

IMPACTVOL ONDERNEMEN IN DE PRAKTIJK ●

PAUL VAN RUITEN (RED.)

Hanneke Oude Elberink-Schieving

Ton Bastein

Anouk Brack

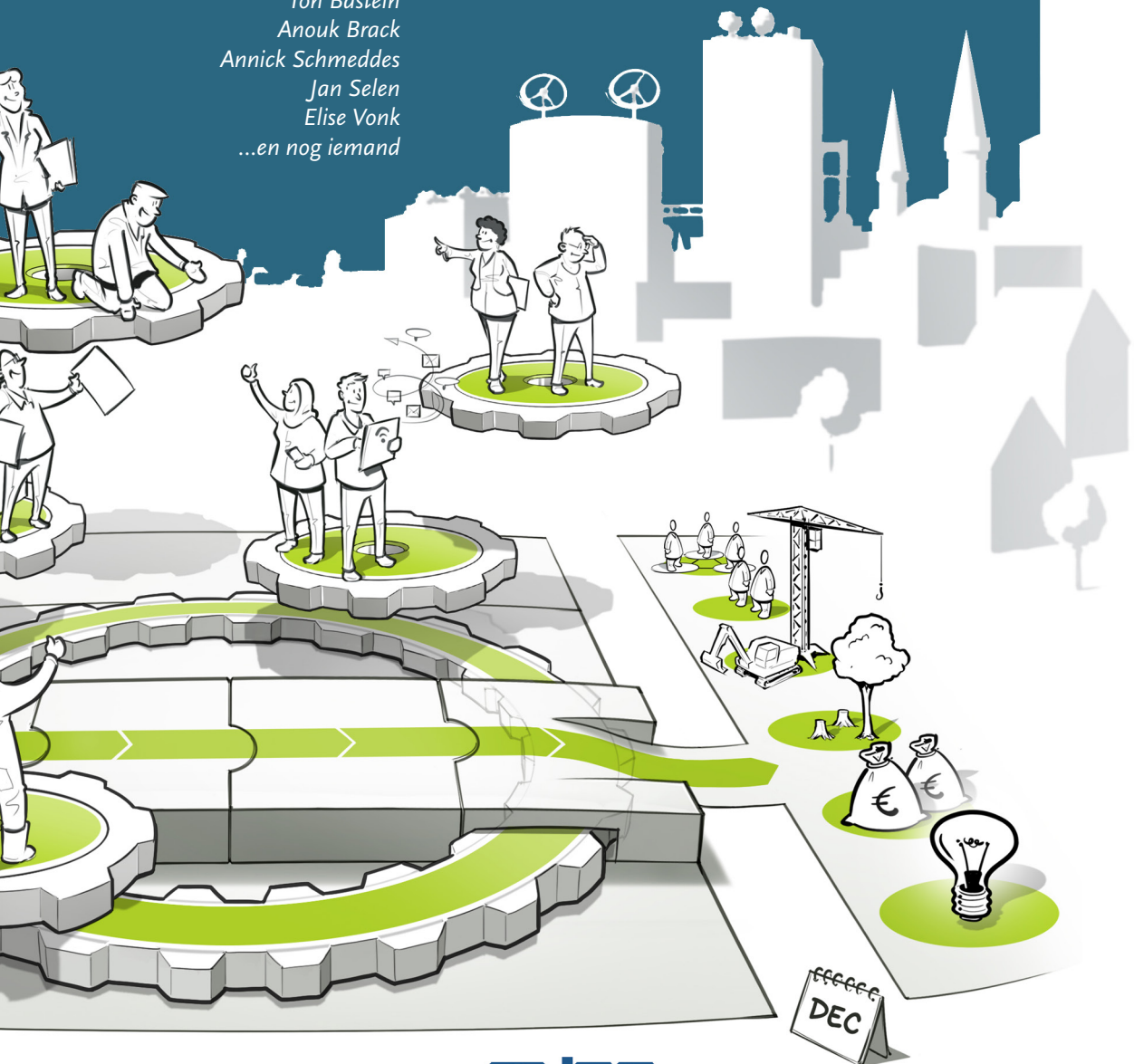
Annick Schmeddes

Jan Selen

Elise Vonk

...en nog iemand

Zelf verantwoordelijkheid nemen en
samenwerken: zo doe je dat!



Impactvol ondernemen **in de praktijk**.

Zelf verantwoordelijkheid nemen en samenwerken:
zo doe je dat!

PAUL VAN RUITEN (RED.)

Hanneke Oude Elberink-Schieving

Ton Bastein

Anouk Brack

Annick Schmeddes

Jan Selen

Elise Vonk

...en nog iemand

VOORWOORD

We kunnen heel ingewikkeld doen, maar ondernemen op een uitgeputte aarde is simpelweg geen optie. Daarom is duurzaam ondernemen, samen met een inzet voor een inclusieve samenleving en een sterk vermogen, topprioriteit in de nieuwe koers van VNO-NCW en MKB-Nederland. Deze drie zaken moeten met elkaar in balans zijn om te komen tot echt brede welvaart op lange termijn.

Die nieuwe koers is trouwens precies de reden waarom ik het mooi vind om dit voorwoord te schrijven. Want aan mooie woorden geen gebrek in 'duurzaamheidsland'. Maar hoe geef je duurzaamheid en circulariteit echt gestalte in de praktijk? Als leidinggevende, maar ook als hr-professional, ingenieur, finance- of communicatieprofessional? De antwoorden vind je in dit boek, samen met antwoorden op vragen als 'waarom is dit eigenlijk zo belangrijk?'

