

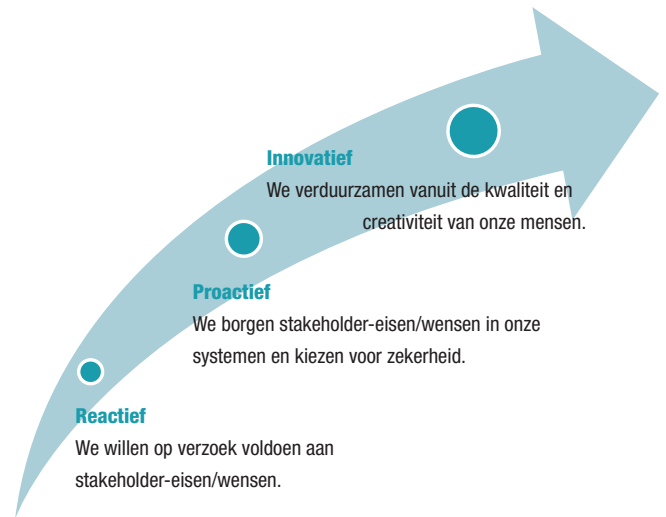


Visie en acties zitten vaak nog niet op één lijn

OP WEG NAAR DUURZAME BEDRIJFSVOERING

De huidige crisis en de discussie over klimaatverandering hebben ertoe geleid dat bedrijven bewuster nadenken over hun visie op duurzaamheid. Daarnaast worden er ook acties ingezet om efficiënter, veiliger en minder milieubelastend te gaan werken. Helaas zien wij in de praktijk dat visie en acties op deze thema's vaak nog niet op één lijn zitten.

- Innovatief** Innovatieve bedrijven gaan uit van hun eigen kracht en die van hun medewerkers. Ze willen naast het voldoen aan wet- en regelgeving en het borgen hiervan in systemen, bovenal energie steken in het ontwikkelen van de kwaliteiten en creativiteit van hun medewerkers in het streven naar een duurzame bedrijfsvoering.
- Proactief** Proactieve bedrijven willen voldoen aan de van toepassing zijnde stakeholder-eisen. Ze houden er niet van om op het laatste moment te moeten gaan rennen om orde op zaken te stellen en werken veelal vanuit een compliance-strategie en systemen aan een duurzame organisatie.
- Reactief** Reactieve bedrijven willen voldoen aan de van toepassing zijnde stakeholder-eisen, maar realiseren pas verbetering nadat door een stakeholder is geconstateerd dat hier verbeteringen mogelijk dan wel noodzakelijk zijn om te komen tot een duurzame organisatie.



De drie hoofdgebieden van de bedrijfsontwikkelingscurve.

Instrument 1.

Hierdoor gaan veel onnodige bedrijfsmiddelen, tijd en energie verloren. Daarbij constateren wij dat managers in bedrijven een oppervlakkig begrip van de onderliggende geschiedenis, thema's en principes van duurzaamheid hebben. Een aantal opvallende zaken die we tegenkomen zijn:

- De groei van het aantal instrumenten dat bedrijven helpt en gebruikt om te begrijpen wat duurzaamheid voor hen betekent is evenredig aan de groei van de aandacht voor duurzaamheid.
- De toenemende vraag/eis naar duurzaamheidsinstrumenten vanuit stakeholders veroorzaakt een probleem voor organisaties, omdat deze moeite hebben om deze onderdelen aan te laten sluiten bij hun eigen visie.
- De verantwoordelijkheid voor het ontwikkelen, implementeren en onderhouden van duurzaamheidsinstrumenten wordt vaak gedelegeerd naar een tactische afdeling, terwijl de kritische beleidsbeslissingen genomen worden binnen managementteams en directies.

men met de acties die uitgevoerd worden. Om dit goed uit te kunnen voeren moet eerst je 'eigen huis' goed op orde zijn. In de trajecten die hierop volgden hebben we

'... ambitious corporate sustainability activities and strategies have to be embedded in the organizational culture in order to be successful'
Rupert Baumgartner, 2009

tussen 2010 en 2013 gezocht naar de succesfactoren voor duurzaam ondernemen en instrumenten ontwikkeld die konden bijdragen aan het op orde brengen van het 'eigen huis'.

