden die, kan ik meer gaan hergebruiken bij productie enzovoort. Vervolgens komt de vraag: hoe pak ik dat strategisch op, hoe snel gaat dat gebeuren?

De FOCISS-matrix

Een matrix is ontwikkeld om een kader te scheppen waarbinnen concrete aandachtsgebieden en issues specifiek voor dat bedrijf in kaart kunnen worden gebracht (figuur 3). Daarvoor worden de 'voortbrengingsketen' van grondstof tot afdankfase en de hoofdthema's van duurzaamheid, zoals aangegeven met de metafoor 'People, Planet, Value' (PPV), samengebracht. Door systematisch alle velden die zo ontstaan door te lopen is de kans klein dat belangrijke aspecten worden overgeslagen. Het is gebaseerd op een matrix die voor milieustudies is ontwikkeld (Leopold, 1971). Op de verticale as zijn de PPV-aspecten in twaalf groepen geclusterd. De horizontale as geeft, in enkele hoofdcategorieën, alle stappen van de 'productieketen'. Deze verschilt van bedrijf tot bedrijf en product tot product en moet dus steeds voor een specifieke situatie worden uitgewerkt. Voor niet productiebedrijven maar dienstverlenende bedrijven zoals een ICT-adviesbureau of een bank, is dat soms wel een uitdaging. Het blijkt toch wel mogelijk bruikbare 'productiefasen/activiteiten' te benoemen. Uiteindelijk ontstaan zo ongeveer honderd blokjes: de 'aandachtsgebieden', die besproken moeten worden.

waardering is natuurlijk subjectief, gebaseerd op eigen informatie, deskundigheid en visie. De combinatie van de verschillende oordelen levert wel bruikbare informatie voor verdere discussies in de opvolgende workshops. Het geeft een bruikbare schifting in zaken die er niet toe doen, zaken die gemiddeld belangrijk worden gevonden en zaken die blijkbaar qua belang heel verschillend worden beoordeeld.

De eerste workshop dient om de belangrijkste aandachtsgebieden te selecteren. In de praktijk blijken er meestal tien tot twintig aandachtsgebieden consequent hoog gescoord te hebben in de waardering. Daarnaast zijn er meestal een paar die een opvallende spreiding in scores hebben, heel hoog én heel laag. Deze worden verder bediscussieerd. De lager scorende aandachtspunten worden niet verder besproken, maar wel geregistreerd voor eventuele latere evaluaties of herhaalde studies. In deze eerste workshop worden uiteindelijk drie of vier aandachtsgebieden (voorbeeld watergebruik bij grondstofwinning, scholingsbehoefte bij medewerkers, toekomst van een product) uitgeselecteerd.

In de tweede fase, uitlopend in de tweede workshop, worden de specifieke issues in zo'n aandachtsgebied die juist voor dit bedrijf weer spelen verder in kaart gebracht en beschreven. In de tweede workshop wordt weer op dezelfde manier een keuze van de sleutelissues en de prioriteiten vastgesteld.

In de eventuele derde fase, niet altijd gevraagd door het bedrijf, kan dan voor die drie of vier issues gekeken worden welke aanpakken mogelijk zijn en kan in zo'n workshop weer worden besproken welke prioriteiten in de uitvoering dan gewenst en haalbaar zijn.

Duurzame communicatie en samenwerking binnen het bedrijf

Een van de doelen die de methodiek en speciaal ook de workshops hebben is te komen tot beter uitwisseling van kennis en visies. Bij het ontwikkelen van de methodiek hebben bedrijven ook aangegeven dat er zeker behoefte is aan zo'n aanleiding om over (duurzaam) beleid, organisatie en innovatie te praten. Zeker als een bedrijf groter wordt en in wat formele afdelingen wordt opgedeeld, blijkt de communicatie over andere zaken dan directe 'need to know' vaak niet meer aanwezig. Duurzaamheid blijkt dan een goede reden om eens anders en op een ander niveau met elkaar te communiceren, dwars door de organisatie heen. Ook voor de motivatie om zaken echt aan te pakken, zal dat gewenst zijn.

4. Evaluatie van resultaten

Tot op heden zijn een twintigtal complete FOCISS-studies gedaan, bij zeer diverse bedrijven. Deels waren dat MKB's¹ en verder onderdelen van internationale bedrijven, in meer of mindere mate zelfstandig opererend. De 'wijze van denken' die aan FOCISS ten grondslag ligt, is nu ook onderdeel van het technische bedrijfskunde- en managementonderwijs bij enkele academies binnen Avans Hogeschool. Het wordt ook in studentenprojecten met bedrijven toegepast, waarbij een beknopte stapsgewijze checklist wordt gebruikt: 'FOCISS^{light}'. Daaruit komt ook een beeld naar voren, minder diepgaand weliswaar, van wat een meer op bedrijfsstrategie gerichte duurzaamondernemenstudie kan opleveren.

