



DUURZAME BEDRIJFSVOERING

Strategievorming ten aanzien van duurzaamheid

Abstract

Een vakartikel die de wensen en strijd van (MKB-)bedrijven begrijpt en aanspreekt. Het is eenieder bekend dat het onderwerp duurzaamheid in de samenleving (en dus ook in het bedrijfsleven) steeds belangrijker wordt. Duurzaamheid moet daarom opgenomen worden in de strategie van een organisatie, om de concurrentie te kunnen bijhouden.

Robin Ploeg

r.w.ploeg@st.hanze.nl

September - Oktober 2019

Vakdocent: meneer Soepenber

STRATEGIEVORMING TEN AANZIEN VAN DUURZAAMHEID

Een strategie kan middels en op basis van vele verschillende theorieën worden gevormd. Denk aan het vijfkrachtenmodel van Porter, de BCG-matrix of het 7S-model van McKinsey. Deze theorieën bieden basis aan verschillende factoren die relevant kunnen zijn voor een organisatie. Er is één onderwerp dat in dergelijke methoden te veel op de achtergrond treedt: duurzaamheid.

Dit is anders dan verwacht, duurzaamheid wordt namelijk steeds belangrijker voor maatschappij en organisaties. Duurzaamheid moet daarom niet enkel als hoofdstuk worden opgenomen in het strategisch beleidsplan van een organisatie. Maar duurzaamheid moet daadwerkelijk verweven zijn in de strategie en gedragingen van de organisatie. In dit vakartikel wordt ingegaan op het onderwerp duurzaamheid in relatie tot strategievorming. Met andere woorden, duurzaamheid moet in alle processen worden verankerd. Het artikel richt zich met name op organisaties in het MKB en geeft antwoord op verschillende deelvragen ten aanzien van milieu en organisatie.

GESCHIEDENIS

Er zijn meer dan 7,5 miljard mensen op de wereld en dit aantal blijft maar groeien. Deze groeiende bevolking oefent een steeds grotere druk uit op de wereld. De omgeving van onze wereld is door ons (de mensheid) in grote mate aangetast. Deze aantastingen doen wij vanwege onze behoeften. Eén van onze behoeften is huisvesting, waarvoor we veel bomen kappen en in feite de natuur aantasten. We consumeren voedsel en willen ons op verhoogde snelheid voortbewegen waarvoor we onder andere olie raffineren en verbruiken. Daarnaast leggen we wegen aan waarmee wij voor ecologische verstoringen zorgen. Dankzij onze behoeften en consumpties veroorzaken we als mensheid verschillende soorten natuurschade.

Het doel van het Wereld Natuur Fonds was om dieren en gebieden in Afrika te beschermen; bijvoorbeeld tegen stroperij. Het WNF kent zijn oorsprong in 1961. Tegenwoordig richt het WNF zich niet alleen op Afrika maar werkt het WNF aan behoud van de belangrijkste leefgebieden wereldwijd (WNF, sd). Het WNF was en is één van de belangrijkste bewegingen die tegenwoordig onder duurzaamheid wordt verstaan.

Een andere belangrijke stap in het bedrijfswezen is gezet door Unilever in samenwerking met het Wereld Natuur Fonds. Unilever maakte zich in 1996 zorgen over de beschikbaarheid van vis in de toekomst. De visindustrie hield geen rekening met de impact van de visserij. Als de visserij geen rekening zou gaan houden met de gemaakte impact zou de toekomst van de visvangst onzeker worden. Samen met het WNF ontwikkelde Unilever het MSC-keurmerk. Dit keurmerk garandeert dat ondanks het uitvoeren van visserij, de visstand niet achteruit zal gaan (Volkskrant, 1996).

Genoemde voorbeelden zijn enigszins verouderd. In de afgelopen jaren is het onderwerp duurzaamheid echter belangrijker geworden voor organisaties. Steeds meer mensen zetten zich in voor duurzame ontwikkeling, in hun eentje of in groepen. Dit kan zelfs betrekking hebben op het koopgedrag van consumenten. In dit geval zijn het individuele mensen die verandering veroorzaken of teweegbrengen en daarom is er sprake van “bottom-up”. Daarentegen kan er ook sprake zijn van “top-down” verandering, in dat geval zijn het organisaties (zoals overheden) die er primair voor zorgen dat de verandering wordt veroorzaakt.