ONZE INSTRUMENTEN

Om deze zoektocht naar succesfactoren voor duurzaam ondernemen goed te kunnen begeleiden zijn er twee instrumenten

ontwikkeld waarmee we a) de bedrijven op een relatief eenvoudige wijze een spiegel konden voorhouden en b) duurzaamheidsambities en acties op een breder vlak konden vergelijken en bespreken tijdens de duurzaamheidsbijeenkomsten en de daarop volgende trajecten.

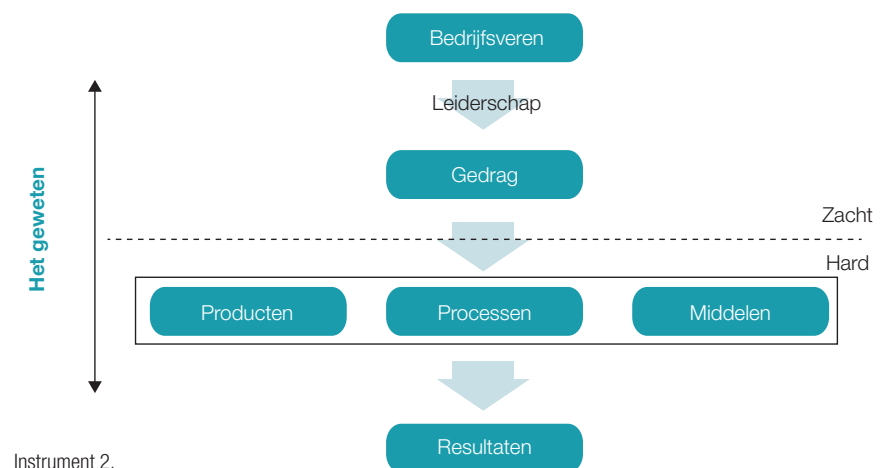
Bij het ontwikkelen van deze instrumenten hebben we ons laten inspireren door het INK-model. Hieronder volgt een korte uitleg van het doel en de achtergrond van de instrumenten zoals we die hebben ontwikkeld en ingezet tijdens het duurzaamheidsplatform en de hieruit volgende trajecten.

1. De bedrijfsontwikkelingscurve

Het eerste instrument heeft als doel de grote groep betrokkenen snel inzicht te geven en bewust te maken van waar zij staan en waar zij zouden willen staan met het thema duurzaamheid (huidige en gewenste situatie). Het instrument, de bedrijfsontwikkelingscurve, kent de bovenstaande drie hoofdgebieden.

HET DUURZAAMHEIDSPLATFORM

Tussen 2008 en 2010 hebben we tien bijeenkomsten georganiseerd om met verschillende bedrijven ervaringen uit te wisselen en kennis te delen over duurzaam ondernemen: het duurzaamheidsplatform. Naar deze tien bijeenkomsten kwamen in totaal driehonderd ondernemers. De eindconclusie van de aanwezigen was dat ze niet aan 'window dressing' wilden doen. Wat ze naar buiten communicerden, moest intern wel kloppen. Met andere woorden: de visie van een bedrijf, vaak weergegeven in beleidsdocumenten en externe communicatie, moet overeenstem-



Instrument 2.

2. De harde en zachte kant

Het tweede instrument, dat we hebben ontwikkeld focust zich op de 'harde' en 'zachte' kant van de bedrijfsvoering. Het instrument heeft als belangrijkste doel om snel en overzichtelijk de duurzaamheidsambitie (instrument 1) te vergelijken met de huidige bedrijfsvoering (instrument 2). Met andere woorden: Hoe zorg je dat je ambities weet te vertalen naar duurzaamheidsresultaten?