Wist je bijvoorbeeld dat driekwart van de medewerkers meer betrokken is bij een onderneming als zij kansen krijgen om positieve impact te maken op milieu en sociale omstandigheden? Of dat bijna 80% van de mensen met een MBA-titel 15% salaris zouden willen inleveren als hun baan sociale of milieu-impact heeft? Stapje voor stapje leer je zo in elk hoofdstuk weer wat nieuws. Eigenlijk te veel om op te noemen. Het is daarmee niet alleen een handig boek voor professionals, maar in mijn ogen juist ook voor studenten vanwege de mooie mix van theorie en praktijk.

Tal van bekende en onbekende bedrijven laten in dit boek zien hoe zij duurzaamheid nu al integreren in hun beleid: van Bavaria en Railtechniek van Herwijnen tot SEW-EURODRIVE en allerlei andere grote en kleine bedrijven. Dit past ook helemaal bij het beeld dat ik heb sinds ik vorig jaar ben begonnen als voorzitter van VNO-NCW. Ik kom geen ondernemers tegen die niet met duurzaamheid bezig zijn of geen plannen hebben op dat vlak. Maar of je er nu al druk mee bezig bent of nog aan de slag moet, volgens mij biedt dit boek voor iedereen wel een nieuw inzicht. Haal er dus uit wat bij jou past.

Ingrid Thijssen

Voorzitter VNO-NCW

Den Haag, augustus 2021

INHOUD

DEEL 1

Waarom?

1 DE OPDRACHT	15
<i>Paul van Ruiten</i>	
1.1 Niet één, maar iedereen	15
1.2 Onze definitie van een duurzaam bedrijf en impact	16
1.3 Onze bouwtekening: het waardecreatiemodel van het IIRC	18
1.4 Samen kom je verder	23
1.5 Leeswijzer	24
2 VISIE OP IMPACT: VOOR- EN NADELEN	27
<i>Paul van Ruiten</i>	
2.1 Het maturiteitsmodel in het kort	28
2.2 De inactieve fase	30
2.3 De reactieve fase	31
2.4 De actieve fase	36
2.5 De proactieve fase	40
2.6 Duurzaamheid staat nog niet overal centraal	43
2.7 Relativering van het maturiteitsmodel	49

DEEL 2

Functies

3 WAARDECREATIE EN IMPACT DOOR DIRECTIE EN MANAGEMENT	53
<i>Paul van Ruiten en Anouk Brack</i>	
3.1 Het vertrekpunt: rol en toegevoegde waarde van de leiding	54
3.2 Het vertrekpunt: referentiekaders	58
3.3 Naar een integrale strategie	63
3.4 Praktische tips voor meervoudige waardecreatie	75

4	WAARDECREATIE EN IMPACT DOOR HUMAN RESOURCES	77
	<i>Annick Schmeddes</i>	
4.1	Het vertrekpunt	78
4.2	Verrijking: als hr-professional meer waarde toevoegen	85
4.3	Praktische tips voor meervoudige waardecreatie	101
5	WAARDECREATIE EN IMPACT DOOR FINANCE & CONTROL	105
	<i>Hanneke Oude Elberink-Schieving</i>	
5.1	Het vertrekpunt	106
5.2	De verrijkingen van Finance & Control	110
5.3	Praktische tips voor meervoudige waardecreatie	133
6	WAARDECREATIE EN IMPACT DOOR PRODUCTIE	137
	<i>Ton Bastein en Paul van Ruiten</i>	
6.1	Het vertrekpunt: de rollen van een productieafdeling	138
6.2	Het vertrekpunt: bestaande kaders van productie	141
6.3	Verrijking van bestaande kaders	144
6.4	Praktische tips voor meervoudige waardecreatie	165
7	WAARDECREATIE EN IMPACT DOOR INTERNE COMMUNICATIE	167
	<i>Elise Vonk</i>	
7.1	Het vertrekpunt	168
7.2	Interne communicatie als smeermiddel	171
7.3	Interne communicatie in stelling brengen	174
7.4	Interne communicatie zorgt voor motivatie en beweging	178
7.5	Interne communicatie voedt waardecreatie en impact	180
7.6	Praktische tips voor meervoudige waardecreatie	182
8	WAARDECREATIE EN IMPACT DOOR MARKETING	185
	<i>Elise Vonk</i>	
8.1	Het vertrekpunt	186
8.2	Op naar waardegedreven marketing	190
8.3	Bouwen aan interne en externe partnerschappen	193
8.4	Het bedrijven van 'pure' marketing	196
8.5	Versnel het vliegwiel van beleving en waardering	201
8.6	Praktische tips voor meervoudige waardecreatie	204

9 HET BELANG VAN INTEGRALE VERSLAGGEVING	205
<i>Elise Vonk en Hanneke Oude Elberink-Schieving</i>	
9.1 Integrale verslaggeving volgt uit managementinformatie	206
9.2 Huidige referentiekaders	206
9.3 Het doel van integrale verslaggeving vaststellen	207
9.4 Plan van aanpak en de plek in het communicatieplan	208
9.5 Structuur en schrijven	210
9.6 Het verhaal verspreiden	216
DEEL 3	
Samen	
10 VERBINDEN IS DE SLEUTEL TOT VERWAARDEN	225
<i>Paul van Ruiten en Hanneke Oude Elberink-Schieving</i>	
10.1 Gezamenlijke missie, visie en doelen	226
10.2 Afstemmen van acties en beoogd resultaat	229
10.3 Standaardiseren van werkprocessen	231
10.4 Afstemmen van competenties	234
10.5 Vastleggen van beoogd resultaat	235
10.6 Stilstaan bij de successen om vervolgens verder te gaan	237
10.7 Conclusie	238
11 VERWAARDEN	239
<i>Paul van Ruiten en Elise Vonk</i>	
11.1 Impact op sociaal netwerkkapitaal	242
11.2 Impact op menselijk kapitaal	243
11.3 Impact op geproduceerd kapitaal	244
11.4 Impact op natuurlijk kapitaal	245
11.5 Impact op intellectueel kapitaal	246
11.6 Impact op financieel kapitaal	247
11.7 Streven naar impact betekent een nieuwe kijk op winst	247