WETENSCHAPPELIJKE KENNIS

Organisaties hebben te maken met verschillende problemen ten aanzien van duurzaamheid. Het is bijvoorbeeld voor inkopende organisaties lastig om in te schatten wanneer een product duurzaam is. Omgekeerd geldt hetzelfde omdat het voor producerende bedrijven lastig is om vast te stellen wanneer het product aan duurzaamheidscriteria van klanten voldoet. In 2010 is er door de overheid een motie aangenomen die de overheid in haar eigen inkoopbeleid ertoe verplicht het thema duurzaamheid als zwaarwegend inkoopselectiecriterium op te nemen (Keizer, 2018). Om dit criterium invulling te geven binnen het inkoopselectieproces heeft de overheid verschillende duurzaamheidscriteria opgesteld welke bij de aankoop van een product of dienst moeten worden vastgesteld.

De focus van duurzaam inkopen ligt volgens De Keizer niet per definitie op milieuvriendelijk inkopen, maar gaat duurzaam inkopen over het effect van het product, dienst of project op de omgeving. Op duurzaam inkopen moet een focus worden gelegd. Niet alleen het hier en nu doet ertoe maar juist het daar en later. In de kern moet een leverancier kunnen aantonen dat het product of de dienst duurzaam is. Er zijn verschillende criteria waarop leveranciers “getoetst” worden. Het advies van De Keizer is om als inkoper vast te stellen welke criteria er relevant zijn, op basis van eerdergenoemde.

Bedrijven moeten zich met betrekking tot maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) op verschillende vlakken bezighouden. De categorieën die onderdeel kunnen zijn van het mvo-beleid van een organisatie gaan van ethiek, samenleving, management, klanten, personeel, milieu (omgeving) tot aan toeleveranciers (Roorda, 2015). Met een stakeholdersanalyse zullen deze categorieën geïdentificeerd worden. Elke categorie is te onderscheiden in de principes en het beleid; het managementsysteem; de prestaties en de rapportages van een organisatie.

Wanneer er gezocht wordt naar een balans in maatschappelijk verantwoord ondernemen is de basis: people, planet en profit. People staat voor de zorg van de mens, medewerkers en samenleving. Respect voor mensenrechten valt hieronder, maar ook de individuele ontwikkeling van medewerkers in de organisatie. Planet staat voor de zorg en bescherming van de aarde en de bijdrage aan oplossingen voor milieuproblemen. Ten slotte profit, deze staat voor het scheppen van economische waarde. Het maken van winst blijft essentieel om de toekomst van de organisatie veilig te stellen en de andere twee dimensies (people en planet) wereldwijd te verbeteren (Jonker, 2018). People, planet en profit worden samen vaak de Triple Bottom Line genoemd. De Triple Bottom Line maakt duidelijk dat voor bedrijven niet alleen de winstgevendheid ertoe doet, maar dat er juist een bredere visie wordt verwacht. Binnen de bredere visie is winstgevendheid essentieel.

Duidelijkheid over hoe als organisatie te handelen is nog niet gegeven. Het blijkt dat er ten aanzien van duurzaamheid niet zwart-wit gedacht kan worden. De ISO 14001 is de standaard die milieuprestaties verbetert, echter geeft deze norm expliciet niet aan wanneer er een acceptabele milieubelasting bereikt is. Naar aanleiding van eerdergenoemde stakeholdersanalyse moet een analyse gemaakt worden van relevante effecten op het milieu. Er moet volgens de ISO 14001 in een continue proces gestreefd worden naar een verbetering van de milieuprestaties. ISO 14001 heeft betrekking op het milieumanagementsysteem, dit systeem wordt geverifieerd middels audits (NEN, sd).

Ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen kan een organisatie de ISO 26000 zelfverklaring publiceren wanneer deze is voorzien van onderbouwing. Deze richtlijn is ervoor bedoeld om organisaties te helpen met het proactief bezig zijn met een maatschappelijke verantwoordelijkheid. De richtlijn voorziet in een duidelijke afbakening van mvo (NEN, sd).