De bedrijfsveren omhelzen specifiek dat wat het bedrijf en haar medewerkers drijft. Dit is niet alleen de bedrijfseconomische visie en missie, maar ook hoe men met de medewerkers omgaat en welke cultuur het bedrijf onderschrijft: wie is het bedrijf en wat is haar missie? Waar staat het bedrijf voor?

De zachte kant van het instrument onderzoekt welk 'duurzaam gedrag' op alle niveau's van de organisatie nodig is om duurzame prestaties te realiseren.

Daarnaast hebben we hier gekeken welke manier van aansturing (leiderschap) wordt toegepast om het gewenste gedrag te stimuleren. Qua aansturing focust het instrument zich op de volgende twee punten:

- **Voorbeeldgedrag**
Welk voorbeeldgedrag wordt van de leidinggevendenden verwacht?
- **Aanspreekgedrag**
Hoe spreekt men elkaar aan op gedrag?

De harde kant van het model richt zich op de processen om te komen tot de producten of het verlenen van de dienst. Hierbij hebben we gekeken naar zowel de besturende, de primaire als de ondersteunende processen.

CONCLUSIES

Naar aanleiding van de bijeenkomsten en de hieruit voortgekomen trajecten met diverse bedrijven, concluderen wij dat er binnen veel bedrijven een gat is ontstaan tussen hun visie en acties.

Bij de toepassing van de bedrijfsontwikkelingscurve liepen de ontwikkelingen van de onderlinge acties niet gelijk. Hieronder een voorbeeld:

Bedrijf A voldeed aan de wettelijke milieuvoorschriften omdat de handhaver vaak langskwam (reactief), maar bleek de RI&E met bijbehorend plan van aanpak in de la

'...the reason is that most sustainable development initiatives have been developed in isolation of business activity and are not yet directly linked to business strategy...'

Székely en Knirsch, 2005

te hebben liggen (minder dan reactief). Tijdens de evaluatiemomenten met behulp van de ontwikkelcurve is vastgesteld welke gaten er waren tussen de werkelijke ambitie en visie ten opzichte van de uit te voeren acties.

In de toepassing van het tweede instrument bleek er bij de bedrijven ook een disbalans te bestaan. De aandacht bij alle bedrijven was meer voor de harde dan voor de zachte kant. Daarnaast bleek bij innovatievere bedrijven het aanspreken van collega's een taak voor iedere medewerker, in plaats van voor alleen voor medewerkers in leidinggevende posities.

VIJF STAPPEN NAAR EEN DUURZAME BEDRIJFSVOERING

Na tien inspirerende en leerzame bijeenkomsten en de daaruit voortkomende trajecten met de individuele bedrijven kwamen we met elkaar tot de conclusie dat de volgende vijf stappen een significante rol spelen bij het realiseren van een duurzame bedrijfsvoering:

1. Maak duurzaamheid onderdeel van je visie

Om de 'neuzen' dezelfde kant op te krijgen en te houden is het hebben van een eenduidige en duidelijke visie op duurzaamheid belangrijk. Duidelijkheid wordt vooral bereikt door de authenticiteit van de visie: de mate waarin het bedrijf trouw is aan haar eigen cultuur, ondanks de externe impulsen.

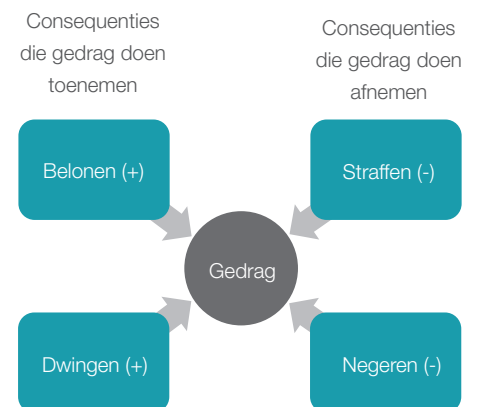
2. Borg deze visie in je bedrijfsvoering

Wil je als organisatie je duurzaamheidsprestaties verbeteren, dan is het essentieel dat je op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau duurzaam gedrag vertoont en duurzaam gedrag stimuleert. Om hier goed

op te kunnen sturen is het een voorwaarde dat je eerst met elkaar vaststelt welke resultaten je wilt bereiken en welk 'duurzaam' gedrag daar aan is gekoppeld. Het bedrijfsvoeringssysteem van een organisatie blijkt in de praktijk een goede plek om een en ander te formaliseren.