EPILOOG	251
BIJLAGE I	
Quickscan: in welke fase van duurzaam ondernemen bevindt jouw organisatie zich?	255
AFKORTINGEN	259
BEGRIPPEN	261
LITERATUUR	263
REGISTER VAN ORGANISATIES	275
REGISTER VAN PERSONEN	281
GEÏNTERVIEWDE PERSONEN	283
OVER DE AUTEURS	285

1 DE OPDRACHT

Paul van Ruiten

In 2011 had ik een kort gesprek dat mij tot in lengte van dagen is bijgebleven. Ik was net benoemd tot directeur van de businessunit Milieu en Duurzaamheid van een advies- en ingenieursbureau. De CEO had mijn voorganger aangesteld als corporate manager duurzaamheid. Hij was trots op zijn keuze, zo zei hij, want hij had daarmee 'een belangrijke doelstelling op het gebied van duurzaamheid gerealiseerd'. Zijn uitspraak zette mij aan het denken en ik besprak deze met Rob van Tilburg, een directe collega die al twintig jaar beursgenoteerde bedrijven adviseerde op het gebied van duurzaam ondernemen. Ik legde hem de vraag voor of het aanstellen van één persoon met verantwoordelijkheid voor het verduurzamen van alle businessunits wel voldoende was. Destijds waren we van mening dat dit het geval was, maar tegelijkertijd kwamen we tot de conclusie dat eigenlijk alle 5.500 medewerkers binnen hun eigen taak zouden moeten bijdragen aan duurzaamheid, in samenwerking met de klanten. Kortom, de verantwoordelijkheid bij één persoon leggen kon hooguit een tijdelijke oplossing zijn, in ieder geval totdat alle medewerkers duurzaamheid hadden ingebed in hun werk – oftewel totdat duurzaamheid 'geïnternaliseerd' zou zijn. Tijdens het schrijven van dit boek dacht ik terug aan dit gesprek, omdat de vraag 'hoe zorg je ervoor dat iedere collega bijdraagt aan de positieve impact van het bedrijf?' centraal staat.

1.1 NIET ÉÉN, MAAR IEDEREEN

De wereld om ons heen verandert, en niet vanzelf de goede kant op. Om met die verandering om te gaan willen we innoveren. Bij de transitie naar het nieuwe willen we het goede vasthouden, zodat de verandering een verbetering wordt. We zoeken daarom naar houvast, naar zingeving. Steeds vaker gebruiken we daarom woorden als *purpose*, *impactvol*, *corporate responsible* en duurzaam. We zoeken naar zingeving voor ons bedrijf, maar ook voor de maatschappij in haar geheel. Niet alleen gericht op het hier en nu, maar ook op toekomstige generaties en mensen elders in de wereld. Wij hebben de belangrijke taak – of zelfs de verplichting, het is maar hoe je het ziet – om het beter

te doen dan voorheen. Het gaat dus om een transitie naar toekomstbestendig ondernemen, naar een nieuwe economie, naar zinnige zaken.

Ook in de werkpraktijk komt dit steeds vaker terug. Je bent je ervan bewust dat jouw 'duurzaam denken en doen' in ontwikkeling is, en dat je de dingen graag beter en bewuster wilt aanpakken, zowel privé als in je werk. Maar hoe doe je dat? Waar moet je beginnen? Wat leveren je inspanningen uiteindelijk op? En hoe doe je het samen? De antwoorden op deze vragen liggen in het verlengde van de titel van dit handboek: werk aan jouw eigen meesterschap én werk samen om impact te creëren. De kernformule daarbij luidt:

$$\text{Rol} + \text{Samenwerking} = \text{Impact}$$

Wat dit concreet betekent voor jouw werk lees je in dit praktijkboek. Uiteraard krijg je hulpmiddelen aangereikt waarmee je jouw bijdrage aan positieve impact concreet kunt maken, of je nu directeur, hr-manager of communicatiemedewerker bent. Het is de bedoeling dat de hulpmiddelen, de aangereikte kennis en de voorbeelden jou inspireren om binnen jouw functie duurzaam te denken én duurzaam te doen. Een robuuste, positieve impact heb je vervolgens als je hierbij de samenwerking zoekt met alle functies binnen jouw bedrijf en relevante partners daarbuiten.

1.2 ONZE DEFINITIE VAN EEN DUURZAAM BEDRIJF EN IMPACT

Bijdragen aan duurzaamheid raakt zo veel aspecten dat je, als je niet oppast, verstrikt raakt in een discussie over wat je er precies mee bedoelt. Hier worden daarom enkele veelgebruikte begrippen besproken.

Wat is een duurzaam bedrijf?

In 1983 besloten de Verenigde Naties (VN) om een commissie in te stellen die de inspanningen van de verschillende landen voor een duurzame ontwikkeling op elkaar moest laten aansluiten. Gro Harlem Brundtland, voormalig premier van Noorwegen, werd benoemd als voorzitter van deze commissie die onder haar naam bekend werd. In 1987 rondde de commissie-Brundtland haar taak af met de publicatie van *Our Common Future*, ook wel bekend als het Brundtland-rapport. Dit rapport heeft de term duurzame ontwikkeling wereldwijd op de kaart gezet.

