

SUFFICIENCY IN GRONINGEN



Hoe een transitie naar een duurzame economie in de Provincie
gestimuleerd kan worden

Mas Prevoo

Sufficiency in Groningen

**Hoe een transitie naar een duurzame economie in de Provincie
gestimuleerd kan worden**

Afstudeeronderzoek
3-jarige Bachelor Bedrijfskunde
Hanzehogeschool Groningen

Begeleider & 2^e beoordelaar: Bernoud Jonker
1^e beoordelaar: Saïd El Hami

Groningen, 14 januari 2022

Afbeelding: Sara Winter, Dreamstime.com

Samenvatting

Dit onderzoeksrapport gaat over sufficiency. Sufficiency is het verminderen van consumptie en productie. Er zijn op dit moment wereldwijd grote problemen wat betreft grondstoffenschaarste en het klimaat. Sufficiency kan gezien worden als een (deel van de) oplossing voor deze problemen. Binnen de kaders van dit onderzoek wordt sufficiency gedefinieerd als een vermindering van grondstofverbruik door bedrijven. De geografische afbakening is de provincie Groningen. Het doel van het onderzoek is om te onderzoeken hoe sufficiency in de provincie Groningen onder bedrijven gestimuleerd kan worden. Hierbij wordt gekeken naar extrinsieke motivatie, zoals stakeholders en wetgeving, en intrinsieke motivatie, in dit geval beweeg- en bestaansredenen van bedrijven zelf. De hoofdvraag luidt als volgt:

Hoe kan sufficiency gestimuleerd worden bij bedrijven in de provincie Groningen?

Het onderzoek bestaat uit kwalitatief onderzoek, waarbij vier stakeholders geïnterviewd zijn. Hiermee is onderzocht welke obstakels er op dit moment zijn die sufficiency tegengaan en welke middelen er zijn om sufficiency te stimuleren in de provincie Groningen, en hoe sufficiency gestimuleerd zou kunnen worden. Na het vergelijken van de interviewresultaten en het koppelen van deze resultaten aan de literatuur uit het theoretisch kader is de conclusie dat Groningen een voorloper op het gebied van sufficiency kan worden, als in de Provincie een sterk ecosysteem omtrent sufficiency wordt gecreëerd, met ruimte voor financiering en subsidies, waarbij bedrijven sterke samenwerkingen ontwikkelen om markten te ontwikkelen. Het initiatief hiervoor ligt bij bedrijven, in de vorm van duurzame innovatie.

Deze conclusie is een hypothetisch toekomstbeeld van de Provincie. De verwachte realiteit is dat er zowel bij consumenten als producten een normverandering op grote schaal moet plaatsvinden, voordat sufficiency de dominante economische drijfveer kan worden.

De voornaamste beperking van de onderzoeksresultaten is dat er alleen stakeholders zijn geïnterviewd, in plaats van bedrijven zelf. Vervolgonderzoek in de vorm van kwantitatief onderzoek onder bedrijven is daarom aanbevolen.

Voorwoord

Dit rapport is het eindproduct van het afstudeeronderzoek voor de 3-jarige bachelor Bedrijfskunde aan de Hanzehogeschool. Dit onderzoek is voor mij zowel het logische eindpunt van deze bachelor geweest als een stap in een andere richting. Ik heb veel opgedane kennis over bedrijfskunde kunnen gebruiken in het proces, maar ook veel moeten leren alvorens ik dit onderzoek in een juiste richting kon sturen.

Ik ben persoonlijk erg begaan met duurzaamheid. Ik denk veel na over de toekomst van de Aarde, en wat er moet gebeuren om deze toekomst zo goed mogelijk te maken voor mijzelf, de mensen om mij heen en de generaties na mij. Verandering moet op grote schaal plaatsvinden, maar begint bij mijzelf: ik probeer bewust te consumeren, waarbij ik niet alleen overweeg *wat* ik consumeer, maar ook *waarom* ik dit doe. Sufficiency is voor mij een belangrijk deel van mijn leven.

Mijn interesse voor sufficiency in bedrijfskundige zin is ontstaan dankzij Egbert Dommerholt, lector aan het lectoraat Biobased Business Valorization. Dit lectoraat is de opdrachtgever voor dit onderzoek: dit enigszins uitzonderlijke pad begon nadat de heer Dommerholt mij vertelde dat een onderzoek van een tweetal studiegenoten en mij over sufficiency van vorig collegejaar wellicht interessant was om door te zetten tot een afstudeeronderzoek. Mijn dank hiervoor richting de heer Dommerholt en zijn lectoraat is daarom groot.

Ik wil ook graag Bernoud Jonker bedanken voor de fijne begeleiding die hij heeft geleverd tijdens het onderzoeksproces. Wat de samenwerking het meest bevorderde, was dat hij op bepaalde momenten als mede-onderzoeker meeding in mijn gedachtegangen, maar juist ook als doorgewinterde docent kon zeggen wanneer ik te veel aan het peinzen was. Ook kan niet genoeg benadrukt hoe belangrijk het voor dit onderzoek en mijn persoonlijke motivatie was dat de heer Jonker sufficiency binnen bedrijfskundige zin belangrijk genoeg geacht heeft om als afstudeeronderwerp te dienen.

Hiernaast wil ik de interviewkandidaten graag bedanken voor hun medewerking aan dit onderzoek. Zonder hen was dit onderzoek geen echt onderzoek. Vooral het feit dat er in de drukke decembermaand tijd gevonden kon worden voor een interview, is admirabel. Daarbij was het bij elk interview fijn om te horen “dat het eventueel wel wat langer mag duren, als dat nodig is”. Mijn dank voor uw tijd, welwillendheid en kennis!

Als laatste wil ik u, de lezer, bedanken voor uw tijd en interesse. Ik wens u veel leesplezier!

Mas Prevoo

Groningen, 14 januari 2022

Inhoudsopgave

Begrippenlijst	5
1. Inleiding	7
2. Theoretisch kader	9
2.1 Sufficiency op bedrijfskundig niveau	9
2.1.1 Definitie van sufficiency	9
2.1.2 Afbakening	10
2.1.3 Eerste onderzoeksdeelvraag	10
2.2 Sufficiency voor bedrijven	10
2.2.1 Vormen van sufficiency voor bedrijven	11
2.2.2 Meetbaar maken van sufficiency	12
2.2.3 Integratie van sufficiency in bedrijfsvoering	12
2.2.4 Motivaties voor sufficiency	16
2.2.5 Sufficiency bereiken in een bepaalde markt of economie	17
2.3 Conceptueel Model	19
2.4 Onderzoeksvragen	20
2.5 Samenvatting	21
3. Methodologie	23
3.1 Onderzoeksmethoden	23
3.2 Gegevensanalyse	24
3.3 Operationalisatie	24
3.4 Interviewkandidaten	26
4. Resultaten	27
4.1 Extrinsieke motivatie	27
4.1.1 Ondernemersnetwerken en -verenigingen	27
4.1.2 Investeerders	28
4.1.3 NGO's	30
4.1.4 Wetgeving	30
4.1.5 Subsidies	32
4.1.6 Verhoudingen tussen overheidslagen	33
4.2 Intrinsieke motivatie	34
4.2.1 Droom	34
4.2.2 Beoogde waardecreatie	34
4.3 Samenvatting	35
5. Conclusie en aanbevelingen	36
5.1 Conclusie	36
5.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	38
5.3 Aanbevelingen omtrent sufficiency in Groningen	38
6. Discussie	39
6.1 Betrouwbaarheid en validiteit	39
6.2 Steekproefgrootte en -afbakening	40
Literatuurlijst	41

Begrippenlijst

Begrip	Definitie	Opmerking
Capex	Kapitaalkosten (Capital Expenses), eenmalige kosten die geen invloed hebben op variabele kosten. Voorbeeld: investering in een nieuwe machine.	Tegenovergestelde van <i>Opex</i> .
Circulariteit	Het circulair maken van processen, waarbij (zoveel mogelijk) grondstoffen worden hergebruikt, zodat er zo weinig mogelijk nieuwe grondstoffen in de cyclus hoeven te worden gebruikt.	Binnen dit onderzoek wordt circulariteit gedefiniëerd als een vorm van sufficiency.
Cluster	Het samenbrengen van bedrijven, actief binnen dezelfde sector of bezig met dezelfde innovaties, op één bedrijventerrein, om zo samenwerking te vergemakkelijken.	Gerelateerd aan <i>Synergie</i> .
Enkelvoudige & meervoudige waardecreatie	Manieren van waardecreatie voor een bedrijf of organisatie: enkelvoudige waardecreatie betekent dat er alleen wordt gekeken naar financiële winst als einddoel, terwijl meervoudige waardecreatie betekent dat er ook gekeken wordt naar bijvoorbeeld sociale of ecologische winst. Voorbeeld: een sociale werkplaats of duurzame innovator, respectievelijk.	Binnen dit onderzoek wordt het sociale aspect van meervoudige waardecreatie niet onderzocht.
Greenwashing	Marketingmethode van bedrijven waarbij duurzame aspecten van het bedrijf worden belicht, zonder de eventuele negatieve neveneffecten te noemen.	
Opex	Operatiekosten (Operating Expenses), kosten van productieprocessen. Ook wel variabele kosten genoemd. Voorbeeld: kosten om een productieproces van dag tot dag draaiende te houden.	Tegenovergestelde van <i>Capex</i> .
Sector & economie	Binnen dit onderzoek is een sector een tak van bedrijven die zich op één productsoort of dienst focust. Met een economie wordt de gehele economie, met alle bedrijven erin, van een regio bedoeld, bijvoorbeeld die van de provincie Groningen of Nederland.	
Sufficiency	Een vermindering van grondstoffenverbruik, zowel door consumenten als producenten.	Wordt in zowel de Inleiding als het Theoretisch Kader nader toegelicht in het licht van dit onderzoek.

Sufficiency-driven	Een bedrijfsvoering, sector of economie gebaseerd op sufficiency, waarbij grondstoffenverbruik zoveel mogelijk geminimaliseerd wordt.	
Synergie	Samenwerking die leidt tot grotere impact dan de individuele prestaties: het geheel is dan meer dan de som der delen. Binnen dit onderzoek is synergie tactische samenwerking tussen bedrijven en/of organisaties, waarbij grotere impact bereikt wordt/kan worden dan wanneer samenwerking niet had plaatsgevonden.	
Upcycling	Vorm van recycling, en dus ook sufficiency, waarbij van oude producten een hoogwaardiger product wordt gemaakt dan voorheen. Hiervoor kan extra grondstofinput nodig zijn.	

1. Inleiding

Sufficiency is een breed begrip. In bedrijfskundige zin houdt sufficiency in dat consumenten en producenten respectievelijk hun consumptie en productie bijstellen naar wat nodig is, in plaats van naar wat mogelijk is. De reden dat deze verandering van belang is, is de toenemende negatieve impact die de mens heeft op de natuur, het klimaat en de voorraad niet-herwinbare grondstoffen. De recente toename in natuurrampen en temperatuur is wellicht de laatste waarschuwing die de mensheid krijgt voordat het te laat is. Wetenschappers stellen dat het zogeheten ‘point of no return’ vooralsnog in de nabije toekomst ligt (Sorab, 2019). Terwijl er hard wordt gewerkt aan nieuwe “Green Deals” waarmee door overheden een collectieve poging wordt gedaan om klimaatverandering tegen te gaan, moeten consumenten en producenten ook hun verantwoordelijkheden nemen: toenemende welvaart, en daarmee toenemende consumptie en productie, is deels verantwoordelijk voor de toenemende impact op het klimaat (Orecchia & Zoppoli, 2007). De gevolgen van deze impact op het klimaat worden door alles en iedereen ondervonden: opwarming van de Aarde en verwoesting van natuurgebieden hebben catastrofale gevolgen voor mens, dier en milieu. Hierdoor lijkt het erg makkelijk om te kunnen zeggen dat iedereen belangen heeft om dit probleem aan te pakken. Dit is echter niet zo eenvoudig. Bedrijven zijn veelal nog steeds gefocust op afzet, omzet en winst. Het huidige economische klimaat geeft weinig ruimte en stimulansen om van deze focuspunten af te stappen.

In dit onderzoek wordt gekeken naar de obstakels en stimulansen op het gebied van sufficiency voor bedrijven in de provincie Groningen, met als voornaamste doel een situatie te schetsen waarin een transitie naar een sufficiency-driven sector of economie bewerkstelligd zou kunnen worden in de Provincie. De conclusie is derhalve adviserend van aard, maar niet noodzakelijk gericht aan de opdrachtgever, daar dit het lectoraat Biobased Business Valorization aan de Hanzehogeschool betreft. De conclusie is gericht aan de provincie Groningen en alle bedrijven en stakeholders die zich hierin bevinden. De aanbevelingen kunnen daarentegen juist door het lectoraat of een ander relevant instituut gezien worden als een advies voor een vervolgonderzoek. Het doel van het onderzoek is hiernaast om aan de lezer duidelijk te maken wat sufficiency inhoudt binnen de kaders van dit onderzoek, en in kaart te brengen wat er op dit moment voor positieve en negatieve motivaties zijn richting sufficiency voor bedrijven in de provincie Groningen. Hierbij wordt gekeken naar de intrinsieke motivaties van bedrijven zelf en naar extrinsieke motivaties zoals wetgeving, subsidiëring, financiering en infrastructuur. De centrale vraagstelling is als volgt:

Hoe kan sufficiency gestimuleerd worden bij bedrijven in de provincie Groningen?

De provincie Groningen telt ruim 51.000 bedrijven (bedrijven.xyz, z.d.). Het bruto regionaal product van de Provincie is aanzienlijk hoger dan die van haar buurprovincies, Friesland en Drenthe (Waar staat je provincie?, z.d.). Groningen kan daarom omschreven worden als een economisch kansrijke provincie, maar met een aantal kanttekeningen: gaswinning levert al jaren problemen op zoals aardbevingen en de regio's Noord- en Oost-Groningen blijven krimp doormaken (Centraal Bureau voor de Statistiek, z.d.). Groningen kan moeilijk met de eerdergenoemde burens vergeleken worden, laat staan met de rest van Nederland. Daarom is deze provincie de geografische afbakening van het onderzoek.

Alvorens de hoofdvraag beantwoord kan worden, zal in hoofdstuk 2 sufficiency gedefinieerd en afgebakend worden. Hiernaast zal ook duidelijk worden hoe sufficiency in bedrijfskundige zin toegepast kan worden door bedrijven, en op welke manier een sufficiency-driven bedrijfsmodel tot stand kan komen. Aan de hand van literatuur zullen in datzelfde hoofdstuk de extrinsieke en intrinsieke motivators genoemd worden, waarna het conceptueel model en de onderzoeksdeelvragen gepresenteerd zullen worden.

Vervolgens zal in hoofdstuk 3 de methodologie van het onderzoek naar voren komen. In dit onderzoek zijn vier stakeholders geïnterviewd, allen actief op een ander gebied. Er is gesproken met vertegenwoordigers van een investeringsbedrijf, een ondernemersvereniging, de provincie Groningen en Groningen Seaports. Deze interviews vormen samen het kwalitatieve onderzoek. In hoofdstuk 4 worden de resultaten van het kwalitatieve onderzoek gepresenteerd. In de conclusie worden deze resultaten vervolgens aan de literatuur van hoofdstuk 2 gekoppeld, waarbij de resultaten dusdanig geïnterpreteerd worden om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvragen. Hierna volgen de discussie en aanbevelingen, waarin gereflecteerd wordt op het onderzoeksproces en de resultaten, en aanbevelingen worden gedaan voor een vervolgonderzoek.

2. Theoretisch kader

Het onderzoek heeft theoretische onderlegging nodig, aangezien de centrale term, sufficiency, voor velen nog onbekend is en afhankelijk van onderzoeksvlak op verschillende manieren geïnterpreteerd kan worden. Daarom zal er in dit hoofdstuk zowel een definitie als een afbakening worden gegeven. Hiernaast zal er aan de hand van literatuur uitgelegd worden hoe en waarom een bedrijf een sufficiency-driven bedrijfsmodel kan toepassen. Bij het “waarom”, zal het conceptueel model gepresenteerd worden.