Met afspraken maken hoop je echter alleen dat het gewenste gedrag gaat plaatsvinden en is het nog geen zekerheid dat dit ook zal gebeuren. Wil je dat het duurzaamheidsresultaat van je organisatie verbetert en dat duurzaam gedrag in je organisatie echt toeneemt, dan is het vooral belangrijk om je energie te steken in het sturen op het gewenste gedrag nadat het zich heeft voorgedaan. We noemen dit ook wel sturen met consequenties.

Er zijn vier consequenties die gedrag kunnen beïnvloeden: Hiervan zijn er twee die gedrag doen toenemen (+) en twee die gedrag doen afnemen (-).



Vier consequenties die gedrag beïnvloeden.

3. Leg verantwoordelijkheden in de lijn

Wetenschappelijk is bewezen dat je alleen gedrag kan veranderen als je het ook kan beïnvloeden. Vaak komt de huidige verantwoordelijke voor duurzaamheid hier in een spagaat, waarin wel wordt verwacht dat hij de aanjager is van het thema maar hij vanuit zijn rol slechts zeer beperkt in staat is om het gedrag van zijn collega's te veranderen. Hierdoor gaat veel tijd en energie verloren in het stimuleren van het gewenste gedrag, maar is het resultaat slechts beperkt. Door de verantwoordelijkheden meer in de lijn te neer te leggen en hier ook consequenties aan te hangen, zal duurzaamheid een meer geïntegreerd onderdeel worden van je bedrijfsvoering en ben je als organisatie in staat om met minder middelen meer te behalen.

4. Maak gebruik van interne productchampions

Uit de bijeenkomsten en de daaruit volgende trajecten is gebleken dat om de ontwikkeling richting duurzame bedrijfsvoering mogelijk te maken, er een persoon nodig is die zich verpersoonlijkt als de brug tussen de visie en de uit te voeren acties. Deze persoon hebben we in de trajecten gekenmerkt als de productchampion.

Het selecteren van de productchampion is een belangrijke stap gebleken omdat deze zowel over de juiste persoonlijkheid, kennis, vaardigheden en motivatie moet beschikken. Maar hij moet ook de visie met passie en charisma uitdragen, mensen aanspreken en aansturen op hun gedrag, maar ze ondertussen wel de vrijheid geven om zelfstandig te kunnen handelen en innovatieve ideeën te kunnen ontplooiën.

Belangrijke taken van de productchampion:

- Het creëren van een visie, gaan waar nog niemand is geweest. Daarnaast betekent dit ook ruimte creëren en houden voor de mensen binnen het bedrijf om iets nieuws te creëren.
- Ervoor zorgen dat er niet een onoverkomelijke tegenstand gevormd wordt door de verschillende personen die erbij betrokken zijn door deze erbij betrokken te houden (het voorkomen van uitdoving).
- Door het charisma, het formuleren en uitdragen van de visie en het belonen van gewenst gedrag zorgt de productchampion ervoor dat de nodige medestanders in het team komen.

Bij dit alles speelt de productchampion in op en gaat hij/zij uit van de kracht van de organisatie en de personen.

Verdere kenmerken van een goede productchampion:

- Technische kennis van duurzaamheid;

“Het gaat erom dat je herkent, erkent en gewaardeerd wordt. De kunst is om bewust te kiezen voor een onderscheidende manier van ondernemen”

Jan van Setten, 2011

- Kennis van het bedrijf en de markt;
- Een gezonde drive;
- De wil om het bedrijf een stap verder te brengen;
- Gevoel voor bedrijfspolitiek/-strategie.

