

Nationale peilstok voor duurzaam ondernemen

'Bedrijven hebben hoge ambities,
maar prioriteiten en interne afstemming moet
beter'



Nederlandse ondernemingen hebben hoge ambities als het gaat om duurzaamheid. Maar de prioriteiten zijn niet altijd duidelijk net zoals de interne afstemming met medewerkers. Dit is een van de uitkomsten van een doorlopend nationaal onderzoek van de Erasmus Universiteit, Rotterdam School of Management en DuurzaamBedrijfsleven.

Sinds de lancering eind 2019 hebben meer dan 500 professionals en ondernemers de Better Business Scan ingevuld. De scan geeft de gebruikers direct inzicht in waar zij op het gebied van verduurzaming staan en tips om obstakels te overwinnen. De verzamelde gegevens geven tegelijkertijd een helder beeld van waar het Nederlandse bedrijfsleven zich in de transitie naar een duurzame economie bevindt. De resultaten zullen we in deze doorlopende serie delen. we in deze doorlopende serie delen.

Intentie en realisatie

Voor het eerste artikel in deze serie namen RSM-professor Rob van Tulder en project officer Thorben Kwakkenbos de duurzaamheidsambities van Nederlandse ondernemers onder de loep. Belangrijk want alle duurzaamheidstransities beginnen met intenties. Niet alleen de intenties van het bedrijf maar ook de intenties en ambities van de medewerkers spelen een belangrijke rol. Veel werknemers willen graag duurzaam handelen maar dilemma's en ingewikkelde kosten-baten analyses belemmeren dit.

Inzicht in de motivaties van werknemers en ondernemingen als geheel helpt ook om beter te begrijpen hoe verandermechanismen werken of kunnen werken. Daarom wordt bij de Better Business Scan gekeken hoe werknemers en ondernemers in Nederland aankijken tegen duurzaamheid. Is het een kans of een bedreiging? Wie is er verantwoordelijk: de overheid, bedrijven of consumenten? En worden ecologische, sociale en economische duurzaamheid even belangrijk bevonden? Al deze factoren beïnvloeden de haalbaarheid van een duurzaamheidstransitie.

Duurzaamheid als kans

De eerste resultaten (het is nog steeds mogelijk om de [Better Business Scan](#) in te vullen) laten zien dat 95 procent van de werknemers en ondernemers, die de scan op DuurzaamBedrijfsleven invulden, vooral veel kansen zien in duurzaamheid. Opvallend is echter dat mannen minder optimistisch zijn dan vrouwen; zij zien vaker dat er ook bedreigingen zijn op duurzaamheidsgebied.

De vraag is of men in de huidige coronacrisis duurzaamheid nog steeds als een kans ziet. In een recent interview met [ondernemer Yousef Yousef](#), die wereldwijd drinkwater schoonhoudt door algen te bestrijden, geeft deze aan dat verduurzaming nu juist een kans is. "Na een crisis zie je mensen vaak van bedrijf switchen. Ze willen niet aan de oude wereld herinnerd worden. Weg bij Facebook en Apple, die vooral het leven vergemakkelijken, naar bedrijven die het leven verbeteren. Meer geld naar bedrijven die een nieuwe economie vorm kunnen geven."

Een onderzoek van I&O Research in opdracht van Milieudefensie laat zien dat zes op de tien Nederlanders door de crisis nadenken over het functioneren van de huidige samenleving en economie en haar rol in de toekomst. Iets meer dan een kwart van de bevolking ziet de bestrijding van de pandemie als een kans om tegelijkertijd de economie te verduurzamen en klimaatverandering tegen te gaan.

[Luister ook naar onze podcast](#): Peter Bakker, CEO World Business Council for Sustainable Development, over de transitie naar een nieuw systeem

**95 procent
ziet vooral
kansen in
duurzaamheid**

**Mannen zijn
minder vaak
optimistisch
dan vrouwen**

Consumenten minder verantwoordelijk

Iedereen is uiteindelijk verantwoordelijk voor verduurzaming, vinden de respondenten van de scan. Overheden en bedrijven worden echter wel iets meer verantwoordelijk gehouden dan consumenten en burgers.

Kwakkenbos is niet verbaasd over dit gegeven. Uit algemeen consumenten onderzoek komt namelijk een gelijk beeld naar voren. "Het blijkt bijzonder moeilijk om grote groepen consumenten en burgers op basis van duurzaamheidsoverwegingen te laten beslissen. Maar als ondernemingen hier het voortouw nemen – en ook kwalitatief goede producten leveren – dan blijft dit vaak succesvol te zijn. Het afwachten tot consumenten op schaal duurzaamheid belonen daarentegen niet."