2.1 Sufficiency op bedrijfskundig niveau

Alvorens er aan de hand van literatuur duidelijk gemaakt kan worden hoe sufficiency sufficiency toegepast kan worden, dient het begrip gedefinieerd en afgebakend te worden. Hierna zal de eerste deelvraag gepresenteerd worden. Deze deelvraag wordt vervolgens door literatuur beantwoord.

2.1.1 Definitie van sufficiency

Sufficiency kan vertaald worden als “toereikendheid”. Dit houdt in dat iets voldoende is in kwantiteit en/of kwaliteit. Deze basale definitie is de basis voor sufficiency in elke onderzoeksdiscipline, alsmede dit bedrijfskundige onderzoek. In het licht van het achterliggende maatschappelijke probleem dat de aanleiding voor dit onderzoek is, is de definitie van energie-sufficiency van Darby & Fawcett (2018) een volgende stap richting richting een sluitende definitie:

“Energy sufficiency is a state in which people’s basic needs for energy services are met equitably and ecological limits are respected.”

Deze definitie kan worden toegepast op productie en consumptie in het algemeen:

“Sufficiency is een staat waarin aan de basisbehoeften van de mens voldaan wordt terwijl ecologische grenzen gerespecteerd worden.”

Nu wordt duidelijk dat sufficiency zowel een doel is als een strategie om dit doel te bereiken. Een aantal begrippen zijn echter nog onduidelijk of zelfs problematisch. Onduidelijk zijn wellicht “ecologische grenzen”. Een verduidelijking hiervoor kan ontleend worden aan de definitie van duurzaamheid van de VN, oorspronkelijk geformuleerd door de Brundtland-commissie in 1987 (UN, z.d.):

“Meeting the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.”

Deze strategie wordt verduidelijkt in de Green Deal van de EU, met als doel ‘net zero emission’ in 2050: hiermee wordt gewaarborgd dat zowel de behoeften van de mens nu als die van volgende generaties kunnen worden vervuld. Hiermee worden de ecologische grenzen duidelijk aangegeven. Problematisch is echter het formuleren van een goede definitie van “basisbehoeften van de mens”. Voor een bedrijfskundige komt behoeftetheorie al snel naar voren, binnen welk veld Maslow wellicht de bekendste is. Gebaseerd op Maslows

behoeftepiramide, heeft William Glasser in 1998 zijn *Choice Theory* gepubliceerd. In zijn piramide zijn de bovenste 2 lagen 'Freedom' en 'Fun'. Ward en Lasen (2009) stellen dat Glassers theorie meer in lijn ligt met de moderne consumptiemaatschappij dan Maslows klassieke behoeftepiramide. De daadwerkelijke "basisbehoeften" van de mens zijn in de Westerse wereld veelal geen echte zorg meer: voeding, onderdak, lichamelijke veiligheid en zelfs psychologische veiligheid zijn voor veel mensen een geboorterecht, zonder welke vele mensen zich geen leven kunnen voorstellen. Daarom is voor deze velen consumptie de volgende stap omhoog op de piramide. Consumptie voorbij het meest basale niveau, tot op zekere hoogte, en moet daarom gezien worden als een basisbehoefte om een realistisch toekomstbeeld te schetsen en een relevant onderzoek te kunnen uitvoeren.

2.1.2 Afbakening

Om de eerdergenoemde basisbehoefte te bepalen, moet er onderzoek gedaan worden op sociologisch vlak, wat niet het doel is van het onderzoek. Daarom worden de mogelijkheden wat betreft sufficiency voor dit onderzoek alleen bekeken vanuit het oogpunt van producenten. Hiermee wordt het problematische aspect van een consumptiegrens bepalen overgeslagen zonder dat het probleem ontweken wordt: als alle bedrijven louter produceren vanuit het oogpunt van sufficiency, met respect voor ecologische grenzen, zullen de ecologische grenzen niet overschreden worden en wordt consumptie automatisch begrensd. Dat wat niet geproduceerd wordt, kan immers niet geconsumeerd worden. Dit is een sterk idealistische, hypothetische situatie. Het is echter nodig om deze situatie te schetsen om een realistische afbakening voor het onderzoek te kunnen maken.

2.1.3 Eerste onderzoeksdeelvraag

De definitie en afbakening van sufficiency geven duidelijkheid over de term sufficiency en hoe er binnen dit onderzoek naar sufficiency gekeken wordt. Nu zal er aan de hand van literatuur duidelijk gemaakt worden hoe sufficiency op een bedrijfskundig niveau tot uiting komt en door bedrijven gebruikt kan worden in een bedrijfsmodel. Dit leidt tot de formulering van de eerste deelvraag van het onderzoek:

Wat houdt sufficiency in op bedrijfskundig niveau?

Deze beschrijvende vraag zal door middel van literatuuronderzoek beantwoord worden in dit hoofdstuk en is de eerste vraag die beantwoord zal worden, alvorens het praktische onderzoek behandeld wordt. Deze vraag is nodig om de lezer een duidelijk beeld te geven van wat sufficiency inhoudt, en wat sufficiency specifiek betekent binnen de context van dit onderzoek.

2.2 Sufficiency voor bedrijven

Nu sufficiency gedefinieerd en afgebakend is, moet duidelijk worden gemaakt wat sufficiency betekent voor bedrijven, hoe sufficiency meetbaar kan worden gemaakt en hoe sufficiency in bedrijfsvoeringen kan worden geïntegreerd. Hoe sufficiency gestimuleerd kan worden bij bedrijven in Groningen is de hieruit voortvloeiende onderzoeksvraag. Om sufficiency te kunnen stimuleren, kan zowel intrinsieke als extrinsieke motivatie een rol spelen, waarvan voorbeelden toegelicht zullen worden.

2.2.1 Vormen van sufficiency voor bedrijven

Voor bedrijven kan sufficiency verschillende uitwerkingen hebben, te categoriseren in drie verschillende praktische varianten. Deze drie categorieën zijn vormen van nieuwe economieën (Jonker, 2016), die elk als een middel gezien kunnen worden om het einddoel, sufficiency, te bereiken:

- Vermindering van grondstofverbruik (re-/upcycling, circulariteit)
- Vermindering van productie (focus op kwaliteit in plaats van kwantiteit)
- Verduurzaming van verdienmodel (focus op vermindering impact milieu)

De drie categorieën zijn nauw aan elkaar verwant: een verduurzaming van een verdienmodel kan bereikt worden door (een van) de andere categorieën te bewerkstelligen, en een vermindering van productie leidt ook vrijwel automatisch tot een vermindering van grondstofverbruik. Toch is het nuttig en nodig om de drie categorieën te behouden, om zo vormen van sufficiency te kunnen herkennen en plaatsen, wat van pas komt voor de meetbaarheid van sufficiency.

Vermindering van grondstofverbruik is de meest fundamentele vorm van sufficiency: het ligt ten grondslag aan het respecteren van ecologische grenzen. Vormen hiervan zijn recycling, upcycling, circulariteit en duurzame productie. Recycling is het hergebruiken van materialen voor een minder- of gelijkwaardig product. Een voorbeeld hiervan is het recyclen van plastic flesjes tot nieuwe plastic flesjes, een gelijkwaardig product, of tot plastic tasjes, een minderwaardig product. Upcycling is het hergebruiken van een product voor een hoogwaardig product, met bijvoorbeeld een hogere artistieke of ecologische waarde dan het originele product. Denk hierbij aan het hervormen van afval naar een nieuw gebruiksproduct. Een simpel voorbeeld is het hergebruiken van een conservenblik als een plantenpot. Circulariteit is een meer allesomvattend begrip voor vermindering van grondstofverbruik. Het voornaamste kenmerk van circulariteit is een 'closed-loop' economie, waarin alle grondstoffen binnen de cyclus blijven, ook na hun economische levensduur. Dit is in tegenstelling tot de klassieke consumptieketen, waarin producten na hun levensduur als afval eindigen en nieuwe grondstoffen worden gebruikt om soortgelijke producten te maken. Circulariteit wordt op maatschappelijk niveau steeds meer aangejaagd: in 2016 kondigde de Rijksoverheid het programma *Nederland Circulair in 2050* aan, met als einddoel een netto nul-emissie (Rijksbreed programma Circulaire Economie, 2016). Circulariteit is zowel een doel als een uitwerking van sufficiency, en is een van de voornaamste focuspunten voor dit onderzoek.

Vermindering van productie is voor veel bedrijven een radicalere vorm van sufficiency. In het huidige Westerse economische systeem, waar financiële winst veelal nog steeds het enige belang is, staat een productievermindering direct in verband met een winstvermindering. Een van de oudste modern-economische principes is dat winst gemaximaliseerd wordt als de marginale omzet gelijk is aan de marginale kosten, wat inhoudt dat bedrijven blijven produceren zolang er een brutowinst te behalen valt op elke extra eenheid productie. Zolang geldwinst wordt gezien als de belangrijkste succesfactor voor een bedrijf, zal productie niet zomaar afnemen. Definities van winst worden bij de volgende categorie, en verder in dit onderzoek, uitvoerig behandeld. Uitgaande van de huidige situatie, zijn er alsnog economisch aantrekkelijke manieren om productie te verminderen. Er zijn tal van grote bedrijven die dit op hun eigen manier doen, ook al is voor deze bedrijven sufficiency en de duurzame positieve

impact hiervan wellicht niet de reden om dit te doen. Luxeproducten van kledingmerken zoals Gucci, Prada en Louis Vuitton worden in relatief kleine oplage geproduceerd voor een marktpremium, om exclusief te worden en blijven als merk. Niet elk product is om te vormen tot een luxeproduct om productie te kunnen verminderen, maar er kan inspiratie gehaald worden uit de hiervoor genoemde merken door bedrijven die richting een sufficiency-driven bedrijfsmodel willen gaan. Voor vermindering van productie zonder verlies in omzet is sterke marketing en klantloyaliteit nodig.

Beide van de hierboven genoemde categorieën zijn vormen van een verduurzaming van het verdienmodel van een bedrijf. Een verduurzaming van het verdienmodel is echter ook een eigen categorie, aangezien de motivaties en aanleidingen hiervoor uiteenlopend kunnen zijn, net als de uitwerkingen ervan. Bedrijven met meetbare duurzaamheidsdoelen kunnen dit definiëren als onderdeel van hun winst. Op dezelfde dag dat Shell in 2021 door de rechtbank in Den Haag werd verplicht om haar CO₂-uitstoot met 45% te verlagen voor 2030, in plaats van 2035 zoals door Shell zelf beoogd, werden bij Exxon twee nieuwe bestuursleden ingestemd na lobbyen door klimaatactivisten, met het oog op investeringen in hernieuwbare energie (New York Times, 2021). Dit laat zien dat veranderingen in het verdienmodel van een bedrijf uit vele hoeken kunnen komen.

2.2.2 Meetbaar maken van sufficiency

Om van sufficiency een doelstelling of strategiepunt te kunnen maken voor een bedrijf, moet het meetbaar gemaakt worden. Hierdoor kan een bedrijf namelijk vooraf bepalen wat de doelen zijn en achteraf bepalen of deze succesvol zijn geweest. Dit kan voor sufficiency lastiger zijn dan voor traditionele bedrijfsdoelen zoals omzet en winst. Vele bedrijven hebben langetermijndoelen op het gebied van financiën en groei, maar kunnen dit ook toepassen op sufficiency. Enkele voorbeelden hiervan zijn een bepaalde procentuele afname van grondstofgebruik, een afname in emissies of een afname in verkoopaantallen zonder verlies in winst. Denk bij dit laatste aan een bepaalde procentuele prijsstijging die opweegt tegen de afname in verkoopaantallen.

Voor bedrijven kan een afname in emissies ook bewerkstelligd worden door een verduurzaming bij secundaire processen. Denk hierbij aan een producent die investeert in zonnepanelen op het dak van bedrijfsgebouwen. Voor dit onderzoek wordt echter voornamelijk gedoeld op sufficiency-doelen in het primaire proces, waarmee een verduurzaming van het productieproces wordt behaald. Secundaire processen verduurzamen zonder het uiteindelijke consumentenproduct te verduurzamen is namelijk gevoelig voor 'greenwashing', aangezien er geen veranderingen in het productieproces doorgevoerd hoeven worden. Hiermee oogt het bedrijf in kwestie wellicht "groen", zonder dat er een langetermijn verduurzaming plaatsvindt.

2.2.3 Integratie van sufficiency in bedrijfsvoering

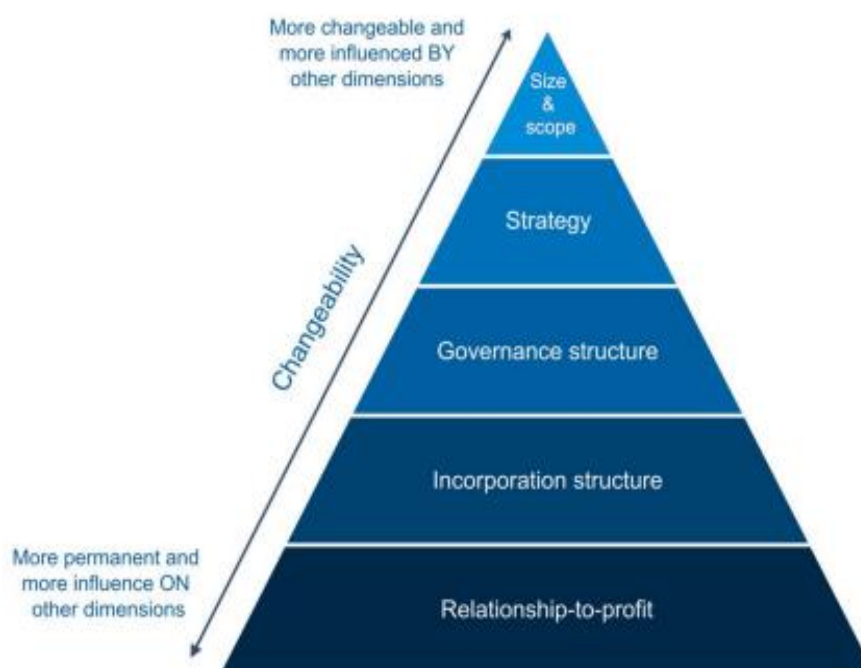
Voor een succesvolle integratie van sufficiency in een bedrijfsmodel zijn onder andere de rechtsvorm, strategie en samenwerkingen van een bedrijf van belang. Hinton (2021) stelt dat 'post-growth business', bedrijfsvoering voorbij de huidige norm van groei, vijf dimensies heeft met elk hun eigen implicaties voor bedrijven die zich nu of in de toekomst bevinden in de transitie naar een sufficiency-driven bedrijfsvoering. Hierbij wordt een piramide voorgesteld,

te zien in Figuur 2.1, met de vijf dimensies hierin van hoog naar laag, waarbij de bovenste het meest beïnvloed wordt door de andere dimensies en het meest veranderbaar is. De onderste is daarentegen het minst veranderbaar en heeft de meeste invloed op de andere dimensies. De dimensies worden in dit hoofdstuk van boven naar onder genoemd. Om onjuistheden of foutieve interpretatie te voorkomen, zijn de dimensies in hun originele Engelse formulering gelaten. Voor elk van de hierna genoemde dimensies geldt dat er eenduidigheid bestaat binnen post-growth literatuur over hoe deze dimensies toekomstbestendig ingevuld dienen te worden.

Wat betreft 'size and geographical scope' worden lokale productie en afzet in Hintons literatuuronderzoek gezien als de definities van de "juiste" omvang en geografische focus voor een bedrijf. Lokale productie en afzet leidt tot een natuurlijke grens voor een bedrijf qua groei, en stimuleert circulariteit binnen de in deze situatie kleinere bedrijfsgemeenschappen. Deze dimensie is geen doelbewuste actie van het betreffende bedrijf, maar eerder een uitkomst van de implementaties van andere dimensies.