De productchampion binnen de gevolgde trajecten die in de organisatie zit heeft een duurzamere invloed op het bedrijf dan bijvoorbeeld een adviseur die tijdelijk deze rol op zich neemt. Als de productchampion een staffunctie heeft, is het belangrijk dat deze persoon actief wordt ondersteund door een board of management teamlid uit de lijnorganisatie.

5. Zorg voor een goed sluitend verbeterproces

Bedrijven worden geconfronteerd met eisen en wensen vanuit verschillende stakeholders en richtingen. Het bewust hier mee omgaan is bij de trajecten essentieel gebleken voor een duurzame bedrijfsvoering. Hierbij zijn de volgende stappen geïdentificeerd:

1. Inventariseren en prioriteren van stakeholder-eisen

Ten eerste door de eisen van de stakeholders te selecteren in ‘wel en niet van toepassing’. Bij de van toepassing zijnde eisen wordt gekeken of het bedrijf er al aan voldoet door de

processen die al lopen en aan welke niet.

2. Controleren van stakeholder-eisen

Van de van toepassing zijnde eisen wordt gecontroleerd of er aan voldaan wordt. Voor de eisen waar (nog) niet aan voldaan wordt, en die van toepassing zijn, is het volgende thema noodzakelijk.

3. Borgen van stakeholder-eisen


De in dit geval van toepassing zijnde eisen – waarbij na controle niet aan voldaan wordt – worden opgenomen in het bedrijfsvoeringssysteem. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van een procedure, meetinstrument of registratie.

4. Bewust maken van stakeholder-eisen

Echt belangrijke eisen waarvan borging door controle en opname in het systeem nog niet voldoende is, worden meegenomen ‘tussen de oren’. Dit zijn de eisen die iedere medewerker moet kunnen dromen en waarvan de uitwerking in zowel de harde als de zachte kant van het bedrijf merkbaar moet zijn.

SAMENGEVAT

Om goed in te kunnen spelen op de voortdurend veranderende eisen van je stakeholders zijn, a) een actuele inventarisatie en prioritering van je stakeholder-eisen en b) een goed sluitend proces voor continu verbeteren cruciaal. Nog te vaak zien we dat bedrijven het door de hectiek van de dag niet voor elkaar krijgen om een sluitend verbeterproces te realiseren. Vertaald naar de PDCA-aanpak ziet het er dan als volgt uit:

- Definieer je gewenste duurzaamheidsprestaties (Plan)
- Borg duurzaamheid in je bedrijfsvoering (Do)
- Controleer of je op koers ligt met je visie en prestaties (Check)
- Evalueer de voortgang en stel waar nodig je plannen bij (Act) 

De instrumenten en deze aanpak kwamen mede tot stand op basis van de ervaringen van driehonderd MKB-bedrijven. Meer ervaringen zijn opgenomen in de presentatie en paper van Sjors Witjes voor het 16th Conference of the European Roundtable on Sustainable Consumption and Production (ERSCP) & 7th Conference of the Environmental Management for Sustainable Universities (EMSU) van 4 tot en met 7 juni 2013 in Istanbul, Turkije.

PERSONALIA

Sjors Witjes is adviseur duurzame bedrijfsvoering bij BMD Advies en heeft in verschillende delen van de wereld onderdeel mogen uitmaken van het veranderingsproces naar een duurzamer ondernemerschap. Daarnaast is hij verbonden aan het Copernicus Instituut voor Duurzame Ontwikkeling van de Universiteit Utrecht waar hij onderdeel uitmaakt van het team achter de Sustainable Business & Innovation Master en zijn promotieonderzoek doet naar ‘The Heart and Soul of Corporate Sustainability Strategies’.

Frans ter Steege is adviseur duurzame bedrijfsvoering bij BMD Advies en staat dagelijks organisaties bij in het realiseren en aantoonbaar maken van hun duurzaamheidsambities. Als gecertificeerd Organizational Behavior Management (OBM) practitioner zet hij zich in om duurzame initiatieven binnen een organisatie op een duurzame wijze te verankeren.