



SustainABLE: verduurzaming in West-Brabant

Verduurzamen: Ja, natuurlijk... maar hoe dan?

De tijd van ongebreidelde winstmaximalisatie ten koste van mens en milieu is voorbij. Bedrijven en organisaties worden in toenemende mate vanuit klanten en stakeholders gevraagd naar en beoordeeld op hun maatschappelijke impact. Het draagvlak voor bedrijven met een (grote) negatieve maatschappelijke impact neemt af. Belangenorganisaties als Urgenda, Milieudefensie en bewonerscomités weten succesvol de gang naar de rechter te vinden om lang onneembare bastions als de Nederlandse overheid, Shell en Tata Steel te dwingen hun verantwoordelijkheid te nemen en hun maatschappelijke impact op mens en milieu in balans te brengen. Bestuurders van organisaties in het mkb en grootbedrijf zijn zich in toenemende mate bewust van de veranderingen die op hen afkomen en die eisen dat ze hun organisaties verduurzamen. Daarbij worstelen ze met de vraag 'hoe dan'? Avans Hogeschool laat dat de professionals van morgen op een laagdrempelige manier aanpakken, waardoor ze ondernemers en bestuurders verrassen en inspireren. Zij omarmen de dynamiek en ervaren het plezier dat deze generatie binnen hun organisaties teweegbrengt, terwijl ze bovendien concrete stappen zetten in het verduurzamen van hun bedrijfsvoering, producten en diensten.

Door Fulco Geerlofs, Ton van Kollenburg en Alinda Kokkinou

De maatschappij staat voor de uitdaging om een brede doelgroep van bedrijven en organisaties in transitie te brengen op het vlak van duurzaam ondernemen. Daarvoor moeten we weten waar de ondernemers nu staan qua maatschappelijke impact en het verduurzamen van hun bedrijfsvoering, producten en diensten. En we willen weten waar de belemmeringen of incentives zitten om het verduurzamen te activeren en welke lessen een gemeente kan leren met betrekking tot het formuleren van toekomstig beleid.

Deze vragen vormden de basis voor een driejarige onderzoeksopdracht onder de naam *SustainABLE* van de gemeente Breda aan twee-dejaars studenten Bedrijfskunde van Avans Hogeschool in Breda. In dit onderzoek brengen studenten de maatschappelijke impact van 200 bedrijven vanuit het handelingsperspectief van de 17 Sustainable Development Goals (SDG's, zie kader '17 doelen voor een betere wereld') in kaart en geven ze advies aan de deelnemende bedrijven om daadwerkelijk een eerste stap te zetten om hun organisatie, producten of diensten te verduurzamen. De studenten bespreken met de ondernemers dus niet alleen voor de hand liggende onderwerpen, zoals het klimaat en de energietransitie, maar bijvoorbeeld ook gelijke beloning, inclusiviteit, scholing, armoedebestrijding en afvalreductie. Op basis van deze analyse komen de studenten tot een duurzaamheidsadvies voor de betreffende onderneming. Aan het onderzoek deden tot dusver 65 ondernemingen mee.

Alleen advies over duurzaamheid verbetert de wereld niet. Om bedrijven te ondersteunen daadwerkelijk stappen te zetten, werken derde- en vierdejaars studenten deze adviezen uit tot oplossingen en implementeren ze deze tijdens een onderzoeks- of afstudeerstage. Mooi is dat driekwart van de deelnemende bedrijven ook daadwerkelijk kiest voor een dergelijk vervolg en hun bedrijfsvoering, producten of diensten met hulp van studenten verduurzamen.