'Strategy' is logischerwijs een van de meest fundamentele dimensies op weg naar sufficiency: strategie is een bewust gekozen richting waarin een bedrijf gaat of wil gaan. Een strategie is niet wettelijk bindend, en kan daarom gezien worden als een vrijwillig doel gekozen door het bedrijf zelf. Dit vrijwillige aspect is cruciaal in de transitie van een traditioneel naar een sufficiency-driven bedrijfsmodel. Een sufficiency-driven strategie kan implicaties hebben op alle niveaus van een bedrijf, voor werknemers, aandeelhouders, klanten, zakenpartners en stakeholders. Het zien van financiële winst als een middel in plaats van een doel binnen een bedrijf is binnen dit onderzoek een van de meest relevante voorbeelden voor een sufficiency-driven bedrijfsmodel. In het conceptueel model, later in dit hoofdstuk te zien, zijn strategie van een bedrijf en de intrinsieke motivatie voor sufficiency nauw aan elkaar verbonden.

Figuur 2.1: Five Dimensions of Business (Hinton, 2021)



'Governance' kan gezien worden als de besluiten die een bedrijf neemt en vooral hoe deze tot stand komen. Wat governance onderscheidt van strategie is dat governance voort kan komen uit wettelijke verplichtingen, zoals besluitvorming door een Raad van Commissarissen. Een Raad van Commissarissen is in Nederland verplicht voor bedrijven die kwalificeren als een structuurvennootschap, zoals alle nv's of bv's met meer dan 100 werknemers binnen Nederland of een geplaatst kapitaal van meer dan €16 miljoen (Boardrefreshment, z.d.). Sufficiency-gerelateerde besluiten kunnen hiermee zowel door intrinsieke als extrinsieke motivatie gedreven zijn. Een voorbeeld hiervan is de eerdergenoemde casus van Shell en Exxon.

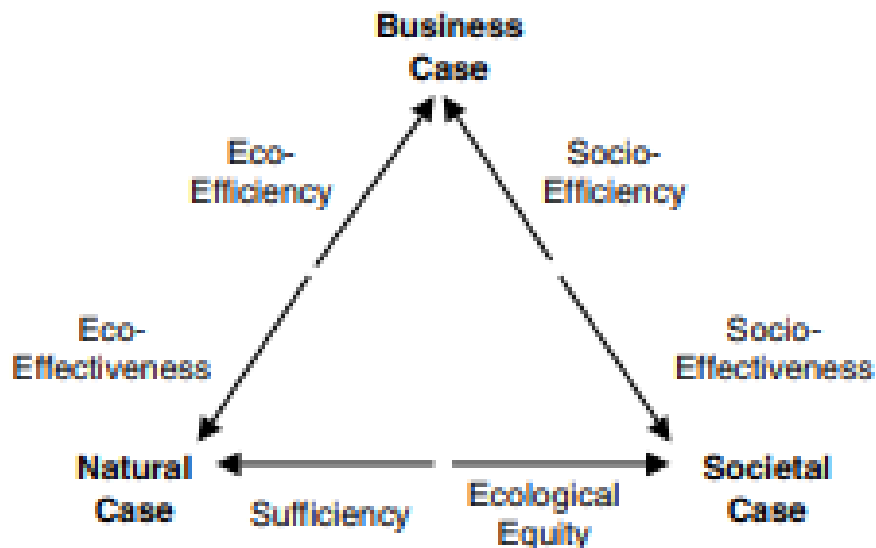
De 'incorporation structure' is de wettelijke vorm van een bedrijf en de daarbij behorende verplichtingen. Bepaalde rechtsvormen lenen zich uitstekend voor sufficiency-doeleinden, zoals verenigingen, goede doelen en stichtingen. Deze kenmerken zich allen doordat ze geen winstoogmerk (mogen) hebben. Dit betekent vaak dat deze bedrijven een sociaal doel beogen en daardoor ook niet hoeven te focussen op maximale afzet en/of omzet. Aan de andere kant van het spectrum zitten beursgenoteerde bedrijven. Voor deze bedrijven zijn winst en groei vaak de enige succesfactoren. In de transitie naar een duurzamere economie moeten beursgenoteerde bedrijven en andere puur winstgedreven bedrijfsvormen op den duur vervangen worden door bedrijfsvormen zoals de coöperatie, waarmee circulariteit gestimuleerd kan worden door strategische samenwerking en gezamenlijke doelen.

'Relationship-to-profit' is nauw verbonden aan de incorporation structure. Het kan grofweg gedefinieerd worden als het winstoogmerk: de wettelijke rechten en plichten van een bedrijf met betrekking tot financiële middelen. Dezelfde tweedeling geldt bij deze dimensie als bij de incorporation structure. Aan de ene kant zijn er bedrijven waarbij monetaire winst privaat verdeeld mag worden en deze winst, en groei daarvan, daarom veelal het voornaamste doel is. Aan de andere kant zijn er de hierboven genoemde rechtsvormen zonder winstoogmerk, waarbij een sociaal doel de voornaamste "winst" is en het wettelijk verboden is om geldopbrengsten te gebruiken voor privédoeleinden anders dan de vastgestelde beloningen en kostenvergoedingen voor bestuurders. Een onderscheid moet hier gemaakt worden tussen bedrijven zonder winstoogmerk en organisaties zonder winstoogmerk. De laatstgenoemde zijn over het algemeen afhankelijk van donaties en lidmaatschappen, zoals goede doelen en verenigingen, terwijl de voorgenoemde wel een product of dienst leveren tegen een bepaalde prijs zonder dat de bestuurders van deze vereniging deze winst mogen verdelen aan private personen zoals zichzelf of aandeelhouders. Deze bedrijfsvorm presenteert veel kansen wat betreft sufficiency.

Voor een succesvolle, toekomstbestendige transitie richting een sufficiency-driven bedrijfsmodel moeten alle vijf dimensies op elkaar afgestemd worden. Een discrepantie tussen de doelstellingen van twee of meer dimensies voorkomt dat een bedrijf zijn bedrijfsvoering succesvol kan veranderen. Hierbij moet een organisatie bekijken welke principes en veranderingen belangrijk zijn voor alle dimensies om een eenduidige bedrijfsvoering te vergemakkelijken.

Naast de vijf dimensies van Hinton, die voornamelijk op het bedrijf zelf gefocust zijn, hebben Dyllick en Hockerts (2002) het *Six Strategies Framework* ontwikkeld, te zien in Figuur 2.2, waarbij bedrijven ook "naar buiten" moeten kijken. Het bedrijf, de maatschappij en de natuur zijn de drie stakeholders op weg naar duurzaamheid en hebben allen invloed op elkaar. Om

een staat van duurzaamheid te bereiken zijn er zes strategieën: vanuit elk van de stakeholders één strategie/verantwoordelijkheid richting de beide andere stakeholders. In Dyllick en Hockerts' driehoek wordt sufficiency gedefinieerd als de verantwoordelijkheid van consumenten richting de natuur, maar 'eco-efficiency' en 'eco-effectiveness' kunnen worden gezien als synoniem voor de definitie van sufficiency van dit afstudeeronderzoek. 'Eco-efficiency' en 'eco-effectiveness', en daarmee de relatie tussen bedrijf en natuur, staan centraal binnen dit onderzoek.

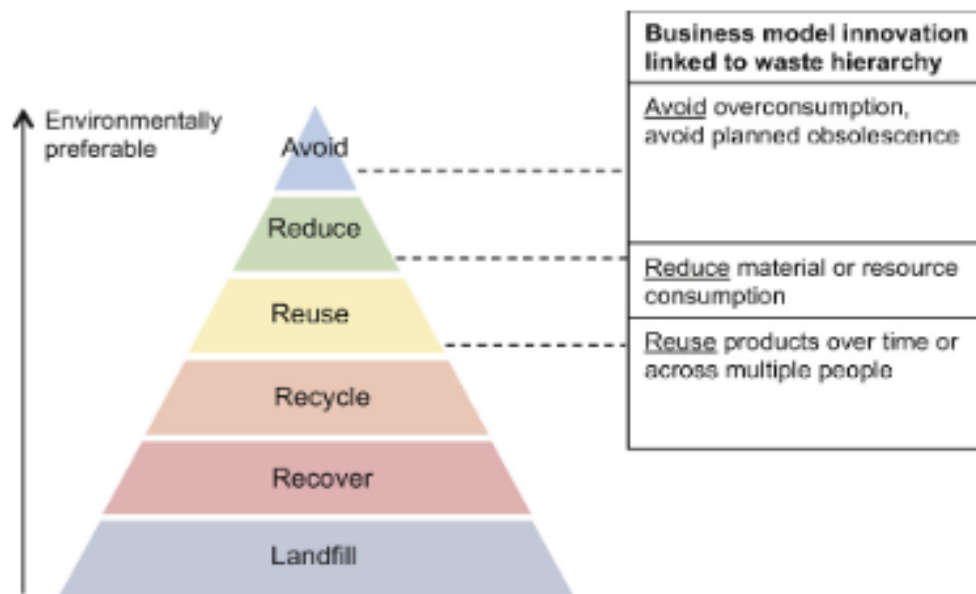


Figuur 2.2: Six Strategies Framework (Dyllick en Hockerts, 2002)

Bocken en Short (2016) hebben als aanvulling op dit framework archetypen geformuleerd om bedrijven te helpen bij het begrijpen en implementeren van duurzame bedrijfsmodellen, die met elkaar gecombineerd kunnen worden of als losse strategieën gebruikt kunnen worden. De voor dit onderzoek meest relevante zijn:

- Maximaliseren van grondstof- en energie-efficiëntie
- Waarde creëren van afval
- Overgaan op hernieuwbare energie en natuurlijke processen
- Een productsteward zijn (richting consument, stakeholders en andere bedrijven)
- Sufficiency aanmoedigen
- Het bedrijfsdoel herijken met het oog op maatschappij en natuur
- Scale-upmogelijkheden ontwikkelen

Het praktisch toepassen van sufficiency door bedrijven wordt in hetzelfde paper getoond door de afvalhiërarchie, te zien in Figuur 2.3. In deze piramide worden grondstofbesparende principes toegelicht met voorbeelden uit de echte wereld. De principes staan van boven naar onder gesorteerd van minste tot meeste negatieve impact op het milieu. De bovenste drie principes zijn sufficiency-driven, aangezien deze drie toezien op consumptie zonder een toename, of zelfs met een afname, van grondstoffengebruik ten opzichte van de huidige situatie.

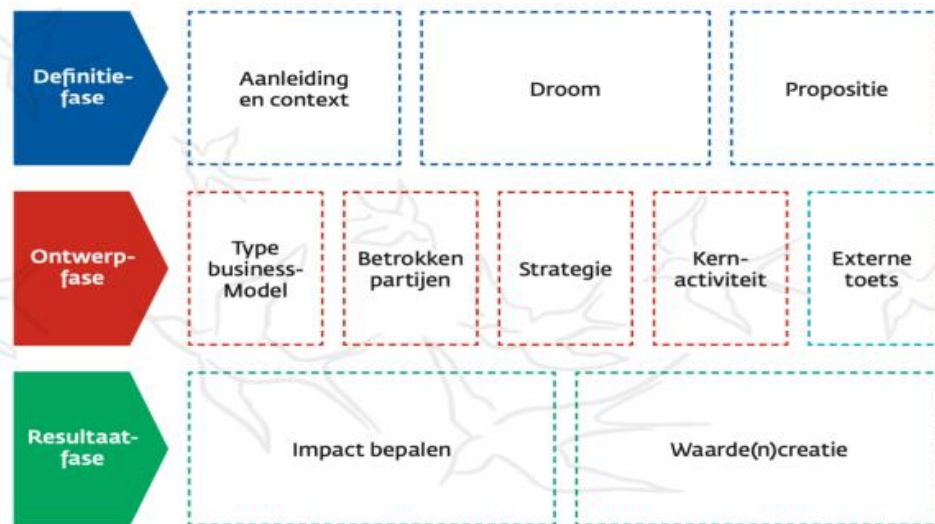


Figuur 2.3: Waste Hierarchy and Business Model Options (Bocken & Short, 2016)

2.2.4 Motivaties voor sufficiency

Nu het duidelijk is hoe een bedrijf in de basis richting een sufficiency-driven bedrijfsmodel kan gaan, moet er gevraagd en beantwoord worden waarom een bedrijf dit al dan niet wil doen. Een alom geaccepteerde en gebruikte theorie omtrent motivatie is de zelfbeschikkingstheorie van Richard Ryan en Edward Deci. Binnen deze theorie wordt motivatie opgedeeld in intrinsieke en extrinsieke motivatie. In een paper uit 1985 spreken Deci en Ryan van intrinsieke motivatie wanneer de persoon in kwestie iets doet omdat hij of zij dit simpelweg graag doet zonder een bepaalde beoogde uitkomst. Ze spreken van extrinsieke motivatie wanneer de persoon in kwestie een bepaalde handeling alleen doet vanwege een bepaalde uitkomst, zoals een beloning of straf voor het respectievelijk wel of niet uitvoeren van de taak. Vooral over de afbakening van intrinsieke motivatie heersen academische meningsverschillen. In een ander paper (2000) waarin meerdere motivatietheorieën vergeleken worden, stellen Deci en Ryan dat intrinsieke motivatie zowel vanuit de persoon als vanuit de handeling bekeken kan worden. Vanuit de handeling gezien, houdt dit in dat bepaalde handelingen een bepaalde mate van interesse of plezier kunnen opwekken bij personen, en dat personen zich daarom bezighouden met deze handelingen. Vanuit de persoon gezien, houdt dit in dat elk persoon bepaalde psychologische behoeften heeft en dat de intrinsieke motivatie om een handeling uit te voeren bepaald wordt door hoe deze handeling de psychologische behoeften van de persoon in kwestie behartigt. In 2008 voegen Deci en Ryan hieraan toe dat elk persoon dezelfde psychologische basisbehoeften heeft: competentie, autonomie en relatie. Deze behoeften zijn van toepassing ongeacht de mate van individualisme of collectivisme van een cultuur.

Omdat in dit onderzoek alleen wordt gekeken naar de bedrijfskant van sufficiency, wordt de intrinsieke motivatie gedefinieerd als de bestaansreden van een bedrijf, die op zijn beurt weer in tweeën wordt verdeeld: de droom achter het bedrijf en de beoogde waardecreatie van het bedrijf. Hiervoor wordt het bedrijfsmodeltemplate van Jonker en Faber (2020) gebruikt, te zien in Figuur 2.4. In dit template staat de droom aan het begin van het bedrijfsmodel en de beoogde waardecreatie aan het einde.

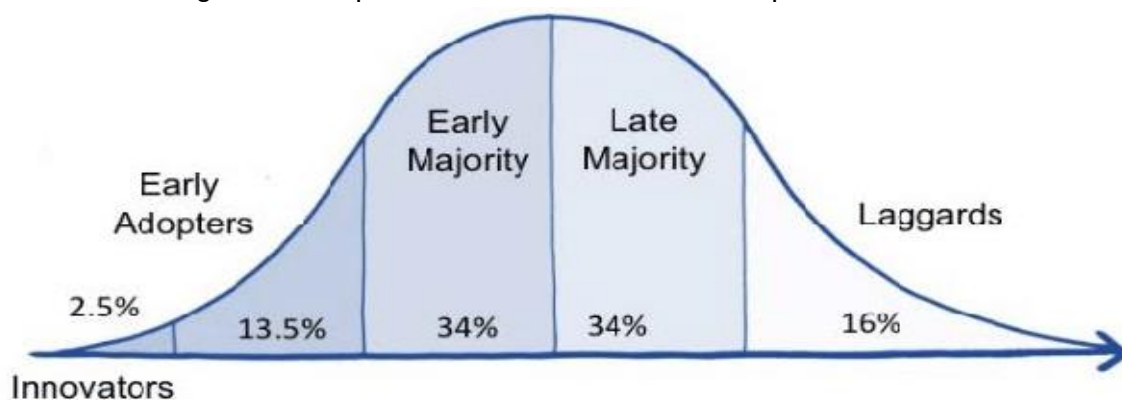


Figuur 2.4: Bedrijfsmodeltemplate (Jonker & Faber, 2020)

De extrinsieke motivatie is ook in tweeën verdeeld: stakeholders en overheid. Er moet erkend worden dat de overheid voor veel bedrijven ook een stakeholder is. Echter wordt de overheid in dit onderzoek als losse factor in de extrinsieke motivatie gezien omdat de overheid als wetgever op een eigen manier bijdraagt aan de extrinsieke motivatie in de meeste basale vorm: subsidies omtrent sufficiency kunnen bijvoorbeeld een “positieve” prikkel geven en boetes voor klimaatimpact kunnen juist bedrijfstvormen enkel gebaseerd op winst en omzet ontmoedigen.