De definitie van duurzame ontwikkeling die in dit rapport is gegeven, gebruiken de meeste mensen nog steeds als de definitie:

“Duurzame ontwikkeling is ontwikkeling die aansluit op de behoeften van het heden zonder het vermogen van toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien in gevaar te brengen.”¹

Deze definitie impliceert dat de behoeften van anderen zowel in tijd als in plaats niet in gevaar worden gebracht. Het gaat dus om hier en nu, en om elders en later. Naar analogie van de definitie volgens Brundtland is een duurzame onderneming een bedrijf dat zijn producten en/of diensten aanbiedt op een manier die voldoet aan de behoeften van zijn klanten zonder daarbij de behoeften van anderen (mens en natuur) onherstelbaar in gevaar te brengen, niet hier en nu, en ook niet elders en in de toekomst. Een bedrijf dat zijn eigen kernactiviteiten niet in gevaar brengt, noch het voortbestaan van anderen, verzekert zich van continuïteit. John Elkington introduceerde een drieslag om dit te concretiseren. In zijn boek *Cannibals with Forks* (1997) beschrijft Elkington een duurzame onderneming als een bedrijf dat een *Triple Bottom Line* hanteert met drie P's: *People, Planet* en *Profit*.

Wanneer heb je impact?

Impact kun je uitleggen als ‘dat wat er niet zou zijn zonder jou’. Hiermee omvat je alle impact die je realiseert en erken je ook dat het alle kanten op kan gaan. Dat neemt niet weg dat je intenties zijn om je op positieve impact te richten. De bekendste (en een veelgebruikte) formule voor de impact van de mens op het milieu is die van Ehrlich en Holdren uit 1970. Met de zogenoemde IPAT-formule wordt de impact als volgt berekend:

$$I = P \cdot A \cdot T$$

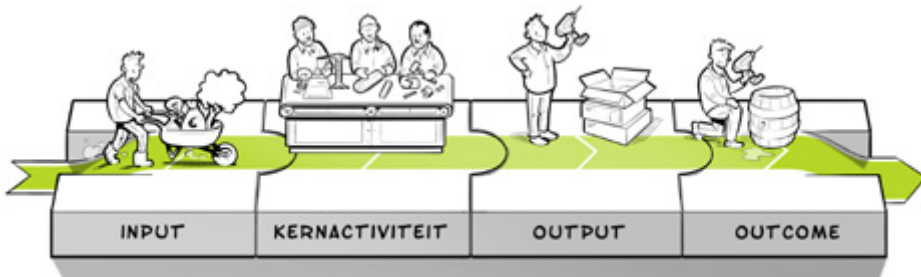
De impact (I) op het milieu wordt daarbij voorgesteld als een product van bevolking (*Population*), welvaart (*Affluence*) en technologie (*Technology*).²

Ons boek richt zich vooral op medewerkers van bedrijven met een winstoogmerk. Ieder bedrijf heeft als doel om toegevoegde waarde te creëren met zijn kernactiviteiten. De impact van een bedrijf heeft wat ons betreft betrekking op de gevolgen van de kernactiviteiten van het bedrijf op zijn omgeving. Om toegevoegde waarde te creëren maakt een bedrijf gebruik van input vanuit verschillende vormen van kapitaal. De waarde van deze input kan als gevolg van de bedrijfsactiviteiten toenemen, behouden blijven of afnemen. Het verschil tussen de omvang van de vormen van kapitaal aan het

¹ Brundtland (1987), p. 41.

² Gilding (2012), p. 66.

begin van een jaar en aan het eind ervan is de impact van het bedrijf in dat jaar. Dit wordt ook wel de *outcome* genoemd. Er is sprake van een proces: het waardecreatieproces. Dit proces is weergegeven in figuur 1.1.



Figuur 1.1 Het waardecreatieproces³

In paragraaf 1.3 gaan we dieper in op de impact aan de hand van het waardecreatiemodel van het IIRC.⁴ Aan dit model uit 2011 wordt nog dagelijks gewerkt om het te verbeteren. Het is destijds door grote beleggers en accountants ontwikkeld voor multinationals.

1.3 ONZE BOUWTEKENING: HET WAARDECREATIEMODEL VAN HET IIRC

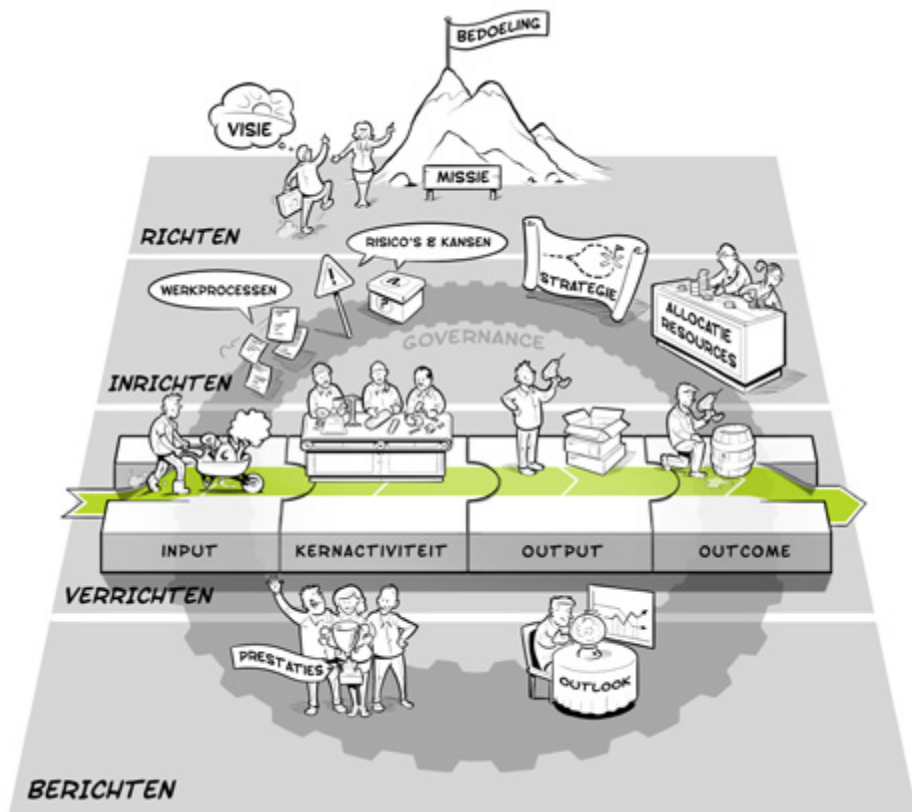
Om waarde te kunnen creëren kent iedere onderneming een organisatievorm die steeds wordt aangepast in een cyclisch proces. Dit cyclische proces bestaat uit vier fasen:

1. *richten*: het bepalen van de koers van de organisatie
2. *inrichten*: het bepalen van de structuur van de organisatie
3. *verrichten*: het uitvoeren van de kernactiviteiten
4. *berichten*: het afleggen van verantwoording over de organisatie aan de financiers en andere stakeholders

³ IR (2021).

