

De operationele vertaling van duurzaam ondernemen



Is duurzaam ondernemen voor 'geitenwollen sokken types' of niks anders dan goed ondernemerschap? Waarom kiezen bedrijven voor duurzaam ondernemen, valt er wel iets te kiezen of is duurzaam ondernemen gewoon noodzaak?

In de vorige editie van Scope werd ondernemerschap behandeld. "Ondernemerschap is onder andere een strategie bedenken die rekening houdt met de toekomst. Duurzaam ondernemen is eigenlijk niet anders. De klassieke manier van ondernemen wordt vaak los gekoppeld van duurzaam ondernemen. Maar een goede ondernemer is een duurzame ondernemer". Met deze woorden start het gesprek met Jan Venselaar, lector duurzame bedrijfsvoering aan de Avans hogeschool. Een duurzaam ondernemer speelt in op een toekomst met een groeiende schaarste aan bepaalde grondstoffen, stijgende energieprijzen, mogelijke effecten van klimaatveranderingen en veranderende maatschappelijke inzichten. Venselaar: "Ondernemers kunnen er ook voor kiezen niet op deze veranderingen in te spelen. Zij helpen duurzaamheid dan op termijn, omdat ze failliet gaan".

DUURZAME STRATEGIE: EN DAN?

Ondernemingen worstelen vaak nog met de 'waarom-vraag'. Waarom zouden zij duurzaam ondernemen? Naast de eerder genoemde noodzaak om te anticiperen op toekomstige ontwikkelingen kunnen druk vanuit de markt, regelgeving en/of ambities van ondernemers zelf een rol spelen. Na die 'waarom-vraag' komt de 'wat-vraag'. Op welke aspecten van duurzaamheid gaan we ons richten? Venselaar: "Zonder focus op een behapbaar aantal essentiële issues werkt het niet! Essentieel voor een onderneming betekent dat als er geen rekening mee wordt gehouden, de continuïteit van de onderneming in gevaar kan komen. Van belang is ook dat de onderneming op de essentiële issues invloed heeft op het gebied van duurzaamheid". Venselaar geeft het volgende voorbeeld: "Voor een bierbrouwer is het niet essentieel zich op kinderarbeid te richten, een brouwer heeft niet direct met kinderarbeid te maken en heeft hier ook geen of weinig invloed op. Voor een bierbrouwer heeft het zin zich te focussen op grondstoffen van bier. Welke granen koop ik en hoe zijn deze geteeld. Hoe zorg ik ervoor dat ik in de toekomst schoon en zuiver water blijf houden? Verder heeft de bierbrouwer een afvalvraagstuk. Hoe ga ik om met de verpakkingen? Het laatste essentiële punt voor een bierbrouwer is de marketing van zijn alcoholhoudend product. Hoe ga ik maatschappelijk verantwoord om met hoe ik reclame maak en waar ik dat maak". Binnen deze essentiële issues moeten dan concrete deelgebieden geïdentificeerd worden waarop de onderneming zich op operationeel niveau gaat richten. Voor het

vaststellen van de invulling van duurzaam ondernemen benadrukt Venselaar het belang van de brede inbreng van eigen werknemers binnen de organisatie. "Er is dan zicht op het (eigen) belang en dus commitment. Ze krijgen dan ook een duidelijker beeld van wat duurzaamheid is, dat het niet iets vaags is als mooie dingen doen voor de mens. Het is eigen belang, omdat het de toekomst van het bedrijf bepaalt en de veranderingen soms ook direct besparingen opleveren". Een methode

"Goed bedrijfskundig ondernemen hangt samen met een goede visie op duurzaamheid"

waaraan Venselaar heeft meegewerkt die op deze manier gebruik maakt van de inbreng van werknemers is de FOCISS (Focussing Innovation Strategy for Sustainability) methode. Deze methode richt zich met name op het MKB. FOCISS is een methode die duurzaam ondernemen op een relatief eenvoudige wijze linkt met de kernactiviteiten en de continuïteit van de onderneming. Zonder zo'n duidelijke strategische focus komt duurzaam ondernemen niet effectief van de grond. Dan blijft het vaak bij een aantal veranderingen die weinig of geen invloed hebben op de bedrijfsvoering en mooie verhalen naar buiten toe.

DE SUPPLY CHAIN

Duurzaam ondernemen heeft invloed op drie niveau's. Venselaar: "allereerst heeft duurzaam ondernemen invloed op het eigen productiesysteem. Het tweede niveau is de keten waarin je zit. Het derde niveau is de maatschappelijke-economische rol van een product of activiteit. Op het eerste niveau heeft een bedrijf veel invloed. Hierin vinden dan ook de meeste acties plaats met betrekking tot duurzaam ondernemen. De individuele onderneming heeft veel minder invloed in de gehele supply chain. Om duurzaam ondernemen daarin te integreren is een aanpak vereist die over de eigen muren heen kijkt. Op dit aspect verschilt de duurzame ondernemer vaak van een 'klassieke' ondernemer. Je hebt iemand met een visie nodig die over die muren heen durft te kijken en risico's durft te nemen om duurzaam ondernemen op ketenniveau te integreren. Veranderingen op maatschappelijk niveau zijn vaak zeer fundamenteel, maar een ondernemer kan die niet wegschuiven als alleen de taak van de overheid. Hij heeft direct met de effecten daarvan te maken". In de laatste twee niveau's zitten ook de uitdagingen voor de toekomst. Hier vinden de veranderingen plaats die echt impact hebben. Ondernemingen moeten proberen om allereerst op het hoogste niveau de duurzame ontwikkelingen te doorzien en de consequenties daarvan en deze vervolgens vertalen naar de lagere niveaus. Bijvoorbeeld: autoproducenten kunnen hun productieproces duurzaam maken, dit is een eerste stap op weg naar duurzaam ondernemen. Maar als autoproducenten duurzaam onderne-