Bij de FOCISS-studies bleek dat er inderdaad meestal 'maar' drie tot vier sleutelaandachtsgebieden en uiteindelijk issues zijn die echt aan de core business raken en er qua prioriteit duidelijk bovenuit steken. Ze worden ook herkend als cruciale zaken voor de toekomst van het bedrijf. Een deel daarvan is al zichtbaar vanaf het begin van de studie. Maar gemiddeld een derde van de uiteindelijk geselecteerde cruciale issues was niet eerder in het bedrijf als echt belangrijk gezien of was zelfs een volledige verrassing. Binnen de gevonden aandachtsgebieden en issues kun je een onderscheid maken in drie categorieën:

- 'Verwacht'. Dat zijn vaak zaken waar het bedrijf al mee bezig is. In de interviews komen ze dan ook snel naar voren. Het zijn zaken die de eigen processen betreffen, energiegebruik, afvalstromen, arbeidsomstandigheden, hinder, meestal dus op het laagste systeemniveau. Toch blijken zaken die wel al aandacht krijgen, uiteindelijk niet altijd hoog te scoren. Het zijn dan niet de cruciale zaken die de toekomst van het bedrijf bepalen.
- 'Tot op zekere hoogte (on)verwacht'. Altijd zijn er gebieden en issues die wel bekend waren maar weinig aandacht kregen. In de workshops blijken ze toch hoog te scoren, vaak na felle discussie. Opvallend zijn dat sociaaleconomische zaken in de eigen regio of elders (grondstoffen, markt) waar men meende weinig last van te hebben of geen invloed op te hebben. Die worden daarom als niet relevant gezien. In de discussie bleek dat hun impact dan toch vaak groot is, zeker op termijn.
- 'Totaal onverwacht'. Ook eigenlijk steeds weer komen, door inzicht van één goed geïnformeerde persoon, zaken op die binnen het bedrijf niet algemeen bekend waren of waar men het liever niet over had. Voorbeelden zijn veranderingen in het productgebruik door klanten in specifieke situaties (vanwege duurzaamheidsknelpunten), verwachte schaarste aan een specifieke grondstof en toenemende protesten over het gebruik van producten en grondstoffen met een 'foute afkomst' bleek in bedrijven vaak nog niet te leven.

Wat kiezen bedrijven dan om echt verder te gaan doen?

In maar een deel van de studies vonden bedrijven het nodig ook stap 3, selectie van de beste aanpak/innovaties, te doen. Dat sleutelissues en randvoorwaarden in kaart waren gebracht bood ze al voldoende informatie voor het verder ontwikkelen van een innovatiestrategie gericht op duurzaam ondernemen. Bij het verder uitwerken van investeringsplannen vormen de nieuwe inzichten en randvoorwaarden dan een belangrijke factor en duurzaamheid wordt zo 'automatisch' meegenomen. Soms zijn de te nemen maatregelen ook vanzelfsprekend en niet erg ingewikkeld. In veel gevallen

¹ Definitie: <250 medewerkers. In ons onderzoek is gewerkt met bedrijven van inderdaad de hele range, 2 tot 250 en meer medewerkers.

waren strategisch logische keuzes echter ook complex en wilden de bedrijven daar zelf meer studie naar doen.

Op dit moment nog zijn er geen vervolgstudies bij de bedrijven gedaan, zodat ook niet altijd bekend is wat er, na alle goede intenties, ook werkelijk in gang is gezet. Op basis van de discussies die er bij de afsluiting van de studies, in fase 2 of fase 3, plaatsvonden is er toch een aantal voorzichtige algemene waarnemingen te doen over de soorten maatregelen, de haalbaarheid ervan en de bereidheid van bedrijven die in gang te zetten.

Bij de discussies over de haalbaarheid en de mogelijke impact van een aanpak, kan weer een onderscheid gemaakt worden in drie opties:

1. Je richten op issues en innovaties die beperkt blijven tot het 'productieniveau' en die geen gevolgen in de keten of in de economie als geheel hebben. Voorbeelden zijn een schoner en energiezuiniger proces, milieumaatregelen.
2. Aanpassingen en samenwerking in de keten. De keten gaat anders samenwerken en meer partijen moeten innovaties doorvoeren: 'integrated innovation'. Voorbeelden zijn:
 - Keuze voor een nieuwe grondstof en aangepaste processen en mogelijk iets andere producten, maar ook verregaande introductie van hergebruik om grondstoffen te sparen;
 - Aandacht voor de sociaal-economische aspecten bij inkoop, de arbeidsomstandigheden bij de productie van goedkope onderdelen om weerstand bij NGO's en op termijn ook bij de klanten in het algemeen te voorkomen.
3. 'Revolutionaire veranderingen' in de manier waarop het bedrijf werkt, fundamenteel andere processen en producten en in de manier waarop het zijn rol vervult en de maatschappij voorziet in haar behoefte. Een voorbeeld zou zijn een olieproducent die omschakelt naar het verwerken van biomassa of productie van zonnecellen.