⁴ International Integrated Reporting Council: een internationale coalitie van investeerders, bedrijven, wetenschappers, ngo's en overheden die een standaard scheppen voor integrale rapportages over de creatie, het behoud en de erosie van waarden.

Het cyclische proces van een organisatie is weergegeven in figuur 1.2.



Figuur 1.2 Het cyclische proces van een organisatie⁵

Vanuit de accountancy en bij waardedenkers is het idee ontstaan om de meervoudige waarde die in een organisatie gecreëerd wordt bij te houden. Het gaat hierbij niet alleen om financiële waarden, maar ook om andere waarden. Die waarden zijn het resultaat van de inzet van verschillende vormen van kapitaal. Dat kunnen er drie, vier⁶, vijf⁷ of zelfs zes zijn. Het laatstgenoemde idee is verder uitgewerkt door Jane Gleeson-White (2014), een waardedenker uit Australië. In haar model gaat zij uit van zes vormen van kapitaal.

⁵ IR (2021).

⁶ Ekins et al. (2008).

⁷ Forum for the Future (2009).

De integrale boekhouding van een bedrijf wordt opgemaakt door aan het begin van een boekjaar een beginbalans op te stellen en aan het eind van het boekjaar een eindbalans. Tussen deze twee balansen vinden de kernactiviteiten plaats waarmee het bedrijf toegevoegde waarde creëert, en daarbij ook waarde behoudt of vernietigt. De balans wordt opgesteld aan de hand van zes vormen van kapitaal: sociaal netwerk-kapitaal, menselijk kapitaal, geproduceerd kapitaal, natuurlijk kapitaal, financieel kapitaal en intellectueel kapitaal. Deze zes vormen van kapitaal houden wat ons betreft een direct verband met de drie P's van Elkington.



1. Het *sociaal netwerkkapitaal* bestaat uit de relaties die een bedrijf onderhoudt. De reputatie en de merkwaarde (brand) van het bedrijf worden ook tot het sociaal netwerkkapitaal gerekend.⁸ De reputatie hangt samen met de producten en diensten en de wijze waarop deze tot stand komen, maar ook met de sociale investeringen die een bedrijf doet en de opbrengsten daarvan.





2. Het *menselijk kapitaal* bestaat uit de medewerkers met hun competenties, kennis, sociale en persoonlijke vaardigheden. Daartoe behoort ook creativiteit, een competentie die wordt gebruikt om voor een bedrijf toegevoegde waarde te creëren. Het resultaat van een bedrijf aan de menselijke kant heeft betrekking op het verzetten van gezond, schoon, veilig en zinvol werk met respect voor de universele mensenrechten en voldoende ontwikkelingskansen voor de medewerkers. Daarmee behoud je als bedrijf gemotiveerde en gezonde medewerkers en goede relaties met partners, klanten en de directe omgeving van het bedrijf.

Het verschil tussen de begin- en de eindbalans van het menselijk kapitaal en het sociaal netwerkkapitaal geeft inzicht in de toegevoegde waarde op de eerste P: *People*.⁹ Het resultaat op de eerste P is een gevolg van de arbeidsomstandigheden (gezond, schoon en veilig), het respecteren van mensenrechten, de relatie met klanten, partners en andere stakeholders als gevolg van bijvoorbeeld sociale investeringen, en veranderingen in de merkwaarde van het bedrijf, zijn producten en diensten.

⁸ IR (2021).

⁹ In dit boek gebruiken we een iets andere clustering van de drie P's en de zes vormen van kapitaal dan het IIRC. De clustering volgens het IIRC is als volgt: People = intellectueel, sociaal netwerk- en menselijk kapitaal, Planet = natuurlijk kapitaal en Profit = financieel en geproduceerd kapitaal. De impact van materialen en energieverbruik van geproduceerd kapitaal maakt dat we het aan Planet toewijzen. De waarde van bedrijven wordt tegenwoordig vooral bepaald door immateriële activa (zie hoofdstuk 2), vandaar dat we intellectueel kapitaal tot Profit rekenen.

3. *Geproduceerd kapitaal* omvat de machines en de producten die een bedrijf gebruikt en voortbrengt, inclusief de verpakkingen en het transport dat daarvoor nodig is, maar ook de benodigde gebouwen en de infrastructuur. 
4. *Natuurlijk kapitaal* gaat over de natuurlijke omgeving die een bedrijf gebruikt voor waardecreatie. De natuurlijke omgeving bestaat uit de abiotische omgeving (bodem, water en lucht) en de biotische omgeving (planten, dieren en hun onderlinge relaties). 

Het verschil tussen de begin- en de eindbalans van het natuurlijk kapitaal en het geproduceerd kapitaal geeft een indicatie van de toegevoegde, behouden en afgenomen waarde op de tweede P: *Planet*. Het resultaat op de tweede P is een gevolg van de productie, van energieverbruik, materialenverbruik, emissies en afval, en van de invloed van het bedrijf op het welzijn en de diversiteit van planten en dieren.