Vaststellen maatschappelijke impact

Nu klinkt het simpel om studenten met de

zeventien SDG's los te laten op ondernemingen en ze daar advies over te laten geven. Belangrijk is echter ook dat het onderzoek op een juiste wijze wordt uitgevoerd en gerapporteerd. Als kennisinstelling is het dan fijn daaraan met gevestigde partners te kunnen bouwen. Voor *SustainABLE* kregen de studenten hulp van twee organisatieadviesbureaus: PwC en REDview BI. Beide organisaties ontwikkelden de afgelopen jaren instrumenten en modellen om het begrip maatschappelijke impact binnen organisaties aan de hand van data inzichtelijk en werkbaar te maken. Passend bij de organisaties waar ze normaliter mee werken, werd het SDG Integration Model van PwC in dit onderzoek gebruikt om onderzoek te doen bij de grotere of internationaal opererende bedrijven. De REDindex werd gebruikt bij mkb-bedrijven. Hoewel beide modellen in de

uitwerking naar de hoofdthema's verschillen, meten ze dezelfde onderwerpen aan de hand van een logische lijn:

- het bewustzijn van maatschappelijke impact bij organisaties;
- het opnemen of vertalen van de maatschappelijke impact in de strategie van een organisatie;
- het formuleren van kritische prestatie indicatoren (KPI's) en het stellen van doelen op het gebied van maatschappelijke impact;
- het meten en rapporteren van de resultaten op deze KPI's.

Het SDG Integration Model en REDindex vormen de basis voor het onderzoek door de studenten. Daarnaast hebben de studenten alle bestuurders van de deelnemende organisaties geïnterviewd.

17 doelen voor een betere wereld

De Sustainable Development Goals (SDG's) zijn zeventien doelen, die in 2015 door de Verenigde Naties werden aangenomen, om in 2030 van de wereld een betere plek te maken. Ze zijn het mondiale kompas voor de uitdagingen waar de mensheid voor staat. De zeventien doelen hebben betrekking op (ontleend aan SDG Nederland):

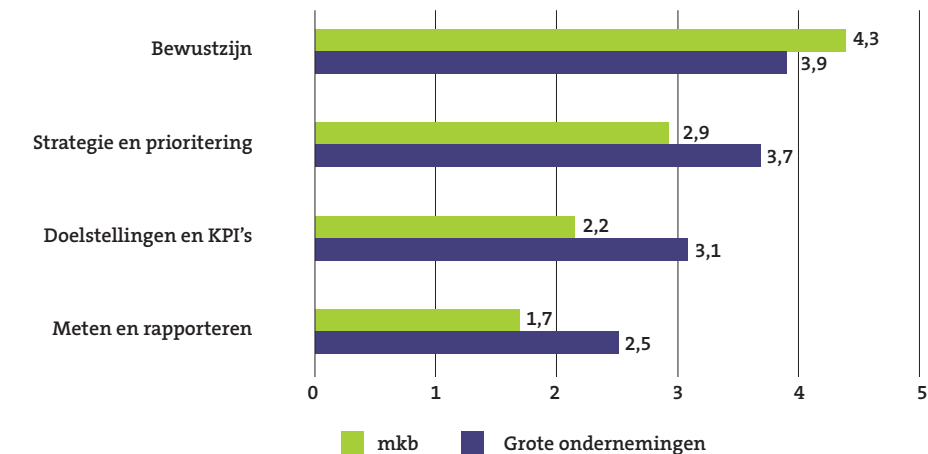
1. Geen armoede in al haar vormen
2. Geen honger en een duurzame voedselproductie
3. Goede gezondheid en welzijn, bijvoorbeeld door het aanpakken van roken en overgewicht
4. Kwaliteitsonderwijs voor iedereen en in alle levensfasen
5. Gendergelijkheid en vermindering van geweld tegen vrouwen
6. Waterkwaliteit en efficiënt watergebruik
7. Betaalbare en duurzame energie van hernieuwbare bronnen
8. Eerlijk werk en economische groei met een verantwoorde inzet van kapitaal, arbeid en grondstoffen
9. Verbeteren van industrie, innovatie en infrastructuur, waardoor minder nadelen
10. Minder ongelijkheid zodat iedereen deel kan uitmaken van de sociale infrastructuur
11. Duurzame steden en gemeenschappen met woningen voor iedereen, waaronder ook starters en doorstromers
12. Verantwoorde consumptie en productie, waardoor minder druk op milieu en grondstoffen
13. Klimaatactie, zodat de effecten van klimaatverandering worden tegengegaan
14. Leven in het water beschermen
15. Leven op het land in al zijn vormen beschermen, herstellen en duurzaam beheren
16. Vrede, justitie en sterke publieke diensten, die zorgen voor vermindering van een gevoel van onveiligheid en daarmee bijdragen aan een hogere kwaliteit van leven
17. Partnerschap om doelstellingen te bereiken.