De meeste innovaties/aanpakken die uiteindelijk door de selectie kwamen vallen duidelijk in de eerste categorie. Het zijn die zaken waar men het eerst aan denkt, ook omdat ze het meest simpel zijn te implementeren.

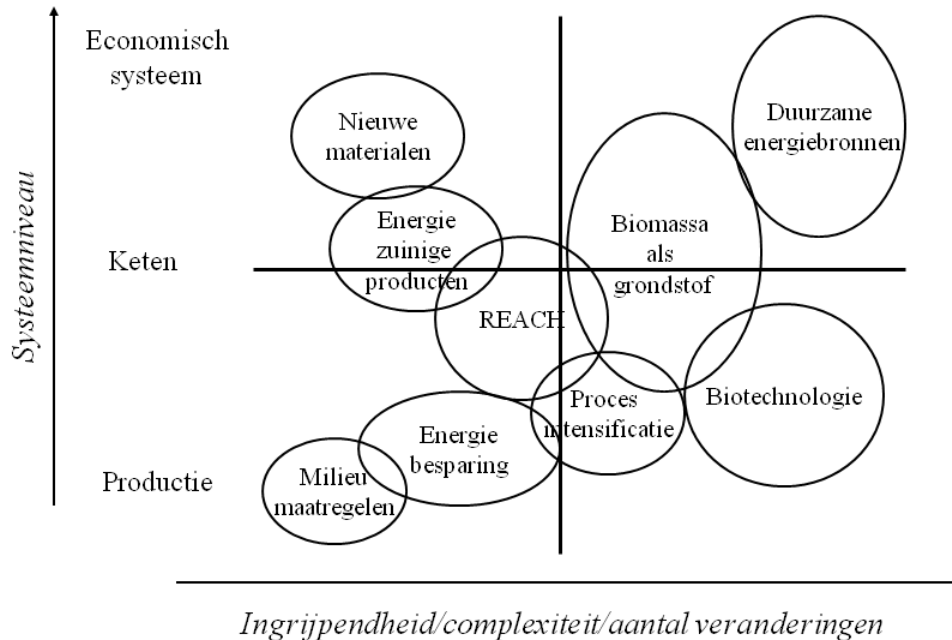
De tweede categorie zijn vaak zaken die al leven of in de discussie makkelijk worden opgepakt, maar die een stuk lastiger zijn omdat ook externe partijen, in de keten, erbij betrokken moeten worden. Die worden niet zo gauw als prioriteit opgepakt ook al erkent men het belang. Men schrikt toch vaak terug voor de belemmeringen en de risico's. In eerste instantie leidt het tot meer studie, zeker als het nieuwe technologie vraagt of nieuwe manieren van werken, zoals bij hergebruik. Alleen bij duidelijke druk van buiten, zoals bij kinderarbeid of transport van gevaarlijke stoffen, zijn directe acties ondernomen.

De laatste categorie is de lastigste en wordt ook zelden gevolgd. Men ziet het belang, maar meer nog de problemen en risico's. Het vraagt drastische veranderingen maar niet per se direct. Men zet dan toch vaak in op een evolutionaire verandering waarin men hoopt te kunnen meegroeien.

Ook uit andere studies blijkt dat de bereidheid een innovatietraject op te gaan, afhangt van impact en de complexiteit en dus de moeite en risico's die ermee gemoeid zijn, hoe noodzakelijk hij ook ervaren wordt. Die complexiteit hangt af van het systeemniveau waarop de veranderingen moeten plaatsvinden en de aantallen veranderingen die een bedrijf moet doorvoeren. Dat kan weergegeven worden met een diagram dat weergeeft wat het systeemniveau is van een innovatie/transitie en het aantal samenhangende veranderingen die daarvoor in organisaties moeten plaatsvinden. Figuur 4 geeft, als voorbeeld, dat schema voor de transities die in de chemiesector spelen. (Venselaar

Weterings 2005).