De ISO-normen maken duidelijk dat er altijd gestreefd moet worden naar verbetering. Een wereld die zo duurzaam is geworden dat duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen er niet meer toe doet gaat niet bereikt worden. De verklaring daarvoor is dat al het menselijk handelen per definitie voor versterking zorgt.

Wanneer er wordt gesproken over het maken van duurzame keuzes heeft men het vooral over beslissingen die de opwarming van de aarde vertraagt. Om broeikasgassen terug te dringen wordt ingezet op hernieuwbare energie en alternatieve bronnen. Dat de mens zélf de oorzaak van het grote probleem is wordt slechts zelden ter discussie gesteld.

Energie die wordt gegenereerd door middel van kolencentrales past in deze tijd niet meer omdat deze methode van energieopwekking de meest verontreinigende manier is om energie op te wekken. De energie die uit kolen wordt opgewekt zorgt onder andere voor een hoge uitstoot van koolstofdioxide (CO₂) wat bijdraagt aan de opwarming van de aarde. Daarnaast stoten kolencentrales schadelijke stoffen uit die de gezondheid van de mens en het milieu negatief beïnvloeden (Natuur&Milieu, sd). Dat sluiting van de kolencentrales voor milieu en maatschappij op de meeste vlakken een goed ding is staat vast. Alternatieven voor de kolencentrales zijn al gevonden, dit is bijvoorbeeld windenergie.

Windenergie zorgt ervoor dat de lucht niet vervuild wordt, daarnaast wordt windenergie opgewekt uit een onuitputtelijke bron (de wind). De CO₂-uitstoot is vijftig keer lager dan "grijze" stroom. Uiteraard is de CO₂-uitstoot niet helemaal nihil, onder andere bij het bouwen, onderhouden en afbreken van windmolens komt CO₂ vrij. Windenergie stoot minder CO₂ uit ten opzichte van energie die is opgewekt door kolencentrales, dit valt niet te betwisten. Het blijft echter een feit dat windmolens het ecosysteem verstoren (Gastauteur, 2015).

Er moet gezocht worden naar oplossingen, alternatieven en innovaties die erop gericht zijn duurzamer te zijn dan de bestaande methoden en middelen. Tot op heden zijn er veel processen die het milieu vervuilen, deze processen kunnen klimaat compenserend zijn of dit in de toekomst worden. De ontstane klimaatschade die is ontstaan door bijvoorbeeld broeikasgassen wordt dan gecompenseerd. Er kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het planten van bomen met als doel om de CO₂ in de lucht te reduceren. Een proces dat klimaatneutraal (of CO₂-neutraal) is draagt daarentegen niet bij aan klimaatverandering, omdat deze processen op zichzelf geen negatieve impact op het klimaat hebben (Climate Neutral Group, sd).

PRAKTIJKERVARINGEN

In de praktijk wordt de term klimaatneutraal regelmatig met de term klimaat compenserend verward. De ambitie om over een bepaalde tijd klimaatneutraal te zijn wordt regelmatig uitgesproken. De gemeente Groningen heeft in 2015 uitgesproken om in 2035 klimaatneutraal te zijn. In september 2018 werd duidelijk dat dit niet zou gaan lukken, de gemeente is te klein om haar eigen energie op te wekken en op te slaan. Het stadsbestuur heeft daarom besloten om de doelstelling aan te passen. De gemeente Groningen is in 2035 niet meer klimaatneutraal maar CO₂-neutraal.

Volgens een wethouder van de gemeente heeft de aanpassing geen gevolgen voor het uiteindelijke doel (RTV Noord, 2018).

Uit onderzoek van de gemeente Groningen blijkt dat het grootste deel van de energie op dit moment nog wordt opgewekt uit fossiele bronnen. Er wordt vooral gebruik gemaakt van aardgas, kolen, benzine en diesel. Om CO₂-neutraal te worden moeten deze fossiele bronnen vervangen worden. Benzine en dieselauto's moeten de toegang tot de gemeente worden ontzegd en de fossiele bronnen moeten ingeruild worden voor zon, wind, aardwarmte, biomassa en waterstof (Gemeente Groningen, 2018).