De eerste uitkomsten

In 2021 onderzochten de studenten de eerste 65 bedrijven en organisaties. Dat waren 39 mkb-bedrijven, verdeeld over 16 verschillende branches en 26 organisaties in het groot-bedrijf, verdeeld over 6 sectoren. Ze trokken de scheidslijn tussen mkb en grootbedrijf arbitrair bij 100 werknemers. Binnen het mkb vormen de branches horeca, detailhandel, bouw en zakelijke dienstverlening 70% van de deelnemers. Binnen het grootbedrijf zijn de sectoren technologie, bouw, transport en groothandel goed vertegenwoordigd.

Uit het onderzoek blijkt dat bestuurders en directies het belangrijk vinden dat hun organisatie een positieve impact heeft op mens en milieu. Bestuurders hebben een duidelijk beeld van hun drijfveren en de belemmeringen om positieve impact op mens en milieu te maken (of negatieve impact te verkleinen). De gemiddelde score op dit onderwerp is hoog en dat is goed nieuws; veranderingen beginnen nu eenmaal met bewustwording. Uit het onderzoek blijkt verder dat het vertalen van dit bewustzijn naar concreet handelen een hele uitdaging voor organisaties is. Het is voor bestuurders vaak niet duidelijk hoe ze het verschil kunnen maken op de maatschappelijke en milieuonderwerpen (of SDG's) die voor hun bedrijfsvoering materieel relevant zijn en hoe ze deze kunnen vertalen naar producten, diensten en bredere waardeketen. Het maken van duidelijke keuzes en dit vertalen in de strategie ten aanzien van de maatschappelijke en milieuonderwerpen (of SDG's), waaraan de organisatie een bijdrage wil leveren, lukt vaak nog niet. Uit het onderzoek blijkt dat de grotere ondernemingen hierin wel verder zijn dan het mkb. In figuur 1 is te zien dat op een schaal van 0 tot 5 de grotere ondernemingen bij het vertalen naar een strategie een gemiddelde van 3,7 scoren en het mkb een gemiddelde van 2,9.

Slechts een deel van de organisaties, die maatschappelijke en milieuonderwerpen in hun strategie hebben verankerd, heeft KPI's geformuleerd en beschikt over voldoende data om hun maatschappelijke impact te kunnen meten en hierover te rapporteren. Ook op dit onderdeel blijkt uit het onderzoek dat het



Figuur 1: Uitkomsten SustainABLE 2021.

grootbedrijf hier verder is dan het mkb (zie figuur 1). Zo scoren de grotere ondernemingen gemiddeld 3,1 op doelstellingen en KPI's en het mkb 2,2. Ook op het gebied van rapporteren scoren de grotere ondernemingen hoger dan het mkb, respectievelijk 2,5 en 1,7.

Uit het onderzoek blijkt ten eerste dat het bewustzijn bij bestuurders en directies hoog is. Het concretiseren van dit bewustzijn op maatschappelijke en milieuonderwerpen, in de vorm van prioritering naar relevante onderwerpen, het opnemen in de strategie en het meten en rapporteren van de maatschappelijke impact, is iets waar organisaties en hun bestuurders in toenemende mate mee worstelen. Dat is ook te zien in figuur 1: waar bewustzijn relatief hoog scoort, neemt de score af richting meten en rapporteren. Hier is nog een wereld te winnen en dat gaat op korte termijn ook gebeuren, als gevolg van gewijzigde regelgeving.