men op ketenniveau kan dit veel meer invloed hebben op duurzaamheid; auto's die lichter zijn en minder brandstof verbruiken. Echter, op maatschappelijk niveau zal de grootste verandering plaats moeten vinden met betrekking tot hoe we auto rijden en het omgaan met mobiliteit.

INNOVATIE

Bij duurzaam ondernemen is innovatie een belangrijk gegeven. Er is ook veel kennis over innovatieve aanpakken op het gebied van duurzaam ondernemen.

“De meest effectieve stimulans is als een bedrijf duurzaam gaat ondernemen uit eigen belang”

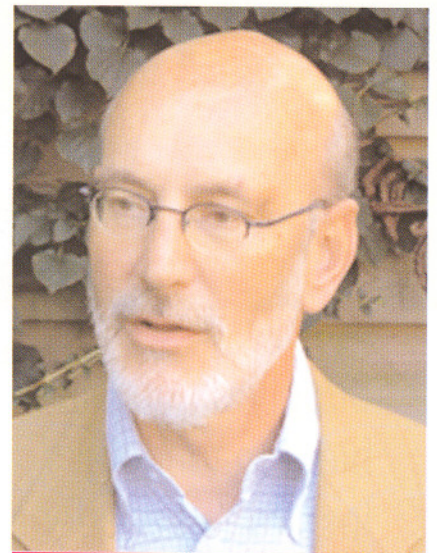
Echter in de praktijk wordt daar nog heel weinig mee gedaan, zeker bij kleinere bedrijven. Er is sprake van een innovatieparadox.

Venselaar: "Belangrijke oorzaak is dat men niet weet welke kennis er gebruikt moet worden. Je moet eerst weten wat je wilt. Daarom is het vaststellen van de eerder genoemde essentiële issues van belang. Dit geeft een onderneming een focus. Op welke punten van duurzaamheid willen we ons richten, die invloed hebben op de bedrijfsvoering en waar wij als onderneming invloed op uit kunnen oefenen? Over die issues kan dan specifiek naar kennis worden gezocht. Veel

van de kennis bestaat al, maar het kan ook leiden tot het gericht stimuleren van praktijkgericht onderzoek". Op deze wijze versterken duurzaamheid en innovatie elkaar. Venselaar: "Als je wilt inspringen op de toekomst zul je nu naar alternatieven moeten zoeken. Incrementele innovaties zijn dan vaak onvoldoende. Uiteindelijk gaat het om radicale innovaties die leiden tot duurzaamheid. De gevolgen daarvan bieden ondernemingen kansen en risico's. Maar afwachten is onverstandig".

ROL VAN DE OVERHEID

De motieven om je als onderneming te richten op duurzaam ondernemen zijn heel divers. De eigenaar/manager kan zelf die visie gekregen hebben door de ontwikkelingen die zij of hij ziet. Verder vraagt de markt de onderneming soms al om 'duurzaamheidsverklaringen' en 'kinderarbeid vrije producten'. Ook de overheid legt regels op door middel van wetgeving. Venselaar: "Het blijft merkwaardig dat je wetgeving nodig hebt om bedrijven te dwingen innovatiever en goedkoper te produceren, want dat is duurzaam ondernemen vaak. Als duurzaam ondernemen betekent dat je een goede bedrijfsstrategie voor de toekomst hebt, dan kun je dat niet bij wet afdwingen. Wetgeving is niks anders dan wat de maatschappij, dat wil zeggen meer dan de helft van de bevolking, vindt. Omgekeerd, als bedrijven door innovatie en anders organiseren aangeven dat het bijvoorbeeld ook best zonder kinderarbeid kan, ontstaat er een klimaat waarin burgers zeggen: "ga het dan maar verbieden". Bedrijven die dan pas over hun productiewijze gaan nadenken hebben dan al een slechte



Jan Venselaar

naam en zullen vaak te laat zijn. Verder is de marktwerking belangrijk. Koper bijvoorbeeld is de afgelopen jaren fors in prijs gestegen door toenemende vraag en de verwachte toekomstige schaarste. Je hoeft verstandige ondernemingen daarom niet te vertellen dat ze zuiniger met koper om moeten gaan.

De beste stimulans is als een bedrijf duurzaam gaat ondernemen omdat het zijn eigen belang daarin ziet. Op de verschillende niveaus is de effectiviteit van motieven en stimulansen anders. In ketens zijn ondernemingen afhankelijk van elkaar en zullen ze afspraken moeten maken. Soms functioneert de marktwerking daar, maar anders moet via wetgeving en bijvoorbeeld heffingen een ontwikkeling worden gestimuleerd. Het zal dus altijd een combinatie van eigen ambities, wetgeving en marktwerking zijn dat duurzaam ondernemen stimuleert".