Het is te begrijpen dat de meeste bedrijven innovaties kiezen die inspelen op vragen die linksonder in het diagram geplaatst kunnen worden. Aan de andere kant blijken de meest 'toekomstbestendige' opties zich te moeten richten op transitie die zich meer in de rechterbovenzijde bevinden. Zeker kleinere bedrijven zien echter te veel werk en te grote risico's om zich daarop te richten



Figuur 4. Consequenties en complexiteit van innovaties bij transitie in de chemie

5. Conclusies en aanbevelingen

Ons inziens toont de aanpak dat 'welbegrepen eigenbelang' zowel duurzaamheid in het algemeen als bedrijven helpt. Met name de bedrijven die bij de uitgebreide studies betrokken zijn geweest, bevestigen dat de methode een keuze van prioriteiten opleverde die breder was dan men vooraf had overwogen. Ook was duidelijk dat de gekozen acties inderdaad essentieel waren voor hun core business. Voor een aantal was het ook een openbaring dat 'duurzaam ondernemen' veel bedrijfsgericht kan zijn dan ze eerst hadden gedacht. Vaak bleken de noodzakelijke acties en ontwikkelingsrichtingen wel complexer en dus ingrijpender dan de stappen die men eerder, op basis van meer oppervlakkige aandacht voor duurzaamheid, had gekozen. Effectieve acties zullen ingrijpen in de core business en moeten dus altijd wel ingrijpend zijn. Dat in tegenstelling tot de acties die zich beperken tot de marge van de activiteiten van het bedrijf.

Toch constateren we, zover we daar zicht op hebben, dat het uiteindelijk echt uitvoeren van de zelf gekozen prioriteiten vaak niet of maar mondjesmaat gedaan wordt. Het gevoel is dat de *mindset* nog niet werkelijk is veranderd, ook al is de noodzaak 'rationeel' wel geconstateerd. Deze waarneming is voor het lectoraat aanleiding om ook onderzoek te doen naar die mindset en wat dat kan beïnvloeden.

De methode wordt steeds verder ontwikkeld op basis van de ervaring. Aanpassingen c.q. vereenvoudigingen zijn nog met name nodig bij de 'waarderingsmethodiek' en het gebruik van de matrix. Dat blijkt nog steeds lastig, vooral ook omdat het goed gebruiken ervan toch veel achtergrondkennis vraagt bij de interviewer/adviseur over duurzaamheid in de hele breedte en van de specifieke bedrijfstak.

Een laatste, algemene conclusie ten aanzien van het stimuleren van duurzaam ondernemen is dat het nu nog teveel is gericht op het introduceren van 'duurzame technologie' en 'duurzame acties', met als gedachte dat dit voldoende is om duurzaam te ondernemen. 'Innovaties die op zichzelf duurzaam zijn', zover die bestaan, zullen zelden tot effectief duurzaam ondernemen leiden. Het gaat om het vaststellen en implementeren van een strategie en ontwikkelingsplan voor een bedrijf en specifieke producten om ervoor te zorgen dat ze bijdragen aan een duurzame, dus 'in standhoudbare' economie en maatschappij. Dat is de werkelijke essentie van duurzaam ondernemen.

Bronnen/Literatuur

^{Tertso} geeft aan dat de publicatie als PDF beschikbaar is op www.tertso.eu (bij 'publicaties') en deels ook op www.HBOKennisbank.nl.

Azapagic, A. (2003), Systems Approach to Corporate Responsibility, a general management framework, *TranslChemE, part B, Proc Safe Env Prot*, 78(4), p. 243-261.

Bhattacharyya, S.S. (2007), Development of a CSR-strategy-Framework, Congress papers Corporate Responsibility Research Conference 2007, University of Leeds, 15-17 July (<http://www.crrconference.org/downloads/crrc2007bhattacharyya.pdf>).

Berendsen, G.J., A.M.M. Ansems, W.A.J. Appelman & J. Venselaar (2006), 'Winst door Duurzaam Ondernemen, de DOSIT-aanpak', Kluwer-reeks *Kwaliteit in Praktijk*, C2-11 (juni 2006).

Geels, F. (2002), *Understanding the dynamics of Technological Transitions. A co-evolutionary and socio-technical analysis*, Twente University Press, Enschede.

Hoevenagel, R. (2004), *Maatschappelijk verantwoord ondernemen in het midden- en kleinbedrijf*, EIM-publicatie, Zoetermeer.

Laszlo, Ch. & N. Zhexembayeva (2011), *Embedded Sustainability, the next big competitive advantage*, Greenleaf Publishing.

Leopold, L.B. et al. (1971), 'A Procedure for Evaluating Environmental Impact. US Geological Survey', *Geological Survey Circular, No. 645*, Washington, D.C.

Nidumolu, R., C.K Prahalad & M.R. Rangaswami (2009), 'Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation', *Harvard Business Review* (online).

SORES-project, eindrapport 2008, Avans Hogeschool, gemeente Breda 2003-2007, (via www.duurzamebedrijfsvoering.nl).

Venselaar J. (2003), 'Sustainable Growth and Chemical Engineering', *Chem.Eng.Technol* 26, (8), p. 868-874 ^{tertso}.

Venselaar, J. & R.A.P.M. Weterings (2005), 'Sustainable Development in chemistry, engineering and industry, spontaneous transition or innovation paradox? *WCCE 2005*, Glasgow ^{tertso}.