Een tweede conclusie die uit de interviews van de studenten naar voren komt, is dat de 17 SDG's binnen veel organisaties nog niet bekend zijn en dat organisaties op onderdelen vanuit eigen normen en waarden toch al goede resultaten behalen, zonder dit actief uit te dragen naar medewerkers, klanten en overige stakeholders. Dit is een gemiste kans, omdat (potentiële) werknemers, klanten en overige stakeholders de maatschappelijke impact van een organisatie steeds vaker als criterium benoemen om een relatie aan te gaan. Dit is geen pleidooi voor 'green washing', waarbij je je maatschappelijker en milieubewuster voordoet dan je bent. Je hoeft je echter ook niet

minder voor te doen, dus maak als organisatie in je externe communicatie aan de hand van de 17 SDG's duidelijk waar je staat.

EMMA Safety Footwear

Een van de bedrijven die deelnam aan SustainABLE was schoenenproducent EMMA Safety Footwear. Iris van Wanrooij, Programmamanager Corporate Social Responsibility, vertelt: 'We zijn gestart met SustainABLE, omdat EMMA graag een compleet overzicht wilde hebben van haar huidige activiteiten op het gebied van de Sustainable Development Goals. De SDG Scan die de studenten van Avans Hogeschool hebben uitgevoerd geeft een goed beeld van onze bijdragen aan de Global Goals. De studenten hebben daarnaast kritisch gekeken naar hoe wij scoorden ten opzichte van andere bedrijven en ze hebben verbetermogelijkheden onderzocht en aangedragen. De studenten hebben ons ideeën gegeven waar EMMA zelf niet eerder aan gedacht had en het is bovenal een ontzettend leuk project. De studenten geven een fijne, positieve energie aan het EMMA-team met hun verfrissende ideeën. Het is fantastisch om te zien hoe zij met zo veel passie werken aan deze belangrijke thema's en zich helemaal hebben verdiept in onze organisatie en onze (mogelijke) impact. Zij zijn onze toekomst en daar mogen we trots op zijn!'

Veranderende wetgeving

Grote bedrijven krijgen in toenemende mate te maken met veranderende wetgeving. Zo heeft de Europese Commissie op 21 april 2021 een richtlijn gepubliceerd: de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Het doel van

deze richtlijn is om de transparantie rondom duurzaamheid en andere niet-financiële zaken te versterken. Het verplicht bedrijven met vijfhonderd of meer werknemers vanaf 2023 op uniforme wijze te rapporteren op het vlak van duurzaamheid, maatschappelijke impact en andere niet-financiële zaken.

Dat het de Europese Commissie ernst is om organisaties te bewegen om hun verantwoordelijkheid te nemen en hun maatschappelijke impact op mens en milieu in balans te brengen blijkt uit een tweede voorstel dat binnen een jaar op dit vlak is aangenomen. Op 23 februari jl. nam de Commissie een voorstel aan voor een richtlijn over due diligence op het gebied van duurzaam ondernemen. Dat betekent dat niet alleen de organisaties met 500 medewerkers, maar ook bedrijven in zogenaamde high-impact sectoren, zoals staal, luchtvaart, olie en gas, mijnbouw et cetera met 250 werknemers of een netto omzet van meer dan 40 miljoen euro aan de slag moeten met hun impact. Daarbij moeten ze streven naar het bevorderen van duurzaam en verantwoord ondernemingsgedrag en het verankeren van mensenrechten en milieuoverwegingen in de bedrijfsvoering en corporate governance. De nieuwe regels zullen ervoor zorgen dat bedrijven de negatieve effecten van hun acties aanpakken, ook in hun waardeketens binnen en buiten Europa. Dat laatste kan ook belangrijk zijn voor bedrijven die niet onder de richtlijnen vallen, want het is niet onlogisch dat de veranderende houding van de genoemde bedrijven ook invloed op hen zal hebben. Daarmee is de toon voor de toekomst ook hier gezet.

Deze ontwikkelingen staan haaks op de uitkomsten van de interviews. Daarin valt namelijk op dat veel grotere ondernemingen, die participeren in het onderzoek, nog niet anticiperen op deze veranderende wetgeving, terwijl ze op korte termijn hun informatiestromen op orde moeten hebben. Dat betekent werk aan de winkel voor de afdeling business control en voor accountants om hun klanten te adviseren. De verwachting is dus dat de reikwijdte van de regelgeving zich de komende jaren als een olievlek zal uitbreiden over alle

organisaties en dat ook de mkb-organisaties zich hierop zullen moeten voorbereiden. Het is belangrijk dat bestuurders dus niet alleen het belang zien van duurzaamheid maar ook komen tot daadwerkelijke operationalisering om in business te kunnen blijven.