5. *Financieel kapitaal* is het totaal aan financiële middelen van een bedrijf, zoals leningen, cash en aandelen. 
6. *Intellectueel kapitaal* bestaat uit de ontwikkelde kennis binnen een organisatie. Hieronder valt technische kennis, zoals kennis van software, methoden, technieken en aanpakken. Het IIRC rekent managementsystemen en werkwijzen ook tot intellectueel kapitaal.¹⁰ 

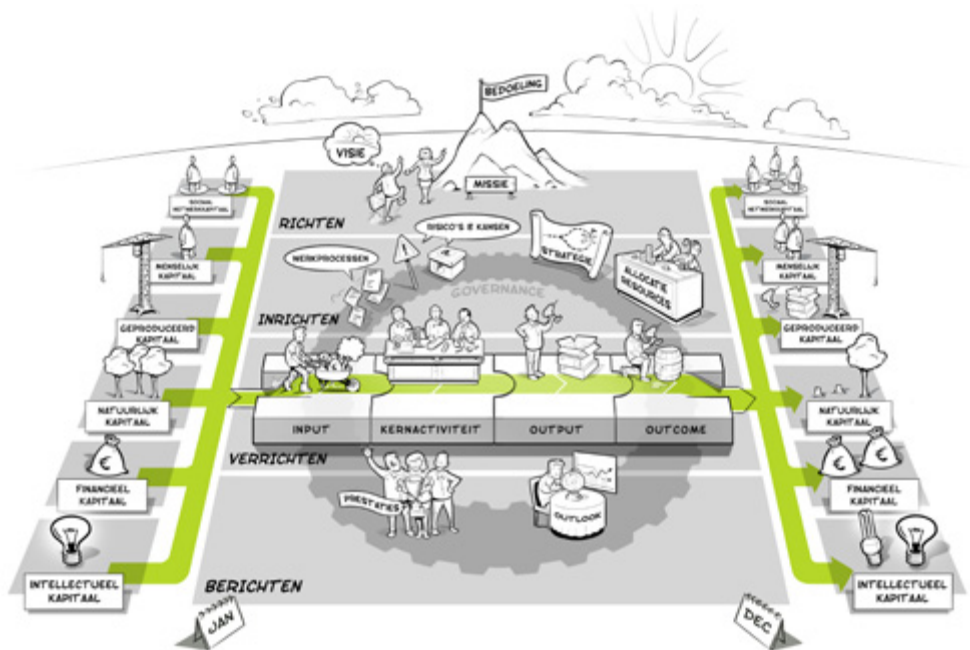
Het verschil tussen de begin- en de eindbalans van het financieel kapitaal en het intellectueel kapitaal geeft een indicatie van de toegevoegde waarde op de derde P, *Profit*. Het resultaat op de derde P is het gevolg van ontwikkelde systemen en werkwijzen, patenten, licenties, teeltrechten en andere vormen van intellectueel eigendom, financiële resultaten, en groei of afname van de boekwaarde van het bedrijf.

Als waarde wordt toegevoegd binnen een bedrijf, en het bedrijf wil de behoeften van anderen niet in gevaar brengen, dan moeten deze zes vormen van kapitaal in stand worden gehouden. Bij het verbruik moeten deze vormen van kapitaal zich kunnen regenereren.

Het waardecreatiemodel van het IIRC heeft wereldwijd aan belangstelling gewonnen doordat grote bedrijven het gebruiken voor hun integrale rapportage, waarbij naast financiële ook niet-financiële prestaties worden gepubliceerd. Financiële verslaggeving alleen is niet meer toereikend, omdat deze geen betrouwbare en transparante

¹⁰ IR (2021).

informatie geeft over de waarde(creatie) van een onderneming. Vanaf 2023 worden de grotere bedrijven in Europa door invoering van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) verplicht om verslag te doen over hun duurzaamheidsprestaties.¹¹ Het is een kwestie van tijd dat dit ook voor bedrijven in het mkb gaat gelden. In dit boek gebruiken we daarom het waardecreatiemodel van het IIRC volgens figuur 1.3 als bouwtekening om de rol en de toegevoegde waarde van iedere functie te illustreren. Met het model geven we aan hoe je vanuit iedere functie kunt bijdragen aan de meervoudige waarde van de organisatie. Als je op deze manier naar waardecreatie kijkt, volgt naar ons idee vanzelf de strategische noodzaak van iedere organisatie om duurzaam te opereren.



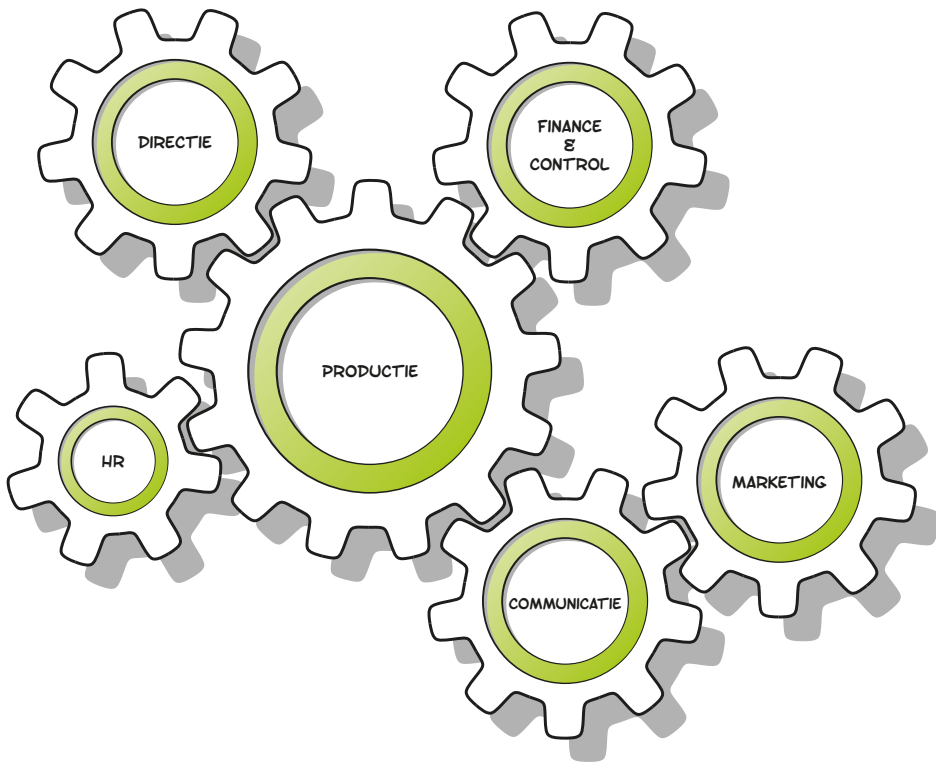
Figuur 1.3 Het waardecreatiemodel van het IIRC¹²