2.2.5 Sufficiency bereiken in een bepaalde markt of economie

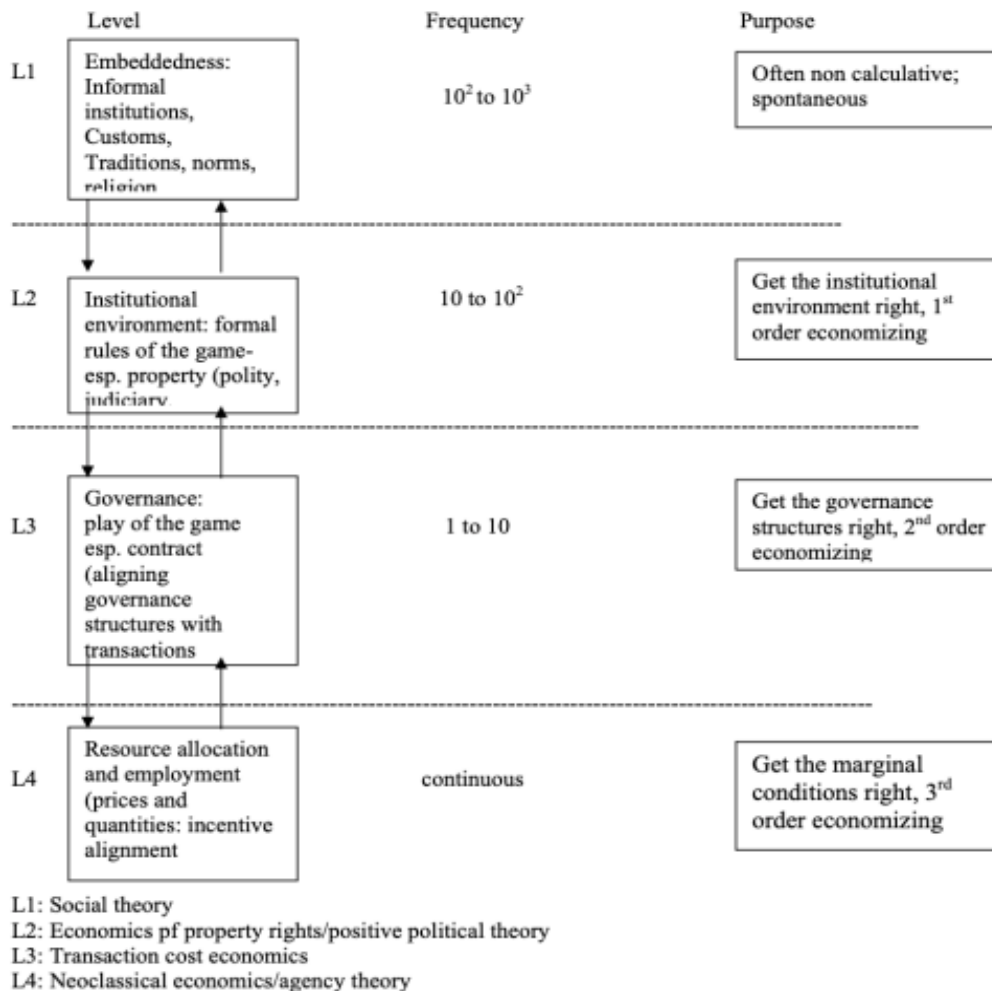
Nu het duidelijk is hoe een bedrijf in theorie een sufficiency-driven bedrijfsmodel kan invoeren, moet er ook gespecificeerd worden hoe een markt of economie sufficiency-driven kan worden. Het praktische deel van dit antwoord zal door middel van het kwalitatieve onderzoek beantwoord worden. Eerst dient daarvoor theoretische achtergrondinformatie gegeven te worden, in het specifiek met betrekking tot het bereiken van sufficiency in een markt of economie. Waar ligt het kantelpunt en hoe snel kan een kantelpunt bereikt worden?



Figuur 2.5: Adoptiecurve uit Diffusion of Innovations (Rogers, 2003)

Hiervoor wordt ten eerste naar het adoptiemodel van Rogers gekeken, te zien in Figuur 2.5. In *The Diffusion of Innovations* (2003) wordt gesteld dat consumenten in vijf categorieën zijn te plaatsen wat betreft snelheid van adoptie van een innovatie. Deze vijf worden vervolgens aan de hand van standaardverdeling over een belcurve verdeeld. Zoals te zien in het model gaat de adoptiegraad over eenzelfde tijdspanne van 0% naar 16%, als van 16% naar 84%. Hier kan dus gezegd worden dat het kantelpunt al bij 16% ligt. Hierna is de innovatie “onstopbaar” en vrijwel universeel geaccepteerd in een bepaalde markt of economie. Jan Rotmans, hoogleraar Transitie, stelt dat de innovators circa 5 à 10% van een bevolking zijn. Zodra de adoptiegraad 25% bereikt, is de transitie onomkeerbaar (Kloosterman, 2021).

Behera en Engel (2006) hebben een model ontwikkeld, te zien in Figuur 2.6, waarin een samenleving in vier niveaus van instituties worden verdeeld. Deze staan op volgorde van grootte, en snelheid waarmee ze kunnen veranderen. Onderaan, L4 in het model, zijn in het geval van dit onderzoek de bedrijven en stakeholders te vinden. Deze acteren binnen de door de overheid opgezette wetten en kaders. Verandering op dit niveau kan vrijwel ineens plaatsvinden, bijvoorbeeld door innovatie. Bij L3 is de overheid te vinden die de regels bepaalt waar de bedrijven en stakeholders binnen handelen. Deze kan elke 1 tot 10 jaar veranderen. Dit staat in lijn met het Nederlandse politieke systeem. Op dit niveau is wetgeving relatief makkelijk te veranderen. Als praktisch voorbeeld zou genomen kunnen worden dat een conservatief kabinet sufficiency wellicht minder zou stimuleren dan een progressief kabinet. Hierboven staat het institutionele ecosysteem, of L2. Dit zijn de formele regels binnen welke een samenleving bestaat. Deze regels zijn lastiger om aan te passen, en veranderen volgens het model elke 10 tot 100 jaar. Om het verschil te illustreren tussen de verandersnelheden van L3 en L2 kan er gekeken worden naar losse wetgeving omtrent duurzaamheid. Deze wordt vaak per sector ingevoerd, en heeft vaak vooral invloed op desbetreffende sector. Grote, overkoepelende initiatieven die een gehele samenleving betreffen komen minder vaak voor. Dit is bijvoorbeeld het Klimaatakkoord van Parijs, of het Rijksprogramma Nederland Circulair in 2050. Uit de literatuur valt ook af te leiden dat het één het ander volgt. Een voorbeeld is de toenemende populariteit van elektrisch rijden. Sinds Tesla op de markt verscheen (L4), is er onder andere in Nederland een subsidie gekomen waarmee elektrische auto's betaalbaarder zijn geworden (L3). Nu hebben meerdere landen voorstellen voorgelegd om de verkoop van niet-elektrische auto's verboden te maken in de nabije toekomst, of zelfs fossiel rijden in zijn geheel verboden te maken (L2).



Figuur 2.6: The Four Levels of Institutions (Behera & Engel, 2006)

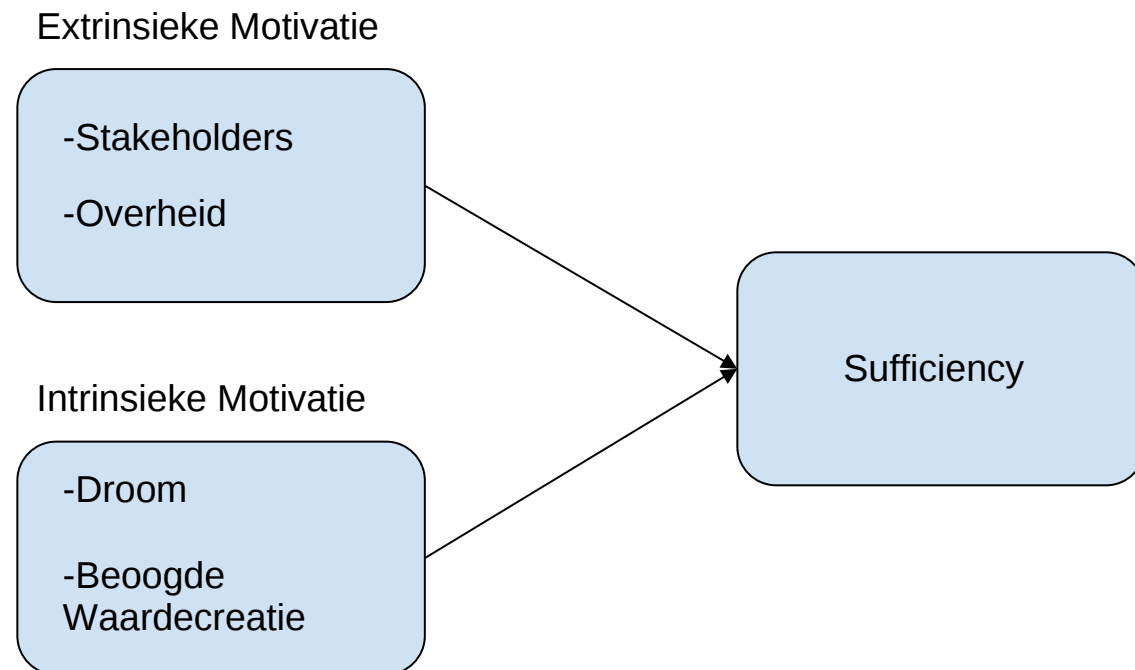
2.3 Conceptueel Model

Nu de motivaties voor sufficiency voor bedrijven uitgelegd zijn, kan het conceptueel model gepresenteerd worden. Sufficiency is de afhankelijke variabele in dit onderzoek, gespecificeerd als “de mate waarin een bedrijf een sufficiency-driven bedrijfsvoering heeft”. Om deze variabele meetbaar te maken, zijn er criteria voor wat zich kwalificeert als “sufficiency-driven”:

- Vermindering van grondstofverbruik in het productieproces, bijvoorbeeld door middel van recycling, upcycling, circulariteit of andere duurzame productieprocessen en -innovaties;
- Vermindering van productie, bijvoorbeeld door middel van een focus op kwaliteit in plaats van kwantiteit;
- Verduurzamingen van het verdienmodel, waarbij gekeken wordt naar alternatieve vormen van winst, zoals ecologische impact.

Deze variabele wordt beïnvloed door twee onafhankelijke variabelen: extrinsieke en intrinsieke motivatie. Deze worden beide in tweeën verdeeld. Voor extrinsieke motivatie is de keuze gevallen op stakeholders en overheid. Stakeholders kunnen alle partijen zijn die een

belang hebben bij of binnen het bedrijf in kwestie. Denk hierbij aan aandeelhouders, werknemers, afnemers, leveranciers, andere bedrijven zowel binnen als buiten dezelfde branche, burgers, de politiek en NGO's. De overheid is voor veel bedrijven ook een stakeholder, maar wordt binnen dit onderzoek als losse extrinsieke motivator. Dit is reeds toegelicht in paragraaf 2.2.4. De intrinsieke motivatie is, zoals eerder genoemd, verdeeld in de droom achter het bedrijf en de beoogde waardecreatie van het bedrijf. De reden hiervoor is dat de ontstaans- en bestaansreden van een bedrijf twee wezenlijk verschillende dingen kunnen zijn, en zich respectievelijk aan het begin en het eind van Jonkers en Fabers bedrijfsmodeltemplate bevinden.



Figuur 2.7: Conceptueel Model Sufficiency

2.4 Onderzoeksvragen

Nu het conceptueel model gepresenteerd is, kan de onderzoeksrichting specifiekier uitgewerkt worden door middel van de resterende onderzoeksvragen. Voor zowel extrinsieke als intrinsieke motivatie geldt dat deze onafhankelijke variabelen zowel een positieve als negatieve invloed op de afhankelijke variabele kunnen hebben. Daarom wordt in dit onderzoek gekeken naar op welke manieren de motivators invloed hebben op de afhankelijke variabele. Dit leidt tot de formulering van een tweetal onderzoeksdeelvragen, die elkaars tegenhanger zijn en samen leiden tot een antwoord op de centrale vraag. De eerste van deze twee vragen is gefocust op de negatieve invloed van de onafhankelijke variabelen op de afhankelijke variabele:

Wat zijn de grootste obstakels richting sufficiency voor bedrijven in Groningen?

Deze deelvraag omvat zowel extrinsieke als intrinsieke motivatie, en is gefocust op het duidelijk maken van de manieren waarop de afhankelijke variabele negatief beïnvloed wordt. Het is nodig om de obstakels richting sufficiency te onderzoeken, zodat er gekeken kan

worden hoe deze obstakels weggenomen kunnen worden. De eerdergenoemde tegenhanger van deze vraag is als volgt geformuleerd:

Welke middelen zijn er in Groningen om sufficiency bij bedrijven te stimuleren?

Samen dienen deze twee onderzoeksdeelvragen in beeld te brengen hoe de extrinsieke en intrinsieke motivaties voor bedrijven in de provincie Groningen op dit moment zijn. Dit wordt door middel van het kwalitatieve onderzoek beantwoord. Samen kan door middel van deze twee vragen de hoofdvraag beantwoord worden:

Hoe kan sufficiency gestimuleerd worden bij bedrijven in de provincie Groningen?

2.5. Samenvatting

In dit hoofdstuk is sufficiency gedefinieerd en afgebakend, waarbij duidelijk is gemaakt waarom er alleen naar bedrijven en niet naar consumenten gekeken wordt in dit onderzoek. Aan de hand van Jonker (2016) is duidelijk geworden dat sufficiency op drie manieren toegepast kan worden door bedrijven:

- Vermindering van grondstofverbruik (re-/upcycling, circulariteit)
- Vermindering van productie (focus op kwaliteit in plaats van kwantiteit)
- Verduurzaming van verdienmodel (focus op vermindering impact milieu)

Vervolgens is het belang van meetbaarheid benadrukt, om sufficiency in een bedrijfsmodel toe te kunnen passen. Hierna wordt aan de hand van de literatuur van Hinton (2021) uitgelegd hoe sufficiency in een bedrijfsmodel geïntegreerd kan worden. Hierbij is het cruciaal dat alle niveaus van een organisatie veranderen. Ook wordt het duidelijk dat bepaalde bedrijfstypen, zoals een beursgenoteerde nv, moeilijker de omschakeling naar sufficiency kunnen maken door de inherente focus op financiële winst. Vervolgens wordt door Dyllick en Hockerts (2002) duidelijk dat bedrijven niet alleen intern, maar ook naar buiten toe een verandering in strategie moeten bewerkstelligen om te kunnen verduurzamen. In hun Six Strategies Framework wordt duidelijk dat bedrijven een bepaalde verantwoordelijkheid naar de natuur hebben, waar strategieën op afgesteld moeten worden. Bocken en Short (2016) komen vervolgens met een framework waarin bepaalde archetypen gefocust op een bepaalde vorm van sufficiency genoemd staan, die door bedrijven gebruikt kunnen worden om een strategie te vormen omtrent sufficiency.

De motivaties voor sufficiency worden aan de hand van Deci & Ryan (1985, 2000) in extrinsiek en intrinsiek verdeeld. De intrinsieke motivatie wordt hierna met behulp van het bedrijfsmodeltemplate van Jonker & Faber (2020) verdeeld in de droom achter een bedrijf, en de beoogde waardecreatie van een bedrijf.

Als laatste deel van het literatuuronderzoek wordt duidelijk gemaakt hoe de transitie naar een sufficiency-driven sector of economie behaald kan worden. Door Rogers (2003) wordt duidelijk dat innovatie voorbij een bepaalde adoptiegraad onstopbaar is en dat vanaf dit punt de adoptiesnelheid zal toenemen. In aanvulling hierop wordt uit Behera & Engel (2006) duidelijk dat het initiatief moet liggen bij de innovators, in dit geval bedrijven. Als op bedrijfsniveau een

nieuwe norm ontstaat, wordt dit hierna door de grotere/hogere lagen van instituties overgenomen.