Om de doelstelling te bereiken is veel inspanning noodzakelijk, niet alleen vanuit de gemeente maar juist vanuit de bedrijven en inwoners van de gemeente. Op de kritische vraag of de doelstelling realistisch is antwoordt de gemeente (Gemeente Groningen, 2018):

“ Technisch gezien kan het! Wel is het een grote opgave en uitdaging. Maar de gemeente kan die samen met bedrijven en bewoners realiseren. Als iedereen meedoet, KAN het. “

Omdat een gemeente beperkte mogelijkheden heeft kan het in twijfel worden getrokken of de gemeente de doelstelling volledig gaat bereiken. Ondanks deze twijfel is het een feit dat de gemeente met deze ambitieuze doelstelling al grote stappen heeft gemaakt. Zo is er al een groot netwerk van Stadwarmte opgezet en is er met Qbuzz (de vervoersmaatschappij die vrijwel al het stads- en streekvervoer in de provincies Groningen en Drenthe exploiteert) de afspraak gemaakt dat de stadsbussen vanaf 2020 emissieloos zijn.

Met name voor grote multinationals is het belangrijk om veel aandacht te verschaffen aan het onderwerp maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het schenden van maatschappelijke normen zal voor multinationals grote gevolgen hebben en daar komt bij dat multinationals doorgaans onder een vergrootglas worden gehouden. Maatschappelijk verantwoord ondernemen gaat door de gehele bedrijfskolom. Een organisatie kan nog zoveel aandacht voor mens en milieu hebben maar als de leverancier van de organisatie dat niet doet heeft het weinig zin.

Organisaties en vooral multinationals zullen daarom het mvo-gedrag van een leverancier willen monitoren. Door als organisatie dit inzichtelijk te hebben kan op een efficiënte manier invulling gegeven worden aan het duurzaamheidsselectiecriteria. EcoVadis is een organisatie die oplossing biedt in de monitoring van leveranciers. Leveranciers wordt gevraagd om een evaluatietool te doorlopen waarbij moet worden aangetoond welke maatregelen er zijn genomen die ten goede komen aan mens en milieu. Multinationals als Unilever, Nestlé of H&M stellen haar leveranciers doorgaans al verplicht om de evaluatietool van EcoVadis periodiek te doorlopen (EcoVadis, 2017).

De evaluatietool van EcoVadis gaat uit van de ISO 26000, deze standaard heeft zich op zes kernonderwerpen toegespitst die in de evaluatie naar voren komen. Deze kernonderwerpen zijn: mensenrechten, arbeidspraktijken, milieu, eerlijke handelspraktijken, consumentenbescherming, maatschappelijke betrokkenheid en ontwikkeling (Abramovic, 2019). Leveranciers worden door EcoVadis op deze onderwerpen getoetst waarna een score wordt berekend. De leverancier ziet dan zelf hoe hij ten opzichte van zijn branchegenoten presteert en wordt ervan bewust gemaakt waar verbetering noodzakelijk is.

EIGEN VISIE

Door onze behoeften veroorzaken mensen natuurschade. Soms doen wij dit direct door de houtkachel aan te zetten, soms wordt dit indirect op ons verzoek door bedrijven gedaan.

Uit onderzoek van de VN blijkt bijvoorbeeld dat Tata Steel uit IJmuiden één van de meest vervuilende bedrijven van Nederland is (Ekker, 2018). Het bedrijf produceert staal en bij het productieproces van staal komt automatisch veel CO₂ vrij.

Staal wordt geproduceerd omdat hiervoor vraag vanuit de markt is, als Tata Steel geen staal produceert zal een andere partij het gaan doen of zal het staal vanuit het buitenland geïmporteerd worden. Het milieuprobleem wordt daarmee niet opgelost, maar juist vergroot omdat extra transport een extra impact op het milieu gaat hebben. Het is zaak dat Tata Steel actief aan de slag gaat met een verduurzaming van haar productieproces. Daarnaast moet verder in de keten van staalgebruikers gekeken worden of het gebruik van staal gereduceerd kan worden, mits er geen nieuwe problemen worden gecreëerd zoals onveilige bouwconstructies.