¹¹ Dit geldt voor bedrijven die voldoen aan twee van de volgende drie criteria: meer dan 250 medewerkers en/of 40 miljoen euro omzet en/of 20 miljoen euro balanstotaal. Een overzicht van de effecten van de CSRD voor het Nederlandse bedrijfsleven (KPMG, 2021) is te vinden op Duurzaamheidsverslag.nl.

¹² IR (2021).

1.4 SAMEN KOM JE VERDER

Een bedrijf, hoe groot of klein het ook is, moet als één geheel werken. Vergelijk het met de radertjes van een uurwerk, zoals in figuur 1.4 te zien is. Het is onze overtuiging dat iedereen binnen dat geheel een bijdrage kan leveren aan de uiteindelijke impact van de organisatie. Hoe dat bereikt kan worden is de centrale vraag, die in dit boek in twee delen wordt beantwoord. Allereerst wordt een vertaalslag gemaakt van het waardecreatiemodel van het IIRC naar de verschillende functies binnen een bedrijf. Vervolgens wordt geïllustreerd hoe de verschillende functies daarbij samen kunnen optrekken.



Figuur 1.4 De organisatie als een samenhangend geheel

1.5 LEESWIJZER

In hoofdstuk 2 lees je eerst een reactie op de waarom-vragen die duurzaam ondernemen oproept. Waarom is het meenemen van impact van belang voor de toekomstbestendigheid van jouw onderneming? Waarom zou jouw bedrijf moeten bijdragen aan meervoudige waardecreatie voor de maatschappij? En wat kost dat? Vervolgens krijg je een manier aangereikt om te meten waar jouw bedrijf staat ten opzichte van duurzaamheid en ten opzichte van andere bedrijven.

In de hoofdstukken 3 tot en met 8 wordt vervolgens per functie of afdeling beschreven hoe je binnen die rol meesterschap bereikt. Je leest steeds over het *vertrekpunt*, waarna wordt beschreven hoe je jouw rol kunt *verrijken*. In ieder hoofdstuk staan prikkelende voorbeelden en treffende quotes van 'smaakmakers'. Ben je bijvoorbeeld werkzaam binnen Finance & Control? Dan lees je in hoofdstuk 5 hoe jij je toekomstbestendig kunt ontwikkelen en vanuit waardecreatie kunt denken en doen. Wil je vanuit Finance & Control beter begrijpen wat jouw collega's van de afdeling Marketing en/of Communicatie daarvoor nodig hebben? Wil je weten welke 'taal' zij spreken, welke kansen zij zien voor de toekomst of wat hen beweegt? Dan kun je hoofdstuk 7 en/of 8 erbij pakken. Hoofdstuk 7 gaat over interne communicatie en hoofdstuk 8 gaat over marketing.

In de hoofdstukken 3 tot en met 8 wordt beschreven wat je zelf kunt doen en wat er speelt in andere functies. In hoofdstuk 9 lees je over het belang van integrale verslaggeving. Vervolgens kun je met hoofdstuk 10 de stap maken naar *verbinden*. Met behulp van de zes coördinatiemechanismen kom je daadwerkelijk tot een betere afstemming en samenwerking met jouw collega's. Tot slot ontdek je in hoofdstuk 11 wat wij verstaan onder *verwaarden*. In succesverhalen van verschillende bedrijven lees je hoe zij de gouden formule *Rol + Samenwerking = Impact* al in de praktijk hebben gebracht. De invalshoek daarbij is uiteraard onze bouwtekening: het waardecreatiemodel van het IIRC. De betrokken bedrijven hebben zich de elementen van toekomstbestendige functies en toekomstbestendig ondernemen al eigen gemaakt. Laat je inspireren en haal eruit wat bij jou past!



Figuur 1.5 Het stappenplan voor meervoudige waardecreatie

Het overkoepelende stappenplan ziet er daarmee uit zoals in figuur 1.5.

De stappen illustreren hoe je vanuit iedere functie kunt bijdragen aan een positieve impact. Voordat we ingaan op de verschillende functies wordt in hoofdstuk 2 eerst de prijs besproken: de voor- en nadelen van succesvol duurzaam ondernemen.

3 WAARDECREATIE EN IMPACT DOOR DIRECTIE EN MANAGEMENT

Paul van Ruiten en Anouk Brack

Hoofdstuk 3 in twee minuten

In dit hoofdstuk lees je hoe je als directie en management het integrale denken verankert bij het formuleren van de strategie en vervolgens bij het uitvoeren ervan. Het gedachtegoed van het waardecreatiemodel (de bouwtekening) vormt daarbij het fundament, met alle waarden die de organisatie creëert en de waarden die zij vernietigt. Als directeur of manager ben je eindverantwoordelijk voor alle aspecten van meervoudige waardecreatie, dus voor alle vier de fasen in het cyclische proces: richten, inrichten, verrichten en berichten.