Op DuurzaamBedrijfsleven zijn genoeg voorbeelden van bedrijven die deze verantwoordelijkheid pakken. Zo vertelde Timo Hoogeboom, [CEO van HAK](#) in een interview hoe kortetermijndenken en snelle winst plaats hebben gemaakt voor langetermijndenken en waardecreatie. Financieel en maatschappelijk rendement gaan bij de groente- en peulvruchtenfabrikant hand in hand. DSM is een veel aangehaald voorbeeld als het gaat om succesvol duurzaam ondernemen. Met een purpose-led, performance-driven strategie is duurzaamheid sterk in het businessmodel verankerd, stelde Helen Mets, Executive Vice President Materials bij [DSM](#) in een interview. Door doelstellingen te stellen op bijvoorbeeld het gebruik van duurzame grondstoffen – in 2030 moet 30 procent van de grondstoffen voor coatingharsen biobased of gerecycled zijn – wordt het productportfolio van DSM duurzamer.

Ecologische duurzaamheid scoort hoger

Voor een succesvolle transitie zijn de ambities van werknemers en ondernemers belangrijk. Uit de resultaten blijkt dat zowel ecologische duurzaamheid, sociale duurzaamheid als economische duurzaamheid belangrijk worden gevonden. Ecologische duurzaamheid staat bovenaan met 89 punten, gevolgd door sociale duurzaamheid met 84 punten. Relatief laag scoort economische duurzaamheid met 70 punten. Een interessante bevinding is dat vooral de jongere respondenten op ecologische duurzaamheid focussen en oudere managers economische duurzaamheid belangrijk vinden.

De coronacrisis geeft volgens Van Tulder aanleiding voor bedrijven om goed over deze resultaten na te denken. "Ten tijde van crises draait de prioriteit namelijk om: eerst economisch, dan sociaal, dan ecologisch."

**Belangrijke
duurzaamheids-
thema's volgens
medewerkers**

- 1. Ecologisch**
- 2. Sociaal**
- 3. Economisch**

**Jongeren vinden
ecologisch
belangrijker,
oudere
managers vinden
economisch
belangrijker.**

Medewerkers en bedrijven nog niet op een lijn

De haalbaarheid van de duurzaamheidsambities hangt af van in hoeverre de ambitie van werknemers en de organisatie waarin zij werkzaam zijn overeenkomen. In goed functionerende organisaties liggen medewerkers en management op een lijn. Het resultaat is gemotiveerde medewerkers en eenvoudiger verwachtingsmanagement.

Bij sommige ondernemingen die aan de scan deelnamen was een interessant verschil te zien tussen de duurzaamheidsmotivatie van medewerkers en de duurzaamheidsoriëntatie van de gehele onderneming. Zo hecht tenminste een kwart van alle medewerkers meer belang aan ecologische, sociale en economische duurzaamheid belangrijker dan de eigen organisatie. Dit soort informatie is cruciaal voor ondernemingen. Het risico dat werknemers gedemotiveerd raken ligt namelijk op de loer. Maar ondernemingen kunnen deze kennis ook naar hun hand zetten. Als het bedrijf namelijk hogere ambities stelt, dan is daar draagvlak voor.

Voor 13 procent van de medewerkers geldt dat ze op alle thema's min of meer gelijke ambities hebben als de ondernemingen. Transitie op basis van gelijke verwachtingen zijn volgens van Tulder het makkelijkst te realiseren. Een opvallend gegeven is dat slechts 3 procent aangeeft dat de werkgever meer ambitie heeft op de drie duurzaamheidsthema's. De haalbaarheid van de door de bedrijfsleiding gestelde doelen komt daarmee in het geding. Tenslotte is bij twee derde van de ondernemingen werk aan de winkel vanwege een gebrek aan afstemming tussen leiding en medewerkers. Om dit aan te pakken zijn er verschillende managementtechnieken beschikbaar. Van Tulder: 'te denken valt aan inzichten rondom zelf-sturende teams, dienend leiderschap en zogenaamd 'agile organiseren'.

Hoge ambities waarmaken

Samengevat laat de eerste peilstok zien dat Nederlandse ondernemingen hoge ambities hebben. De haalbaarheid daarvan kan met duidelijke prioriteiten en heldere communicatie richting medewerkers verbeterd worden. Het op een lijn brengen van medewerkers en ondernemingen is nodig om de gestelde ambities te realiseren en van de duurzaamheidstransitie een succes te maken.

De inzichten in dit artikel zijn gebaseerd op de eerste resultaten van de Better Business Scan. Ruim 500 unieke ondernemingen, voornamelijk bezoekers van DuurzaamBedrijfsleven, zijn hiervoor geanalyseerd over de periode juni 2019 tot en met maart 2020. De resultaten zijn representatief voor het Nederlandse bedrijfsleven: alle sectoren zijn vertegenwoordigd en de verdeling over sectoren komt in grote mate overeen met de samenstelling van de Nederlandse economie.

Liggen ondernemingen en medewerkers op een lijn?

25 procent medewerkers heeft hogere ambities dan werkgever

13 procent medewerkers heeft gelijke ambities als werkgever

3 procent medewerkers heeft lagere ambities dan werkgever