Het conceptueel model brengt vervolgens de behandelde literatuur samen, waarbij extrinsieke motivatie en intrinsieke motivatie worden gezien als de onafhankelijke variabelen die de afhankelijke variabele, sufficiency, op positieve en negatieve manier kunnen beïnvloeden. De centrale onderzoeksvraag kan beantwoord worden als duidelijk wordt wat de motivators zijn en hoe deze in de provincie Groningen invloed hebben, en zouden kunnen hebben, op bedrijven.

3. Methodologie

In dit hoofdstuk zal eerst de opzet van het onderzoek uitgelegd en verantwoord worden. Daarna zullen de interviewvragen getoond worden, met uitleg qua relevantie ten opzichte van het onderzoek, waarmee de operationalisatie van de variabelen duidelijk gemaakt wordt. Als laatste zal van elke interviewkandidaat een omschrijving gegeven worden van de organisatie die hij of zij vertegenwoordigt, en het belang dat de stakeholder heeft voor dit onderzoek.

De verantwoording voor de gebruikte onderzoeksmethoden wordt onderbouwd met behulp van het boek *Wat is onderzoek?* (Verhoeven, 2016), literatuur uit het curriculum van de 3-jarige opleiding Bedrijfskunde aan de Hanzehogeschool Groningen.

3.1 Onderzoeksmethoden

De inductieve aard van het onderzoek vraagt om kwalitatief onderzoek. Om de hoofdvraag van het onderzoek te kunnen beantwoorden, is niet noodzakelijk harde data nodig, maar juist kwalitatieve data die geïnterpreteerd kan worden en gebruikt kan worden om tot een conclusie te komen.

Voor deze dataverzameling zijn interviews met stakeholders uitgevoerd. De reden dat er gekozen is om interviews te houden, is dat er verschillende invalshoeken zijn om antwoord te geven op de hoofdvraag. Er moet ruimte zijn voor elk van deze invalshoeken in de methodiek. Ook is het een belangrijke overweging geweest dat het kennisniveau over sufficiency nog niet voor iedereen binnen de onderzoekspopulatie hoog is, laat staan dat er een standaarddefinitie bestaat. Elke interviewkandidaat zal een eigen beleving hebben bij de term “sufficiency”. Deze beleving is de doorslaggevende factor om te kiezen voor interviews.

Er zijn vier basisvormen van interviews. Van minst naar meest gestructureerd zijn dit de volgende soorten:

- Het ongestructureerde interview, waarbij alleen met een hoofdvraag of een klein aantal onderwerpen gewerkt wordt;
- Het open interview, waarbij een vaste lijst met onderwerpen wordt aangehouden;
- Het halfgestructureerde interview, waarbij meer dan alleen een onderwerpenlijst wordt gebruikt, maar nog geen voorgestructureerde vragen;
- Het gestructureerde interview, waarbij een vaste vragenlijst wordt afgenomen.

Deze interviewvormen laten van boven naar onder respectievelijk steeds minder ruimte voor eigen inbreng van de interviewkandidaat. Elke stakeholder heeft een andere achtergrond en expertise. Daarbij zal elke interviewkandidaat een ander kennisniveau wat betreft sufficiency hebben. Daarom moet er ruimte blijven voor een open gesprek, waarin eerst het kennisniveau van de kandidaat vastgesteld kan worden, alvorens de “inhoud” van het onderzoek aangesneden wordt. Eerdere ervaring heeft ook geleerd dat kandidaten op dit vlak erg veel kennis van sufficiency kunnen hebben. Daarom moet ruimte voor de input van de kandidaat gelaten worden, mocht deze input de interviewvragen overstijgen. Om deze reden is gekozen om een halfgestructureerd interview op te zetten, waarbij een klein aantal vragen op papier staat, dat elk interview naar voren zal komen. Deze vragen zijn echter voornamelijk bedoeld als rode draad; als er iets ter sprake komt wat niet door de vragen gedekt wordt maar wel

interessant is, is er ruimte om door te vragen. Het interview neigt daarom naar een open interview, maar is door de vragenlijst nog wel te zien als halfgestructureerd.

Er heeft een selecte steekproef plaatsgevonden (doelgericht/purposive), omdat er slechts een klein aantal interviews wordt afgenomen, waarbij het belangrijk is dat er verschillende stakeholders geïnterviewd worden. Een aselechte steekproef zou kunnen betekenen dat er meerdere stakeholders uit dezelfde sector geïnterviewd worden. Bovendien is het netwerk dat bij Groningen Seaports is opgedaan tijdens het onderzoek een goede database om te gebruiken bij het selecteren van kandidaten. De uiteindelijke steekproefgrootte is 4 geworden. Deze steekproef heeft voldoende data opgeleverd om een conclusie te geven met betrekking tot de onderzoeksvraag. Aanmerkingen op de steekproefgrootte en -afbakening zijn in de Discussie te lezen, alsmede de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

Het is erg belangrijk om objectief te blijven tijdens de interviews, aangezien het doel van het onderzoek niet is om individuele bedrijven consult te geven over hoe ze een sufficiency-driven bedrijfsmodel kunnen implementeren, maar om in kaart te brengen hoe sufficiency gestimuleerd kan worden in de gehele provincie Groningen. Wel is er ruimte om tijdens de interviews te vragen naar de persoonlijke meningen van kandidaten omtrent bepaalde kwesties, waarbij geen antwoord hoeft te worden gegeven die representatief is voor de organisatie die hij of zij vertegenwoordigt. Derhalve zijn de interviewkandidaten en organisaties anoniem gebleven in dit onderzoek.

3.2. Gegevensanalyse

Nadat alle interviews afgenomen zijn, is de data per interview samengevat tot datafragmenten per onderzoeksvraag. Aan elk fragment zijn één of meerdere variabelen gekoppeld uit het conceptueel model, waarmee het antwoord te maken heeft. Vervolgens is er per fragment gekeken naar wat er over de variabele(n) in kwestie gezegd wordt: wordt er positief of negatief gesproken? De fragmenten zijn in eerste instantie per interviewvraag bij elkaar gezet, en daarna ook per variabele. In deze bestanden zijn vervolgens koppelingen aangebracht tussen relevante fragmenten van verschillende interviewkandidaten. Hiermee konden uiteindelijk conclusies worden getrokken op basis van vergelijkbare antwoorden van verschillende kandidaten, of kon er juist een antwoord in perspectief worden gezet door middel van een tegenstellend antwoord van een andere kandidaat. Wanneer er data ontbreekt, kan er worden teruggegrepen op eerdere stappen uit het proces. Dit stappenplan is vrij ontleend aan het 8-stappenplan voor kwalitatieve analyse van Verhoeven (2016). In de conclusie zijn de gegevens gekoppeld aan relevante literatuur uit het theoretisch kader.

3.3 Operationalisatie

In de interviews is het belangrijk dat alle variabelen aan bod komen. Zowel de extrinsieke als intrinsieke motivaties en hoe deze een positieve en negatieve invloed kunnen hebben op sufficiency, zijn naar voren gekomen in de interviews. Van de vijf interviewvragen dient de eerste vraag als ijkvraag, om het kennisniveau van de geïnterviewde omtrent sufficiency te polsen. De tweede vraag is bedoeld om de geïnterviewde stakeholder zelf als variabele te kunnen plaatsen in het onderzoek. De derde vraag draait om de negatieve extrinsieke en intrinsieke motivaties voor sufficiency, de vierde juist om de positieve motivaties. De vijfde en

laatste vraag is bedoeld om van de interviewkandidaat als expert gebruik te maken, waarbij gevraagd wordt naar een persoonlijke mening over sufficiency en hoe dit gestimuleerd kan worden in de provincie Groningen.

Voor het interview zijn de volgende vragen gebruikt als rode draad. Elke vraag is in elk interview gesteld in dezelfde volgorde. De enige afwijking is dat in elk interview op andere aspecten is doorgevraagd, afhankelijk van het antwoord van de kandidaat.

In hoeverre bent u bekend met het begrip sufficiency?

Deze vraag dient als ijkvraag, om te peilen wat het kennisniveau op het gebied van sufficiency is per interviewkandidaat. Afhankelijk van het antwoord, wordt elke geïnterviewde op een soortgelijk kennisniveau gebracht door relevante informatie te verstrekken die met dit onderzoek te maken heeft, zoals de definitie, relevantie en afbakening van sufficiency in dit onderzoek.

In hoeverre is uw organisatie bezig met sufficiency?

Deze vraag heeft als doel om erachter te komen wat de organisatie doet om sufficiency te stimuleren in de provincie Groningen. Deze vraag helpt uiteindelijk om deelvraag 3 (*Welke middelen zijn er in Groningen om sufficiency bij bedrijven te stimuleren?*) en de hoofdvraag (*Hoe kan sufficiency gestimuleerd worden bij bedrijven in Groningen?*) te beantwoorden. Met deze vraag wordt de stakeholder zelf als variabele onderzocht.

Welke obstakels ziet u omtrent sufficiency?

Deze vraag is vrijwel gelijk aan deelvraag 2 (*Wat zijn de grootste obstakels richting sufficiency voor bedrijven in Groningen?*). Het doel van deze vraag is daarmee duidelijk: welke obstakels zijn er omtrent sufficiency, vanuit bijvoorbeeld bedrijven, andere stakeholders of wetgeving? De antwoorden kunnen hiermee gecategoriseerd worden op onafhankelijke variabelen waarmee ze te maken hebben. Dit zouden zowel extrinsieke als intrinsieke motivaties kunnen zijn.

Hoe wordt sufficiency voor bedrijven gestimuleerd?

Deze vraag hangt samen met deelvraag 3. Wederom worden antwoorden gecategoriseerd op de onafhankelijke variabelen uit het conceptueel model waarmee ze te maken hebben. Dit zou wederom kunnen gaan om zowel extrinsieke als intrinsieke motivatie.

Hoe zou sufficiency volgens u het best gestimuleerd kunnen worden?

Deze vraag vraagt om een persoonlijke mening van de kandidaten. De vraag hangt direct samen met de hoofdvraag van het onderzoek. Er wordt gevraagd naar een toekomst- of ideaalbeeld in Groningen, en hoe sufficiency bereikt kan worden. De kandidaat wordt echter volledig vrijgelaten in hoe er geantwoord kan worden.

3.4 Interviewkandidaten

Er zijn in totaal vier interviews uitgevoerd. Om neutraliteit en vertrouwelijkheid te waarborgen zullen de kandidaten en de organisaties die zij vertegenwoordigen niet bekend gemaakt worden. De enige organisatie die wel bij naam genoemd wordt, is Groningen Seaports. De provincie Groningen wordt ook bij naam genoemd, echter niet de afdeling of sector waarin de geïnterviewde actief is. Deze organisatie is stagebegeleider rondom dit onderzoek en is in de loop van het onderzoek steeds meer een centrale partij in het onderzoeksonderwerp geworden. De geïnterviewde vertegenwoordiger wordt wel anoniem gehouden. De drie andere stakeholders zijn respectievelijk vertegenwoordigers van een ondernemersnetwerk, een investeringsmaatschappij en de provincie Groningen.

Groningen Seaports is de commerciële exploitant en beheerder van de haven van Delfzijl en de Eemshaven, met bijbehorende industriegebieden. Sinds 2013 is Groningen Seaports actief als overheids-nv. In Delfzijl wordt voornamelijk chemische en circulaire industrie gehuisvest, de Eemshaven dient daarentegen meer de offshore wind- en datacentersectoren. Groningen Seaports is verantwoordelijk voor havenbeheer, verkoop en verhuur van industriegrond en ontwikkeling van het havengebied. Bedrijven wordt niet alleen kavels geboden, maar ook faciliteiten die duurzame innovatie stimuleren en utiliteiten die synergie bevorderen. Als overheids-nv kan Groningen Seaports zich focussen op meervoudige waardecreatie en mediëren tussen economisch, ecologische en sociale belangen. Hiermee is Groningen Seaports een belangrijke schakel tussen bedrijven, overheden en de samenleving, waarmee het een belangrijke stakeholder in dit onderzoek is.

De tweede stakeholder is een ondernemersvereniging uit Groningen die zich focust op duurzaamheid. De vereniging bestaat uit meerdere tientallen bedrijven uit de drie Noordelijke provincies. De vereniging heeft als doel om duurzame bedrijven met elkaar te verbinden om samenwerkingen te stimuleren, probeert kennis te vergroten door samenwerkingen met kennisinstellingen en probeert naar buiten toe de belangen van deze bedrijven aan het licht te brengen bij overheden. Op lange termijn is hiermee het doel dat duurzame marktontwikkeling plaatsvindt. Als vereniging met een groot netwerk en met duurzaamheid als prioriteit, is deze stakeholder van groot belang voor dit onderzoek.

De derde stakeholder is een impactinvesteerder met als ambitie Nederland als geheel. Het bedrijf investeert in ondernemingen en technologieën die bijdragen aan onder andere de energietransitie en circulaire economie. Daarnaast richt het zich op marktontwikkeling, propositiebegeleiding en het opzetten van samenwerkingsverbanden. Door het wegnemen van knelpunten die groei in de weg staan hoopt dit bedrijf de investeringsbereidheid van private investeerders in veelbelovende innovaties te vergroten. Als een van de grotere impactinvesteerders in Nederland is deze stakeholder essentieel voor dataverzameling op het gebied van financiering in dit onderzoek.

De vierde en laatste stakeholder is een vertegenwoordiger van de provincie Groningen. In dit onderzoek staat sufficiency in de provincie Groningen centraal, waardoor het belangrijk is om iemand binnen de Provincie te spreken. De Provincie is verantwoordelijk voor ruimtelijk beleid, het creëren van een bepaald bedrijfsklimaat, maar moet ook de balans vinden tussen mens, natuur en economie. Deze stakeholder is ook erg belangrijk op het gebied van subsidiëring en wetgeving voor dit onderzoek.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk zijn de onderzoeksresultaten per onafhankelijke variabele van het conceptueel model uitgewerkt en zijn de antwoorden van de verschillende stakeholders met elkaar vergeleken en waar relevant aan elkaar gekoppeld, of juist tegenover elkaar gezet.

4.1 Extrinsieke motivatie

De extrinsieke motivatie voor sufficiency wordt beïnvloed door verschillende stakeholders. Uit de interviews kwam naar voren dat de volgende de meest relevante zijn voor bedrijven in de provincie Groningen, gesorteerd op hun respectievelijke afstand tot bedrijven:

- Ondernemersnetwerken en -verenigingen;
- Investeerders, zowel privaat als publiek;
- NGO's.

De overheid wordt in dit onderzoek als losstaande extrinsieke motivator gezien, aangezien wetgeving een dusdanig ander middel is om sufficiency te motiveren. Aan de hand van de interviews, is de stakeholder “overheid” ontleed tot de volgende delen:

- Wetgeving;
- Subsidies;
- Verhoudingen tussen overheidslagen.

De laatstgenoemde verdient nadere uitleg, alvorens er dieper op ingegaan wordt later in het hoofdstuk. Tijdens interviews kwam meerdere malen naar voren dat er een wezenlijk verschil bestaat tussen wetgeving, beleid en handhaving. Wetgeving komt vanuit de Europese Unie of de Rijksoverheid, waarna beleid geschreven wordt door de Rijksoverheid, de Provincie en gemeenten. Vervolgens is het niet altijd duidelijk welke partij verantwoordelijk is voor handhaving van een wet, waardoor op gemeentelijk, provinciaal of landelijk niveau verschillen kunnen ontstaan, met bijbehorende voor- en/of nadelen voor bedrijven.