Een organisatie heeft te maken met verschillende stakeholders en daarmee automatisch met verschillende belangen. Belangrijke stakeholders van een organisatie zijn: klanten, leveranciers, werknemers, investeerders, overheden en omwonenden. Het is de kunst om deze partijen tevreden te houden met als doel om zelf als organisatie economisch gezond te blijven. De genoemde stakeholders kunnen de gezondheid van een organisatie sterk beïnvloeden.

Het is lastig inschatten hoeveel een organisatie kan bijdragen aan het onderwerp duurzaamheid, maar dat bijna alle organisaties kunnen bijdragen is een feit. Voor grote vervuilers is een steentje bijdragen uiteraard niet voldoende. Dit neemt niet weg dat ook een steentje bijdragen een stap in de goede richting is.

Kritisch en bewust blijven kijken naar het nut en de noodzaak van een bedrijfsproces is de boodschap. Soms is het maken van een negatieve milieu impact in onze huidige samenleving onvermijdelijk, zoals voor Tata Steel geldt. Eerder in dit artikel is het MSC-keurmerk behandeld. Dit keurmerk garandeert dat de visstand door de visserij - die betrekking heeft op het goedgekeurde product - niet achteruitgaat. Het MSC-keurmerk kijkt kritisch naar het proces van de visserij en ziet erop toe dat de gemaakte of ontstane impact wordt gecompenseerd. Bijkomend voordeel voor de industrie is dat de continuïteit van de visserij verzekerd is.

Een stap in de goede richting is een stap die een organisatie of een individu dichterbij een doel brengt. Er moet daarna echter nog veel gebeuren. Het is goed dat er aandacht is voor het onderwerp duurzaamheid, zodat organisaties ertoe gedwongen worden duurzaamheid in de strategie op te nemen. Er zijn organisaties die in dit onderwerp uitblinken, zij worden hiervoor beloond met prijzen en onderscheidingen. Deze onderscheidingen kunnen een positieve bijdrage leveren aan het imago van een organisatie.

De strategie van een organisatie bestaat uit: kritische succesfactoren, doelstellingen en actieplannen. De aanpak van de processen wordt in een strategie bepaald en heeft invloed op de resultaten, mensen, middelen, structuur, cultuur en ketens van de organisatie. Door duurzaamheid in de strategie van een organisatie op te nemen worden bijvoorbeeld duurzame prestatie indicatoren gemeten, duurzame doelstellingen vastgesteld en worden duurzame verbeterplannen opgezet.

Steeds meer mensen (consumenten) zetten zich in voor duurzame ontwikkeling, dit wordt voor een groot deel gedaan door middel van milieubewust koopgedrag. Organisaties kunnen hierin een veel groter verschil maken en moeten hierin top-down faciliteren door duurzame ontwikkeling te stimuleren. Daarom moeten organisaties duurzaamheid als selectiecriteria meenemen in het inkoopbeleid. Het zwaarwegende selectiecriteria moet invulling krijgen door kritisch en bewust te kijken naar het nut van alternatieve oplossingen. Ondanks dat een alternatief soms duurzamer lijkt is dit niet altijd juist. Wanneer een alternatief gemeten wordt over de hele keten is het mogelijk dat deze minder duurzaam is. Het is daarom belangrijk om naar de totale impact van een product of grondstof te kijken.

Het blijkt dat een organisatie op verschillende vlakken voordeel kan ondervinden door naast profit, ook people en planet op te nemen in de bedrijfsstrategie. Bijvoorbeeld voor de vissers komt het MSC-keurmerk ten voordele van de continuïteit van de visstand (en visserij). Voor Tata Steel zal het verduurzamen van het bedrijfsproces ten voordele komen aan het onderscheidend vermogen van de organisatie. Een duurzamer productieproces kan positief werken op een aantal selectiecriteria in het aanbestedingsbeleid van een organisatie en haar klanten.

Het devies: people, planet en profit.