Een bedrijf met maatschappelijke impact

De toon is dus gezet en organisaties moeten zich in toenemende mate verantwoorden op het gebied van hun maatschappelijke impact. Onder druk van klanten, stakeholders en de eisen vanuit de wetgever wordt het een must om het aanwezige bewustzijn op het vlak van maatschappelijke impact te vertalen in een strategie, die te operationaliseren en uiteindelijk hierover te rapporteren.

EMMA Safety Footwear is een prachtig voorbeeld van een organisatie die het bewustzijn van haar maatschappelijke impact volledig heeft weten door te vertalen en hierover rapporteert en communiceert. EMMA meet haar progressie op de Sustainable Development Goals en deelt dit met haar stakeholders, onder andere via EMMA's jaarlijkse sustainability report dat online beschikbaar is. Ze gaan voor transparantie in de keten en willen

duurzame beslissingen voor zichzelf en andere bedrijven en stakeholders mogelijk maken.

Externe rapportage met een sustainability report helpt EMMA duurzaamheid te verankeren in de organisatie. Door de activiteiten met anderen te delen kan EMMA haar eigen sociale en duurzame activiteiten versterken en andere bedrijven inspireren met EMMA's werk en het werk van hun ketenpartners. Voor EMMA is rapportage belangrijk om vier redenen. Ten eerste voor de navolging van de ontwikkeling van duurzame en circulaire activiteiten. Ten tweede om ketentransparantie te creëren en te communiceren. Daarnaast om successen te vieren als basis voor intern draagvlak en ten slotte om, naast de communicatie van positieve innovatie, richting klanten en ketenpartners, verantwoording af te leggen. Door een positieve en proactieve verantwoording legt EMMA de lat hoger voor partners én de concurrentie in de keten. Kijk voor inspiratie maar naar het sustainability report 2020 op www.emmasafetyfootwear.com.

Wilt u meer weten over het onderzoek of hoe studenten van Avans Hogeschool organisaties helpen te verduurzamen? Neem dan contact op via opdrachten.bdk.breda@avans.nl 

Over de auteurs

Fulco Geerlofs is docent-onderzoeker bij het lectoraat Improving Business. Fulco volgde de opleiding Commerciële Economie aan Avans Hogeschool en rondde zijn MBA af aan de Nyenrode Business University. Fulco maakte in 2018, na 30 jaar werkzaam geweest te zijn binnen het bedrijfsleven, vanuit passie voor talentontwikkeling de overstap naar het onderwijs.

Ton van Kollenburg is lector Improving Business bij Avans Hogeschool. Hij studeerde Technische Bedrijfskunde aan de TU Eindhoven en promoveerde daar in 2003. Het verspreiden van de kennis en ervaringen op het gebied van Lean Management gecombineerd met de toepassing ervan bij hedendaagse ontwikkelingen, zoals digitalisering en verduurzaming, behoren tot zijn belangrijkste aandachtspunten. Daarnaast is hij trainer en consultant op het gebied van continu verbeteren, werkend voor organisaties zoals Heineken, Philips, GE, FrieslandCampina, Bosch, DSM, Rabobank en Reinier de Graaf Groep.

Alinda Kokkinou is docent-onderzoeker bij het lectoraat Improving Business. Ze heeft de Hotelschool in Den Haag afgerond en vervolgens haar Master in international hospitality management bij ESSEC in Frankrijk gehaald. In 2010 promoveerde ze op Institutional Management and Operations Research bij de Pennsylvania State University. Ze was vanaf 2012 werkzaam als docent International Business bij Avans Hogeschool en werkt momenteel bij Breda University of Applied Sciences, in combinatie met haar werk als onderzoeker bij Avans.