4.1.1 Ondernemersnetwerken en -verenigingen

In het interview met de ondernemersvereniging wordt duidelijk dat deze vereniging op drie niveaus actief is. Op macroniveau wordt gekeken naar hoe de spelregels van de economie veranderd kunnen worden, waarbij de focus komt te liggen op meervoudige waardecreatie. Op microniveau zijn de bedrijven zelf bezig met duurzame innovatie en marktontwikkeling. Hier tussenin, op mesoniveau, ligt de grootste verantwoordelijkheid voor de vereniging: hier wordt geacteerd als schakelpunt tussen ondernemers, en stakeholders en overheden. Het belang van ondernemersnetwerken zit vanuit de bedrijven in het creëren van synergie en clusters. Hiermee wordt innovatie gestimuleerd, door de juiste bedrijven met elkaar in contact te brengen. In het interview met de ondernemersvereniging wordt genoemd dat individuele projecten uitgroeien tot structurele samenwerkingen, waarmee de impact op een markt vergroot wordt. Groningen Seaports beaamt dit: bedrijven moeten elkaar weten te vinden. Dit wordt door Groningen Seaports zelf gestimuleerd: bedrijven in het havengebied worden, mits deze bedrijven dit zelf willen, aan elkaar gekoppeld op basis van benodigde grondstoffeninput en -output. Zo wordt circulariteit gestimuleerd door tactische samenwerking. In het interview

met een vertegenwoordiger van de provincie Groningen wordt deze samenwerking benadrukt: de Provincie probeert samenwerkingsclusters te stimuleren met investeringen en haar ruimtelijk beleid. Ook wordt door de Provincie de samenwerking tussen kennisinstellingen en bedrijven te bevorderen om innovatie te stimuleren.

In het interview met de ondernemersvereniging wordt het de politieke kant ook belicht: als bedrijven in een bepaalde sector zich verenigen, is er meer lobbykracht. Als er eenmaal de juiste connecties zijn aangelegd binnen een sector, kan er naar buiten gekeken worden. Er kan dan gekeken worden naar financieringskansen, subsidies en het veranderen van wetgeving. Als er eenmaal clusters bestaan, kunnen problemen op het gebied van wetgeving ook makkelijker worden aangekaart, aangezien er meer toonbaar draagvlak is. Dit wordt beaamd door de geïnterviewde van de Provincie. Op lange termijn, is de respectievelijke ondernemersvereniging niet meer nodig voor bedrijven om doelen te bereiken. Als een markt de gewenste duurzame ontwikkeling heeft doorgemaakt, is het einddoel bereikt en neemt marktwerking het stokje van de ondernemersvereniging over.

Als duurzame ondernemersvereniging wordt er wel tegen de stroom in gezwommen, zegt de vertegenwoordiger in het interview. Vooral tijdens het lobbyen moet er gezorgd worden dat zo veel mogelijk partijen betrokken worden. Sufficiency-doelen moet enigszins “gemarket” worden. Het einddoel is namelijk dat zo veel mogelijk partijen meedoen, ook al zou dit betekenen dat de transitie langer duurt. Er moet namelijk een kantelpunt bereikt worden, waarna de meerderheid snel zal volgen. Meer over dit kantelpunt valt in het volgende hoofdstuk te lezen.

Samenvattend zijn de doelen van een ondernemersnetwerk of -vereniging drievoudig: connecties en samenwerkingen binnen de markt stimuleren, financieringskansen vergroten en lobbykracht richting stakeholders en overheden vergroten. Deze doelen leiden alledrie tot meer duurzame innovatie, waardoor een markt ontwikkeld kan worden. Het werk van een ondernemersvereniging kan op een gegeven moment door positieve ontwikkelingen in marktwerking worden overgenomen door de markt. Ondernemersnetwerken en -verenigingen zijn belangrijk om een kantelpunt in een sector te bereiken, maar hierbij moet sufficiency wel strategisch voorgelegd worden aan andere partijen, om medewerking te stimuleren.

4.1.2 Investeerders

Uit het interview met de impactinvesteerder kwam naar voren dat het opgericht is om bij te dragen aan het financieren en realiseren van maatschappelijke transitieopgaven voor ondernemingen en het bieden van toegang tot financiering. In Nederland is veel kapitaal, maar het gros hiervan wordt geïnvesteerd met het oog op financiële winst. Terugverdiendtijd, rendabiliteit en risicominimalisatie/-spreiding zijn de voornaamste succesindicatoren. Als een bedrijfsplan hier hoog op scoort, is het makkelijker om kapitaal aan te trekken. De impactinvesteerder investeert in innovatieve technologieën en ondernemers om verduurzaming in Nederland te versnellen. Het effect dat hiermee beoogd wordt, is tweeledig: naast duurzame innovatie stimuleren bij bedrijven, wordt duurzame investering bij andere investeerders ook gestimuleerd, waarmee financieringskansen voor ondernemers vergroot worden. Het geïnterviewde bedrijf investeert altijd samen met minimaal één private investeerder. Op deze manier hoopt de impactinvesteerder dat meer kapitaalverschaffers instappen, omdat risico gespreid wordt over meerdere investeerders en dat er zo meer private

financiering vrijkomt voor innovatieve ondernemingen. Dit ligt in lijn met het toekomstbeeld geschetst door de geïnterviewde van de ondernemersvereniging. Sufficiency door marktontwikkeling houdt in dat de voorlopers in een bepaalde markt geholpen moeten worden om te laten zien aan de rest van de markt dat verduurzaming de norm kan en moet worden. Het geïnterviewde investeringsbedrijf werkt bijvoorbeeld ook aan markt- en propositiebegeleiding. Als er aan een bepaalde innovatie of ontwikkeling gewerkt wordt, staat het marktbelang voorop: projecten zijn nooit ten behoeve van een enkele onderneming, maar worden openbaar gemaakt om zo de ontwikkeling van de gehele markt te versnellen. Dit is wederom vergelijkbaar met de doelen van de geïnterviewde ondernemersvereniging. De Provincie geeft hierbij aan duurzame vernieuwers te helpen met het in contact komen met de juiste investeerders om businesscases rond te krijgen, wat uiteindelijk tot marktontwikkeling zal leiden.

Het voornaamste obstakel op het gebied van duurzame investering is dat er nog niet veel standaarden zijn op het gebied van sufficiency. Nederland heeft met het Rijksbrede Programma Nederland Circulair in 2050 concrete doelen gesteld omtrent circulariteit, maar er worden nog weinig instrumenten gebruikt waarmee de duurzame impact van een bedrijf gemeten kan worden, ook al zijn er vele van deze instrumenten. Alleen wanneer duurzaamheid meetbaar gemaakt wordt, kunnen bedrijven verplicht worden te verduurzamen. Dan kunnen er ook standaarden ontstaan omtrent duurzame investering. Op dit moment is het geïnterviewde investeringsbedrijf daarom ook nodig: er worden nog geen eisen gesteld voor duurzame investering vanuit wetgeving en normering. In het interview worden de Circular Transition Indicators van KPMG en de GRI Standards van Global Reporting Initiative als voorbeelden genoemd voor standaardisatie van meetbaarheid van duurzaamheid. In het interview met de ondernemersvereniging wordt duidelijk dat er kansen zijn omtrent de meetbaarheid van sufficiency: dit is voor sociale impact bijvoorbeeld moeilijker, omdat er minder harde cijfers beschikbaar zijn.

Meetbaarheid kan ook door bedrijven zelf gebruikt worden. Door de juiste data te gebruiken, kan een bedrijf meten hoeveel grondstoffen worden verbruikt en bespaard, en hoe bijvoorbeeld de productie-efficiëntie verbeterd kan worden. Efficiëntie is een uniek middel op het gebied van sufficiency: bedrijven kunnen op lange termijn zowel grondstoffen als kosten besparen. Aangezien een kostenvermindering voor veel bedrijven een veel sterkere stimulans is dan een grondstoffenvermindering, kan efficiëntie voor veel bedrijven een gateway richting sufficiency zijn. Een verbetering van de efficiëntie in een bepaald productieproces gaat echter vaak gepaard met hoge kosten. Er moeten bijvoorbeeld nieuwe machines aangeschaft of zelfs ontwikkeld worden, wat ook kan betekenen dat personeel om- of bijgeschoold moet worden. Hierbij is de natuur van de kosten voor het bedrijf zelf belangrijk, maar wellicht nog belangrijker voor de investeerder: is de financiering op basis van operationele kosten (Opex) of kapitaalkosten (Capex)? In het interview met Groningen Seaports wordt duidelijk dat een Capex-financiering toekomstbestendiger is. Een nieuwe fabriek of investering in nieuwe machines is voor vele bedrijven alleen mogelijk door middel van financiering. Als het bedrijf vervolgens zelfstandig kan overleven op basis van het bedrijfsmodel, is er voor de investeerder ook minder risico. Dit beeld wordt bevestigd door de impactinvesteerder: meervoudige waardecreatie is belangrijk in de overweging om wel of niet te investeren in een bepaald bedrijf. Als een bedrijf zonder subsidie of financiering de Opex kan dekken, kan er op lange termijn ook meer gefocust worden op duurzaamheid en innovatie. In het interview met Groningen Seaports wordt het belang van deze Opexdekking bevestigd: als een bedrijf

afhankelijk is van een financiering op basis van Opex, kan dit betekenen dat het bedrijf afhankelijk blijft van deze financiering. Dit houdt in dat het bedrijf in de problemen komt op het moment dat deze financiering wegvalt.

Als samenvatting kan gesteld worden dat enkelvoudige waardecreatie voor investeerders in Nederland momenteel nog de norm is. Impactinvesteerders focussen zich op meervoudige waardecreatie, waarmee een tweevoudig effect beoogd wordt: duurzame innovatie wordt gestimuleerd, en duurzame investering wordt bij andere private investeerders gestimuleerd. Dit, in combinatie met projectontwikkelingen, leidt tot een versnelde marktontwikkeling. Het voornaamste obstakel voor duurzame investering is een gebrek aan meetbaarheid van sufficiency. Er zijn voldoende meetinstrumenten, maar er is nog geen wettelijke standaard in Nederland of de EU. Hier liggen op het gebied van sufficiency wel kansen: een vermindering in grondstoffenverbruik kan erg goed meetbaar zijn. Deze meetbaarheid kan door bedrijven zelf eventueel gebruikt worden om efficiëntie van grondstoffenverbruik te verhogen. Op deze manier wordt sufficiency gestimuleerd zonder dat bedrijven dit per se vanuit een “duurzaam” oogpunt hoeven te doen.

4.1.3 NGO's

De rol van NGO's is vergelijkbaar met die van ondernemersnetwerken. In het interview met de Provincie wordt aangehaald dat NGO's belangrijk zijn bij het agenderen van problemen die aangepakt moeten worden. Dit zou zowel richting bedrijven kunnen zijn als overheden. Deze NGO's vervullen een belangrijke rol, omdat deze de belangen van samenlevingen kunnen behartigen. Als een bepaalde sector een negatieve impact heeft op de samenleving, kan een NGO dit bij zowel de betreffende bedrijven als overheden aankaarten. Daarna kunnen deze dit probleem aanpakken. De rol van NGO's komt in de rest van de interviews niet ter sprake.

4.1.4 Wetgeving

De Provincie geeft in het interview aan dat er gepoogd wordt om verminderingen in grondstoffenverbruik op te nemen in haar beleid. Het klimaat speelt hierbij een grote rol. De geïnterviewde geeft aan dat er een koolstoftransitie verwacht wordt, waarbij steeds minder koolstof gebruikt gaat worden voor energieproductie, maar steeds meer koolstof gebruikt gaat worden in de industriële sector. Om alsnog te proberen om koolstofverbruik te verminderen, moet er gekeken worden naar de efficiëntie van grondstoffenverbruik. In het project Fascinating, van het Nationaal Programma Groningen, wordt er in de landbouw- en eiwitsectoren gekeken naar manieren om meer waarde uit hetzelfde volume grondstoffen te halen. Deze transitie van kwantiteit naar kwaliteit is een vorm van sufficiency. Op gebied van wetgeving probeert de Provincie in te spelen op de vragen vanuit bedrijven en NGO's. Als wetgeving, bedoeld om duurzaamheid te stimuleren, juist averechts werkt, moet hier iets aan gedaan worden. De steeds strenger wordende regelgeving is echter wel bedoeld om de belangen van de Nederlandse samenleving te beschermen. De Afvalstoffenwet in Nederland wordt hierbij als voorbeeld genoemd door de geïnterviewde: “deze wet is bijzonder gecompliceerd maar bedoeld om gekke dingen te voorkomen”. Deze wet maakt het verboden om afvalstoffen te importeren naar Nederland, waarmee bedrijven die duurzame oplossingen voor dit afval hebben zonder voldoende grondstof blijven. Bepaalde bedrijven in de recyclingsector zullen deze wet dus als hindernis ervaren, maar er kan alleen een oplossing komen als de overheid deze als verantwoord beoordeelt.

De geïnterviewde van Groningen Seaports geeft aan dat er meer wetgeving mag komen die sufficiency stimuleert, en dat dit ook sneller mag gebeuren. Zodra duurzaamheid verplicht wordt, werken de meeste bedrijven pas mee. Sterker nog, “dan blijkt er opeens een groene oplossing mogelijk voor problemen waar jaren mee geworsteld werd”. Deze mening wordt door de geïnterviewde van de ondernemersvereniging gedeeld. In het interview met de impactinvesteerder wordt dit punt aangesterkt: bedrijven worden op dit moment nog niet afgerekend als ze niets doen op het gebied van duurzaamheid. Hierdoor blijft het initiatief om te verduurzamen bij de vrije wil van bedrijven zelf liggen.

In het interview met Groningen Seaports komt naar voren dat innovatie gestimuleerd kan worden door wetgeving. Als voorbeeld wordt de recyclingsector genoemd. Als binnen deze sector een nieuwe “best beschikbare” methode ontwikkeld wordt om iets te recycleren, wordt dit vaak aangenomen als wettelijke norm. Het probleem hierbij is echter de handhaving. Als er niet streng gehandhaafd wordt, hebben de bedrijven die zich niet aan de wet houden een competitief voordeel ten opzichte van bedrijven die zich wel aan de wet houden, omdat de wettelijk verplicht “best beschikbare” methode vaak om een investering vraagt.

Wetgeving kan zowel een bestraffend als een belonend effect beogen. Volgens de vertegenwoordigers van zowel Groningen Seaports als het investeringbedrijf is bestraffende wetgeving een noodzakelijk kwaad. Als duurzaamheid de norm wordt, hoeven voorlopers niet beloond te worden, maar kunnen achterblijvers bestraft worden, wordt in het interview met de impactinvesteerder genoemd. In het interview met Groningen Seaports wordt gepleit voor wetgeving met inachtneming van negatieve externe effecten. Denk hierbij aan een grondstoffen- of CO₂-taks. De vertegenwoordiger van de impactinvesteerder vult dit argument aan: een meetmiddel waarbij gekeken wordt naar de impact van een product gedurende gehele supply chain en levenscyclus brengt meer verantwoordelijkheid bij bedrijven om te verduurzamen. Een soortgelijk meetmiddel is bijvoorbeeld True Price. Als de gehele impact van een product gemeten moet worden, kan een bedrijf ook minder makkelijk producten greenwashen: het is niet meer mogelijk om slechts de duurzame aspecten van een product te tonen aan de buitenwereld als ook de negatieve aspecten verplicht gemeten en gepubliceerd worden. Wie verantwoordelijk is voor de handhaving van een soortgelijk meetsysteem, wordt in het interview niet duidelijk omdat wetgeving op dit gebied een moeilijke kwestie is; wel wordt duidelijk gemaakt dat een internationale handhaving nodig is, omdat het klimaat- en grondstoffenprobleem landsgrenzen overstijgt. Een praktische reden voor internationale handhaving is dat bedrijven simpelweg kunnen vertrekken als Nederland strenger handhaaft op duurzaamheid. In het interview met Groningen Seaports wordt dit argument meer kracht bijgezet: Nederlandse wetgeving op het gebied van duurzaamheid loopt in sommige opzichten voor op die van andere landen, maar daardoor zijn Nederlandse producten soms ook duurder dan die van buitenlandse concurrenten.