BRONNEN

- Abramovic, B. (2019, Oktober 16). *Wat is Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)?* Opgeroepen op Oktober 17, 2019, van support.ecovadis.com: <https://support.ecovadis.com/hc/nl/articles/210459677-Wat-is-Maatschappelijk-Verantwoord-Ondernemen-MVO->
- Climate Neutral Group. (sd). *Wat is klimaatneutraal ondernemen?* Opgeroepen op Oktober 9, 2019, van Climate Neutral Group: <https://www.climateneutralgroup.com/diensten/klimaatneutraal-ondernemen/wat-is-klimaatneutraal-ondernemen/>
- EcoVadis. (2017). *EcoVadis' clients top.* Opgeroepen op Oktober 15, 2019, van EcoVadis.com: <https://www.ecovadis.com/gartner-supply-chain-top-15-released/>
- Ekker, H. (2018, November 27). *Tien bedrijven stoten groot deel uit van hele Nederlandse bedrijfsleven.* Opgeroepen op Oktober 30, 2019, van nos.nl: <https://nos.nl/artikel/2261119-tien-bedrijven-stoten-groot-deel-uit-van-hele-nederlandse-bedrijfsleven.html>
- Gastauteur. (2015, Februari 3). *Duurzaamheid bestaat niet!* Opgehaald van duurzamestudent.nl: <https://www.duurzamestudent.nl/2015/02/03/duurzaamheid-bestaat-niet/>
- Gemeente Groningen. (2018). *Routekaart Groningen CO2 Neutraal.* Groningen. Opgeroepen op Oktober 10, 2019, van <https://gemeente.groningen.nl/sites/default/files/Routekaart-Groningen-Energie-%28CO2---neutraal%29.pdf>
- Jonker, J. (2018, April 6). *People, Planet, Profit (Triple Bottom Line of Triple P).* Opgeroepen op Oktober 3, 2019, van Management Impact: https://www.managementimpact.nl/strategie/artikel/2018/04/people-planet-profit-triple-bottom-line-triple-p-10115091?vakmedianet-approve-cookies=1&_ga=2.150600566.1773970380.1570128221-214088996.1570128221
- Keizer, B. d. (2018, December 12). *Duurzaam inkopen.* *Vakmedianet.* Opgeroepen op Oktober 2, 2019, van <https://www.vakbase-nl.nl/hhg.idm.oclc.org/publicaties/test/23716>
- Natuur&Milieu. (sd). *Waarom zijn kolencentrales slecht voor het milieu?* Opgeroepen op Oktober 7, 2019, van natuurenmilieu.nl: <https://www.natuurenmilieu.nl/themas/energie/projecten-energie/kolencentrales/waarom-zijn-kolencentrales-slecht-voor-het-milieu/>
- NEN. (sd). *ISO 14001 en ISO 14004.* Opgeroepen op Oktober 3, 2019, van nen.nl: <https://www.nen.nl/NEN-Shop/ISO-14001-en-ISO-14004-1.htm>
- NEN. (sd). *Wat is ISO 26000? Dé MVO-richtlijn.* Opgeroepen op Oktober 2019, van nen.nl: <https://www.nen.nl/NEN-Shop/Nieuws-over-ISO-26000-duurzaamheid/Wat-is-ISO-26000-De-MVORichtlijn.htm>
- Roorda, N. (2015). *Basisboek duurzame ontwikkeling* (3e ed.). Groningen: Noordhoff.
- RTV Noord. (2018, September 19). *Stad wordt niet energieneutraal maar CO2 neutraal.* Opgeroepen op Oktober 8, 2019, van RTV Noord: <https://www.rtvnoord.nl/nieuws/199036/Stad-wordt-niet-energieneutraal-maar-wel-CO2-neutraal>
- Volkscrant. (1996, Februari 23). *Unilever en WNF willen komen met keurmerk voor 'duurzame vis'.* Opgeroepen op September 25, 2019, van Volkscrant.nl: <https://www.volkscrant.nl/nieuws-achtergrond/unilever-en-wnf-willen-komen-met-keurmerk-voor-duurzame-vis~bbb762d7/>
- WNF. (sd). *Oprichting WNF.* Opgeroepen op September 24, 2019, van WWF.nl: <https://www.wwf.nl/wat-wedoen/resultaten/historie/oprichting>
- Omslagfoto: Photo by [Anastasia Petrova](#) on [Unsplash](#)