Naast bestraffing, kan duurzaamheid ook gestimuleerd worden met beloning. In het interview met de ondernemersvereniging wordt een lokaal voorbeeld genoemd: als de Provincie duurzame inkoop verplicht maakt, worden duurzame bedrijven beloond. Op landelijk niveau kan dit tot uiting komen als de Rijksoverheid bijvoorbeeld zelf alleen nog projecten uitbesteed aan duurzame bedrijven. Deze twee initiatieven zouden echter alleen mogelijk kunnen zijn als duurzaamheid meetbaar wordt gemaakt. Deze twee voorbeelden kunnen omschreven worden als “duurzaamheid via derden”. Bedrijven die zelf niet kunnen of willen verduurzamen, kunnen

een deel van hun inkoop bij een duurzaam bedrijf doen, om op deze manier alsnog hun negatieve impact te verkleinen.

Ter samenvatting kan gesteld worden dat de provincie Groningen bezig is om verminderingen van grondstoffenverbruik op te nemen in haar beleid, met het klimaat als voornaamste reden hiervoor. Om grondstofverbruik te verminderen, moet er gekeken worden naar efficiëntie: een transitie van kwantiteit naar kwaliteit, waarbij meer waarde wordt gehaald uit dezelfde hoeveelheid grondstof. De Provincie dient hiernaast om op gestelde vragen en ondervonden problemen vanuit bedrijven en NGO's te reageren met beleids- en wetsveranderingen, indien mogelijk. Hierbij is het wel zo dat wetten bedoeld zijn om maatschappelijk belang te dienen, en dus gecompliceerd kunnen zijn. Volgens meerdere interviewkandidaten is bestraffende wetgeving een noodzakelijk kwaad om sufficiency te stimuleren. Internationale wetgeving is nodig om het achterliggende probleem effectief te bestrijden. Deze wetgeving moet ook goed gehandhaafd worden. Een risico hiervan is dat Nederlandse bedrijven een competitief nadeel ondervinden als Nederland vooroploopt in handhaving. Als sufficiency goed meetbaar gemaakt wordt, kan ook belonende wetgeving ingevoerd worden, via "duurzaamheid via derden".

4.1.5 Subsidies

Vanuit de EU, de Rijksoverheid en de Provincie worden verschillende subsidies aangeboden voor verduurzaming en duurzame innovatie bij bedrijven, vertelt de tegenwoordiger van de Provincie. Een goed voorbeeld hiervan is het subsidieprogramma SDE++, waarbij CO₂-besparende innovaties gefinancierd worden vanuit de Rijksoverheid. In het interview met Groningen Seaports komt naar voren dat er op dit moment nog weinig tot geen beloningen zijn voor het verminderen van grondstofverbruik, louter voor het verminderen van emissies.

In hetzelfde interview wordt verteld dat subsidies, net als financieringen, beter op Capex dan Opex gebaseerd kunnen zijn. De redenen hiervoor zijn reeds genoemd in het subhoofdstuk Investeerders. Er wordt echter wel een kanttekening gemaakt: Opex-subsidies zijn een aanjager geweest in de energietransitie. Sommige markten ontwikkelen zich dusdanig dat bedrijven op lange termijn niet meer afhankelijk zijn van hun Opex-subsidies.

In het interview met de Provincie komt naar voren dat maatwerk, of het gebrek hieraan, het voornaamste obstakel op het gebied van subsidiëring is. Er zijn generieke instrumenten vanuit de EU, Rijksoverheid en Provincie om bedrijven te toetsen en te beoordelen of er subsidie verleend kan worden. Dit instrumentarium heeft specifieke doelstellingen: als een bedrijf niet in het juiste "hokje" past, valt het buiten de boot. Dat is het probleem van deze instrumenten: voor veel bedrijven werkt het, maar voor hen waar het niet voor werkt, kan simpelweg niet altijd maatwerk geleverd worden. Als voorbeeld hiervoor noemt de geïnterviewde Rijksoverheidssubsidies waarbij wordt gekeken naar CO₂-besparing "aan de schoorsteen". Bij veel circulaire projecten wordt de CO₂ ergens anders in de keten bespaard, waar op dit moment nog geen subsidies voor bestaan. Het belang van ondernemersnetwerken en -verenigingen wordt hier nogmaals onderstreept: het initiatief voor een verandering in een subsidieregeling of wet ligt bij de bedrijven zelf.

Samenvattend worden er meerdere subsidies gericht op emissieverminderingen aangeboden, maar nog geen voor het specifiek verminderen van grondstofverbruik. Subsidies omtrent

sufficiency kunnen het best gebaseerd zijn op de Opex van een bedrijf dan de Capex. Het is echter niet zo dat Capex-subsidies uit den boze zijn: marktontwikkeling kan op lange duur de risico's van een Capex-subsidies wegnemen. Het voornaamste obstakel qua subsidiëring is dat er niet voor elk bedrijf maatwerk geleverd kan worden. Om schrijnende gebreken in subsidieregelingen aan te kaarten, zijn ondernemersnetwerken van groot belang.

4.1.6 Verhoudingen tussen overheidslagen

Een punt dat meerdere malen naar voren kwam tijdens interviews, was welke overheidslaag verantwoordelijkheid is voor handhaving van wetgeving en initiatieven op het gebied van sufficiency: EU, Rijksoverheid, Provincie of gemeenten? Deze kwestie werd zowel op praktisch als idealistisch niveau besproken. Het laatste deel van dit subhoofdstuk moet daarom gelezen worden als de persoonlijke mening van de geïnterviewden, en niet noodzakelijk als de visie van de organisatie die zij vertegenwoordigen.

Op het gebied van huidige handhaving, laat de geïnterviewde van Groningen Seaports blijken dat er onduidelijkheid heerst in Groningen. Zoals eerder genoemd onder Wetgeving, wordt in de recyclingsector een “best beschikbare” innovatie vaak snel aangenomen tot de wettige norm. Echter wordt er niet voldoende gehandhaafd, waardoor bedrijven die meer kosten maken om aan de wet te voldoen geen voordeel hebben ten opzichte van concurrenten die nog niet aan de wet voldoen. In het interview wordt verteld dat momenteel zowel het Rijk, de Provincie als de gemeenten verantwoordelijk zijn voor handhaving, in plaats van één aangewezen instantie. In het interview met de vertegenwoordiger van de Provincie wordt uitgelegd dat het Rijk het ruimtelijk beleid bepaalt, waarna de gemeenten hun specifieke beleid maken. Een noemenswaardig belangenverschil is dat de Rijksoverheid kijkt waar zware industrie en energieopwekking het best plaats kan vinden, waarbij in de desbetreffende gemeente hiervoor weinig draagvlak zou kunnen zijn. Verder zijn er op het gebied van verduurzaming veel mogelijkheden voor gemeenten zelf. In hetzelfde interview wordt uitgewijd dat gemeenten met hun afvalstoffenbeleid zowel kosten als uitstoot kunnen besparen. De vertegenwoordiger van Groningen Seaports vult hierop aan dat gemeenten veel macht hebben als het gaat om het stimuleren van lokale deeleconomieën.

Op de vraag hoe de geïnterviewden zelf kijken naar handhaving van wetgeving omtrent sufficiency, antwoordt de vertegenwoordiger van Groningen Seaports dat deze handhaving het best vanuit de EU kan plaatsvinden. Zoals eerder genoemd in subhoofdstuk Wetgeving, zouden Nederlandse producten relatief duur kunnen worden als Nederland strenger handhaaft op sufficiencywetgeving dan andere landen. De geïnterviewde van de impactinvesteerder gaat hierop verder, en zegt zoals eerder genoemd dat handhaving internationaal moet plaatsvinden omdat klimaatverandering en grondstoffenschaarste landsgrenzen overstijgt. Hierbij zegt de geïnterviewde wel dat deze handhaving eigenlijk zou moeten komen vanuit het bedrijfsleven zelf. Dit is echter een ideaalbeeld.

Als samenvatting kan worden gezegd dat handhaving op dit moment niet altijd duidelijk is bij duurzame wetgeving, en dat deze handhaving kan achterlopen op de wetgeving. De verschillende overheidslagen hebben hiernaast wellicht verschillende belangen, maar toch zijn er voor elke overheidslaag kansen wat betreft het stimuleren van sufficiency. Handhaving op sufficiency-stimulerende wetgeving kan het best vanuit de EU komen, om zo Nederlandse

bedrijven niet te benadelen als er in Nederland strenger wordt gehandhaafd dan in andere landen.

4.2 Intrinsieke motivatie

Zoals in het conceptueel model genoemd, bestaat de intrinsieke motivatie in het licht van dit onderzoek uit de droom en de beoogde waardecreatie. Respectievelijk betekent dit de ontstaansreden van een bedrijf, en de huidige bestaansreden van een bedrijf. In dit deelhoofdstuk worden beide variabelen belicht, zowel vanuit de organisaties van de geïnterviewde stakeholders als de algemene economie.

4.2.1 Droom

Uit meerdere interviews kwam naar voren dat de ontstaansreden van duurzame organisaties het opvullen van een “gat in de markt” kan zijn. Dit geldt niet alleen voor duurzame organisaties: een unique selling point van een organisatie ontstaat vaak vanuit een gat in de markt dat opgevuld wordt. De ondernemersvereniging en de impactinvesteerder zijn opgestart omdat er baat was bij deze organisaties. In het geval van de ondernemersvereniging laat de geïnterviewde weten dat er bij duurzame ondernemers in Groningen zichtbaarheid, erkenning en netwerk miste. De geïnterviewde van de impactinvesteerder laat weten dat het bedrijf opgericht is vanuit de overheid omdat er in Nederland veel kapitaal is, maar investeringen vaak gefocust zijn op financiële winst, in plaats van duurzame innovatie.

De geïnterviewde van de ondernemersvereniging vertelt vervolgens dat vele duurzame ondernemers als hoofddoel hebben om de markt waarin ze zich bevinden te ontwikkelen, in plaats van enkel het eigen bedrijf zo veel mogelijk te laten groeien. Uiteraard kan dit in de beginfase nodig zijn om de invloed te vergroten, maar dit is niet het einddoel. Door de markt te beïnvloeden en te ontwikkelen, kan groei van het eigen bedrijf gestimuleerd worden.

4.2.2 Beoogde waardecreatie

De geïnterviewden van Groningen Seaports, de ondernemersvereniging en de impactinvesteerder laten allen weten dat er gekeken moet worden naar meervoudige waardecreatie. Zoals in het literatuuronderzoek verteld werd over de Five Dimensions of Business van Hinton (2021), zijn beursgenoteerde bedrijven veelal vooral gefocust op financiële winst en groei. De waarden van aandeelhouders kunnen haaks op sufficiencydoelen staan. Een omslag naar een sufficiency-driven bedrijfsmodel lijkt voor dit soort bedrijven soms onmogelijk.

Een ander belangrijk onderdeel van meervoudige waardecreatie, is samenwerking. De geïnterviewde van Groningen Seaports laat weten dat samenwerking in het bedrijventerrein van de organisatie gestimuleerd wordt. Dit is voor sommige bedrijven “van de oude stempel” een moeilijke omslag. In het interview met de impactinvesteerder wordt verteld dat financiering als hoofddoel marktontwikkeling heeft. Dit vereist van bedrijven dat ze hun innovaties moeten delen met de rest van een sector. In hetzelfde interview wordt ook gesteld dat de financiële, ecologische en innovatieve kant van een bedrijf of markt elkaar kunnen versterken. Elk bedrijf is onderdeel van een samenleving: daarom moet er gekeken worden naar de impact die men als bedrijf heeft op deze samenleving.

In aanvulling op de *Waste Hierarchy*, belicht in het literatuuronderzoek, stelt de geïnterviewde van de impactinvesteerder dat er omhoog gekeken moet worden op deze pyramide. In Nederland ligt volgens deze de focus momenteel op Recycle, maar is het doel om naar Reuse/Repurpose te gaan. Het uiteindelijk doel moet Reduce zijn, maar hiervoor moet de gehele economie of samenleving veranderen.

4.3 Samenvatting

Uit het onderzoek is verreweg de meeste data naar voren gekomen op het gebied van extrinsieke motivatie. Uit deze data wordt duidelijk dat sufficiency het meest gestimuleerd kan worden als stakeholders elkaars positieve invloed versterken. Investeerders, ondernemersnetwerken, NGO's, wetgeving en subsidiëring beïnvloeden elkaar, en vormen samen de extrinsieke motivatie voor bedrijven om mee te werken aan een transitie naar een sufficiency-driven sector of economie. Handhaving van wetgeving is op dit moment een obstakel, maar kan, indien correct aangepakt, juist een kans worden op het gebied van sufficiency. Hetzelfde geldt voor de meetbaarheid van sufficiency.

Qua intrinsieke motivatie komt uit het onderzoek naar voren dat er grootschalige veranderingen in normen moeten plaatsvinden voordat een transitie naar sufficiency in een gehele economie kan plaatsvinden. Als er door bedrijven wordt gefocust op meervoudige waardecreatie, kan er echter per sector of markt een transitie plaatsvinden. Hierbij zijn de pioniers van groot belang: deze bedrijven moeten zich, net als de stakeholders, focussen op marktontwikkeling. Hierbij zijn samenwerking en een "blik naar buiten" cruciale factoren. Dit kan voor bedrijven een moeizame transitie zijn, afhankelijk van de belangen die een bedrijf heeft.

5. Conclusie en aanbevelingen

Vanuit de onderzoeksresultaten kan nu, in combinatie met het literatuuronderzoek, antwoord gegeven worden op de onderzoeksvragen. Eerst zal per variabele uit het conceptueel model worden geconcludeerd hoe deze in positieve en negatieve zin sufficiency stimuleren. Daarna zal een conclusie gegeven worden over hoe deze variabelen het best kunnen bijdragen aan de positieve stimulering van sufficiency. Als laatste onderdeel van de conclusie zal een antwoord gegeven worden op de centrale onderzoeksvraag. Hierna zullen in de aanbevelingen de mogelijkheden voor vervolgonderzoek genoemd worden. Deze aanbevelingen zijn zowel voor het lectoraat Biobased Business Valorization als het instituut voor Bedrijfskunde relevant kunnen zijn, alsmede andere kennisinstituten die bezig zijn met onderzoek naar duurzaamheid. Als laatste zullen aanbevelingen en erkenningen gedaan worden omtrent de toekomst van sufficiency in Groningen.

5.1 Conclusie

Om een volledige markt of economie een transitie naar sufficiency te laten maken, zal er een kantelpunt bereikt moeten worden. Zodra een bepaald percentage voorlopers meedoet aan een transitie, is er een zogeheten “point of no return” bereikt. Vanaf dat moment zal de transitie aanzienlijk sneller verlopen en niet meer te stoppen zijn. Hiervoor kan naar de literatuur van Rotmans (Kloosterman, 2021) en Rogers (2003) gekeken worden. Bedrijven zullen zelf deze voorlopers moeten zijn. Er kan niet gewacht worden op wetgeving en subsidiëring: de overheid neemt op dit gebied een volgende in plaats van leidende rol in. Dit wordt ondersteund door het model *Levels of Institutions* (Behera & Engel, 2006).

Een transitie op het gebied van sufficiency kan aangejaagd worden door duurzame innovatie. Om dit te stimuleren, zullen investeerders meer moeten focussen op meervoudige waardecreatie. Als er eenmaal een duurzame “best practice” ontstaat, zal wetgeving snel volgen om deze de norm in een sector te maken. Hierna moet er op deze wetgeving gehandhaafd worden. Om competitief voordeel voor duurzame innovators te maximaliseren, moet zowel de wetgeving als handhaving van zo hoog mogelijk komen: de Europese Unie is hier het beste instituut voor. Mocht handhaving gedelegeerd worden, moet dit duidelijk geïnstitutionaliseerd worden, om geen ruimte te laten voor onduidelijkheid omtrent welke overheidslaag verantwoordelijk is voor handhaving van nieuwe wetgeving. Als er goede wetgeving en handhaving ontstaat, kan de norm op lange termijn als het ware omdraaien: de voorlopers hoeven dan niet meer beloond te worden, maar de achterlopers kunnen dan gestraft worden.

Naast investeringen, wetgeving en handhaving, is er ook een belangrijke rol weggelegd voor de Provincie en gemeenten. Deze dienen ten eerste in het ruimtelijk beleid de focus te leggen op synergie en het vormen van clusters. Op deze manier kunnen bedrijven makkelijker netwerken ontwikkelen en samenwerkingen opstarten. Daarnaast is het belangrijk dat subsidies op basis van sufficiency goed geïmplementeerd worden. Het is duidelijk geworden dat hierbij niet voor ieder bedrijf maatwerk geleverd kan worden. Daarom is het belangrijk dat er clusters ontstaan in de Provincie, zodat de belangen van sectoren duidelijk kunnen worden en belangen en problemen breed gedragen worden binnen deze clusters. Dan kan er ruimte ontstaan voor effectief maatwerk. Om de belangen en problemen van bedrijven kenbaar bij te maken bij de gemeenten, Provincie, Rijksoverheid en Europese Unie, moeten bedrijven

zichzelf verenigen. Op deze manier ontstaat er meer lobbykracht en kan de relevante overheidslaag inzien dat een obstakel in een bepaalde wet of subsidie breed gedragen wordt. Hierin zijn NGO's ook belangrijk: als er bepaalde problemen vanuit de maatschappij naar voren komen is het aan een overheid of aan bedrijven om hier iets aan te doen.

Om een transitie te bespoedigen in een bepaalde markt, zullen bedrijven moeten focussen op marktontwikkeling om zo veel mogelijk bedrijven mee te krijgen. Het huidige economische systeem, waarin bedrijven zich veelal focussen op enkelvoudige waardecreatie, zal hiervoor moeten veranderen. Om innovatie te verspreiden zal samengewerkt moeten worden, wat betekent dat kennis gedeeld moet worden zonder de garantie dat er winst gemaakt gaat worden. Dit levert extra risico op, maar dit is de werkelijkheid voor de voorlopers in een markt. Hier komt het grootste knelpunt qua intrinsieke motivatie naar voren: bedrijven dienen te kijken naar het "grotere plaatje", een toekomstbeeld. Dit kan uitgebeeld worden aan de hand van het *Six Strategies Framework* van Dyllick & Hockerts (2002). Dit druist in tegen vele principes van bedrijfskunde. Voor grote bedrijven, zoals nv's met aandeelhouders, zal deze transitie van enkel- naar meervoudige waardecreatie het lastigst zijn. Dit wordt duidelijk uit zowel de interviews als de literatuur (Hinton, 2021). Het is aan de Provincie en investeerders om zo veel mogelijk risico weg te nemen voor bedrijven door het creëren van een duurzaam bedrijfsklimaat in Groningen.

Er kunnen geen wettelijke en financiële kaders rond sufficiency ontstaan zonder meetinstrumenten. Greenwashing, waarbij bedrijven alleen de duurzame aspecten van hun bedrijfsvoering aan de buitenwereld tonen zonder de negatieve impact te noemen, is wijdverspreid omdat er nog geen wettelijk verplichte, gestandaardiseerde meetinstrumenten op het gebied van sufficiency zijn. Zulke meetinstrumenten kunnen vervolgens ook door bedrijven zelf gebruikt worden om efficiëntie in productieprocessen te verhogen: zonder metingen kunnen er geen berekeningen gemaakt worden omtrent rendabiliteit van een verduurzaming. Op dit moment is een van de enige stimulansen om grondstofverbruik te verminderen voor bedrijven de hoge prijs van grondstoffen. Een verhoging van de efficiëntie zou kunnen leiden tot financiële en ecologische waardecreatie. Bedrijven moeten deze meetmiddelen echter wel aangereikt krijgen en weten welke data relevant is. Hiervoor zijn overheden, NGO's en kennisinstellingen belangrijk. Om sufficiency te stimuleren door meetbaarheid is wetgeving en handhaving nodig, moeten er alom geaccepteerde meetinstrumenten ontwikkeld worden en moet bedrijven de kennis aangereikt worden om te verduurzamen.

Als antwoord op de onderzoeksvraag, *Hoe kan sufficiency gestimuleerd worden bij bedrijven in de provincie Groningen?*, luidt de conclusie van dit onderzoek als volgt:

"Als in de provincie Groningen een sterk ecosysteem omtrent sufficiency wordt gecreëerd, met ruimte voor financiering en subsidies, waarbij bedrijven sterke samenwerkingen ontwikkelen om markten te ontwikkelen, kan Groningen een voorloper op het gebied van sufficiency worden. Hierbij moet door de Provincie een actieve houding worden aangenomen omtrent het aanpassen van wetgeving en subsidieregelingen. Hiernaast moet de Rijksoverheid of Europese Unie kaders ontwikkelen waarbinnen duurzame innovatie gestimuleerd wordt en er gehandhaafd wordt op wetgeving. Het initiatief voor bovengenoemd scenario ligt echter bij bedrijven zelf. Als deze pioniers door effectieve samenwerking markten

ontwikkelen en duurzaam innoveren, zullen private stakeholders, overheden en andere bedrijven pas volgen.”

5.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Voor een vervolgonderzoek wordt aangeraden om de bedrijfskant te onderzoeken. Nu door dit onderzoek duidelijk is wat de obstakels richting sufficiency er zijn en welke middelen er zijn om sufficiency juist te stimuleren in de Provincie, kan er verder de diepte in gegaan worden. Dit zou “in het veld” kunnen, door mee te lopen bij bedrijven om te zien hoe sufficiency in de echte wereld geïmplementeerd zou kunnen worden in een bedrijfsmodel. Dit zou een case study kunnen worden. Ook zou ervoor gekozen kunnen worden om een kwantitatief onderzoek uit te voeren onder bedrijven in Groningen. Hiermee zou meer data verzameld kunnen worden. Op deze manier zou er bijvoorbeeld per motivator in het conceptueel model van dit onderzoek gekeken kunnen worden in welke mate deze sufficiency beïnvloeden. Op deze manier zouden specifieke pijnpunten of kansen aan het licht kunnen komen.

Een andere kant van vervolgonderzoek zou kunnen zijn om consumentengedrag en -motivaties te onderzoeken. Er zou dan wederom naar extrinsieke en intrinsieke motivatie gekeken kunnen worden, en wat mensen wel of niet drijft om minder te consumeren. Ook zou er gekeken kunnen worden naar hoe bedrijven consumenten motiveren of wel of juist niet te consumeren.

5.3 Aanbevelingen omtrent sufficiency in Groningen

Zoals in meerdere interviews naar voren is gekomen, is efficiëntie een vorm van sufficiency ecologische waardecreatie niet per se de hoofdrede van verduurzaming is. Efficiëntie kan namelijk een kostenverlagend effect hebben, afhankelijk van de hoogte van de aanvankelijke investering. Grondstoffen zijn op dit moment schaars en daardoor duur, waardoor sufficiency ook een financiële stimulans kan krijgen. Dit is voor bedrijven gefocust op eenvoudige waardecreatie een kans om toch aan meervoudige waardecreatie te beginnen.

Zoals duidelijk wordt in meerdere interviews en vanuit literatuur, is het nodig dat de norm qua consumptie en duurzaamheid verandert voordat er een verandering in een economie. Dyllick & Hockerts (2002) benadrukken het belang dat bedrijven “om zich heen” kijken, en zich gaan focussen op meervoudige waardecreatie. Hinton (2021) maakt duidelijk dat huidige bedrijfstvormen zoals de beursgenoteerde nv hier niet voor gemaakt zijn. Als er realistisch naar sufficiency in de huidige economie gekeken wordt, is er een lange weg te gaan voordat een transitie bereikt kan worden. De intrinsieke motivatie van zowel consument als producent moet gestimuleerd worden om sufficiency genoeg draagvlak te geven.

6. Discussie

In de discussie zal ten eerste de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek besproken worden, waarna de algemene aanmerkingen op het onderzoek vanuit de onderzoeker belicht zullen worden. Deze discussie is nodig ter reflectie op het onderzoek.

6.1 Betrouwbaarheid en validiteit

Aangezien er louter kwalitatief onderzoek heeft plaatsgevonden, met een kleine steekproef, is betrouwbaarheid moeilijk te garanderen. Wel is er zoveel mogelijk aan gedaan om de betrouwbaarheid zo hoog mogelijk te maken. Herhaalbaarheid heeft hierin een belangrijke rol gespeeld. Ondanks dat er open interviews zijn gebruikt, is in elk interview wel elke interviewvraag expliciet gesteld. Ook was het voor dit onderzoek een goede bijkomstigheid dat door Coronamaatregelen alle interviews online moesten plaatsvinden. Door de natuur van online vergaderen wacht men langer met spreken, omdat door eventuele vertragingen in verbinding het handig is om de spreker een seconde extra te geven zodat de luisteraar zeker weet dat hij of zij uitgesproken is.

Bij validiteit moet er eerst gesproken worden over de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Het zou uiteraard fantastisch zijn als er algemene conclusies kunnen worden getrokken die doorgetrokken zouden kunnen worden naar de rest van Nederland of zelfs een groter gebied, echter is dit niet het doel van het onderzoek. Het doel is te beantwoorden hoe sufficiency gestimuleerd kan worden onder bedrijven in Groningen. Dit is redelijk gelukt. Echter kan de tweede interviewvraag tot een systematische fout hebben geleid: op de vraag wat de organisatie van de interviewkandidaat doet op gebied van sufficiency, kan een sociaal gewenst antwoord gegeven zijn. Dit lijkt niet het geval te zijn geweest, maar deze vraag had wellicht anders geformuleerd moeten zijn.

Op het gebied van begripsvaliditeit waren er een aantal valkuilen die ontlopen moesten worden. De eerste interviewvraag diende niet ter gegevensverzameling, maar om te weten te komen hoe het kennisniveau omtrent sufficiency bij de geïnterviewde was. Op deze manier kon zo goed mogelijk gegarandeerd worden dat elke interviewkandidaat in de rest van het interview de term “sufficiency” juist interpreteerde.

Een deel van de resultaten hebben echter wellicht niet gemeten wat ze zouden moeten meten. Het geïnterviewde investeringsbedrijf is niet in de provincie Groningen gevestigd. Vandaar dat enkele van de antwoorden wellicht niet toepasbaar zijn op Groningen. Omdat er echter geen alternatief was voor dit investeringsbedrijf, zijn de resultaten toch meegenomen.

Verder is de persoonlijke visie van de onderzoeker enkele keren naar voren gekomen tijdens interviews. Bedrijven die niet met duurzaamheid bezig zijn, werden bijvoorbeeld als “slecht” omschreven. Dit werd beaamd door de geïnterviewde op dat moment, maar het is niet de bedoeling dat subjectiviteit de objectiviteit van de onderzoeker overschaduwde. In de onderzoeksresultaten is hier wel op gelet, maar het is hoe dan ook een persoonlijk aandachtspunt. De conclusie van het onderzoek heeft niet geleden onder deze subjectiviteit.

6.2 Steekproefgrootte en -afbakening

In eerste instantie, zoals te lezen in het onderzoeksvoorstel, was het de bedoeling dat er naast stakeholders ook bedrijven geïnterviewd zouden worden voor dit onderzoek, daar de onderzoeksvraag bedrijven betreft. Door het netwerk van Groningen Seaports is uiteindelijk makkelijker contact gevonden met stakeholders dan bedrijven. Na vertragingen is er uiteindelijk voor gekozen om enkel stakeholders te interviewen. Gezien de uiteindelijke hoeveelheid dataverzameling uit alleen deze vier interviews, is deze keuze goed uitgekomen. Echter zou het onderzoekstechnisch completer zijn geweest als eventuele data vanuit bedrijven vergeleken kon worden met stakeholderdata. Het gebrek aan steekproefgrootte is naast bovengenoemde, deels vanuit slecht tijdsmanagement ontstaan. Dit is een van de grootste leerpunten vanuit het onderzoek.

Deze steekproefgrootte heeft er ook toe geleid dat er op gebied van extrinsieke motivatie aanzienlijk meer data verzameld kon worden dan op het gebied van intrinsieke motivatie. Vanuit stakeholders kon maar beperkt onderzocht worden wat bedrijven zelf motiveert om mee te gaan in een transitie naar sufficiency.

Literatuurlijst

Sorab, V. (2019, 26 maart). *Too Little, Too Late? Carbon Emissions and the Point of No Return*. Yale Environment Review. Geraadpleegd op 2 oktober 2021, van <https://environment-review.yale.edu/too-little-too-late-carbon-emissions-and-point-no-return>

Orecchia, C., & Zoppoli, P. (2007, 1 november). Consumerism and Environment: Does Consumption Behaviour Affect Environmental Quality? *CEIS Working Paper*, 261. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1719507>

Bedrijven.xyz. (z.d.). *Bedrijvenoverzicht Groningen*. Geraadpleegd op 29 oktober 2021, van <https://bedrijven.xyz/overzicht/gr/1>

Waar staat je provincie? (z.d.). *Bruto Regionaal Product*. Geraadpleegd op 14 januari 2022, van <https://www.waarstaatjeprovincie.nl/Paginas/Economie/Bruto%20binnenlands%20product.aspx>

Centraal Bureau voor de Statistiek. (z.d.). *Waar groeit of krimpt de bevolking?* Geraadpleegd op 14 januari 2022, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/dossier/dossier-verstedelijking/hoofdcategorieen/waar-groeit-of-krimpt-de-bevolking->

Darby, S., & Fawcett, T. (2018). Energy Sufficiency: an introduction. *Environmental Change Institute, University of Oxford*. <https://www.energysufficiency.org/static/media/uploads/site-8/library/papers/sufficiency-introduction-final-oct2018.pdf>

United Nations. (z.d.). *Sustainability*. Geraadpleegd op 3 november, van <https://www.un.org/en/academic-impact/sustainability>

Lasen, D., & Ward, M. (2009, 31 januari). An Overview of Needs Theories behind Consumerism. *MPRA Paper 13090*. https://mpra.ub.uni-muenchen.de/13090/1/MPRA_paper_13090.pdf

Jonker, J. (2016). *New Business Models*. Stichting OCF.

Rijksoverheid. (2016). Nederland Circulair in 2050. *Circulaire Economie*. <file:///D:/Users/M.Prewoo/Downloads/bijlage-1-nederland-circulair-in-2050.pdf>

Krauss, C., & Eavis, P. (2021, 26 mei). *Climate Activists Defeat Exxon in Push for Clean Energy*. New York Times. Geraadpleegd op 3 november, van <https://www.nytimes.com/2021/05/26/business/exxon-mobil-climate-change.html>

Hinton, J. (2021, 15 mei). Five key dimensions of post-growth business: Putting the pieces together. *Futures*, 131. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2021.102761>

Boardrefreshment. (z.d.). *Wanneer is een Raad van Commissarissen verplicht?*
Geraadpleegd op 8 november, van <https://www.boardrefreshment.nl/faq/wanneer-is-een-raad-van-commissarissen-verplicht/>

Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment* 11, 130-141.
<https://growthorientedsustainableentrepreneurship.files.wordpress.com/2016/07/en-beyond-the-business-case-for-corporate-sustainability.pdf>

Bocken, N. M. P., & Short, S. W. (2016). Towards a sufficiency-driven business model: Experiences and opportunities. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 18, 41-61. <http://dx.doi.org/10.1016/j.eist.2015.07.010>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology* 25, 54–67. https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_IntExtDefs.pdf

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. *Canadian Psychology* 2008, Vol. 49, No. 3, 182–185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>

Jonker, J., & Faber, N. (2020). *Duurzaam Organiseren: Template voor het ontwikkelen van nieuwe businessmodellen*. Boom.

Rogers, E. (2003). *The Diffusion of Innovations*. 5e druk. The Free Press, New York.

Kloosterman, C. (2021, 1 juni). *Hoogleraar Rotmans: 'Kantelpunt eiwittransitie in tien jaar'*. FoodAgriBusiness. Geraadpleegd op 10 december 2021, van <https://www.foodagribusiness.nl/hoogleraar-rotmans-kantelpunt-eiwittransitie-in-tien-jaar/>

Behera, B., & Engel, S. (2006, juni). The Four Levels of Institutional Analysis of Evolution of Joint Forest Management (JFM) in India: A New Institutional Economics (NIE) Approach+. *Forest Policy and Economics*, Volume 8 Issue 4. <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2005.08.006>

Verhoeven, N. (2016). *Wat is onderzoek?* (5e ed.). Boom.