Het vertrekpunt

Paragraaf 3.1 beschrijft de rol en de toegevoegde waarde van de leidinggevende of de manager van een organisatie. Paragraaf 3.2 gaat in op de meest gangbare referentiekaders die managers hanteren. Daarbij worden twee modellen toegelicht: het Business Model Canvas en de BCG-matrix.

Hoe kom je tot verrijking van jouw rol?

In paragraaf 3.3 lees je hoe je deze referentiekaders kunt verrijken. De belangrijkste boodschap is: alle verandering begint met ambities. Vanuit de huidige context bekijk je hoe je jouw rol kunt verrijken in de volgorde van de bedrijfskundige fasen van richten, inrichten, verrichten en berichten. Bij richten kun je door twee extra lagen op het Business Model Canvas aan te brengen (het waarden- en impactcanvas en een materialiteitsmatrix) de stap maken naar een integrale strategie. Zo raakt de duurzaamheidsaanpak automatisch aan de kernactiviteiten van de organisatie. Bij inrichten moet je als manager de investeringen die nodig zijn voor het verduurzamen van een bedrijf afwegen tegen andere investeringen. Ook speel je een sleutelrol bij het aangaan van samenwerkingen met andere organisaties. Doordat je de impact meeneemt, ga je anders naar

bestaande businessmodellen kijken. Hierbij word je getriggerd om niet alleen naar je eigen productieproces te kijken, maar naar de gehele keten. De fasen verrichten en berichten komen ook op deze manier aan de orde.

De verhalen uit de praktijk van Agrifac, Auping (in samenwerking met DSM-Niaga), FLOW2, Greenwheels, Kipster, MyWheels en Vinted laten je zien hoe deze organisaties het doen. Verder vind je in deze paragraaf verdieping, praktische tips en richtinggevende vragen.

Stel vragen aan jezelf

Daag jezelf uit met de vragen in dit hoofdstuk. De antwoorden helpen jou en je bedrijf om een eigen toekomstbestendige koers te volgen.

Direct aan de slag

In paragraaf 3.4 zijn de benodigde verrijkingen samengevat in de vorm van praktische tips die jou als leidinggevende of manager op weg helpen naar meervoudige waardecreatie. Deze tips kun je morgen al toepassen in jouw werkpraktijk.

3.1 HET VERTREKPUNT: ROL EN TOEGEVOEGDE WAARDE VAN DE LEIDING

Als leidinggevende van een organisatie heb je vier hoofdtaken:⁷¹

1. Je bepaalt de richting van de organisatie (*richten*). Je draagt deze richting uit binnen en buiten de organisatie en je beheert daarbij het netwerk van de organisatie op het hoogste niveau.
2. Je werkt de richting uit door activiteiten met een bepaald beoogd resultaat te plannen, en je neemt de besluiten die daarvoor nodig zijn (coördineren, *inrichten* van de organisatie). Daarbij houd je rekening met kansen en risico's voor de organisatie.
3. Je schept randvoorwaarden die ervoor zorgen dat medewerkers de genomen besluiten kunnen uitvoeren (*verrichten*) in de vorm van werkprocessen en de toewijzing en verdeling van mensen en middelen (*inrichten*).
4. Je controleert de resultaten van de genomen acties zodat je kunt bijsturen (bewaken en beheersen). Met behulp van de resultaten leg je – terugkijkend en vooruitkijkend – verantwoording af (*berichten*) naar stakeholders: financiers en belanghebbenden. Ook stuur je de eigen organisatie bij.

⁷¹ Geïnspireerd door Mintzberg (1979).

3.1.1 Rollen

Bij het uitvoeren van de genoemde taken vervul je verschillende rollen: die van strateeg, beslisser, inspirator, netwerker en voortgangsbewaker. We bespreken deze rollen een voor een.

Strateeg

Voor het richten van de organisatie bepaal je vanuit de kernactiviteiten de missie of de bedoeling van de organisatie. Anders gezegd: wat wil je met de organisatie bereiken? Dit vraagt om strategisch denken: een route uitstippelen waarbij je de risico's en kansen onderweg herkent. Hiervoor is focus nodig. Ervaring leert namelijk het volgende: als je drie strategische doelen stelt, dan behaal je ze alle drie. Als je vier tot tien doelen stelt, dan behaal je er twee. Stel je meer dan tien doelen? Dan behaal je geen enkel doel.⁷² De richting en de focus bepaal je aan de hand van de maatschappelijke krachten die inwerken op een organisatie en haar bedoeling. Oud-minister van milieu Pieter Winsemius zei ooit: 'Een bedrijf opereert op ten minste vijf markten tegelijk: de consumentenmarkt, de arbeidsmarkt, de buurtmarkt, de beleidsmarkt en de kapitaalmarkt.'⁷³ Deze markten beïnvloeden de richting die je kiest in jouw rol als strateeg. Concreet kunnen deze vijf markten vertaald worden naar de stakeholders waarmee je als organisatie te maken hebt. We zetten de belangrijkste stakeholders op een rij:

- › de consumentenmarkt: klanten/afnemers en leveranciers
- › de arbeidsmarkt: het eigen personeel
- › de buurtmarkt: belangenbehartigers
- › de beleidsmarkt: de overheid
- › de kapitaalmarkt: aandeelhouders, familie, verstrekkers van vreemd kapitaal

Beslisser

Bij het inrichten van de organisatie maak je als leiding continu afwegingen: waarin investeren we de beschikbare mankracht en middelen? Deze keuzes maak je aan de hand van de missie en de toekomstvisie van jouw organisatie en op basis van sturingsinformatie uit de organisatie. Tegenwoordig wordt in dit verband ook wel de term *purpose* gebruikt. In discussies over duurzaamheid interpreteren we *purpose* in het Nederlands meestal als 'een hoger maatschappelijk doel'. Hiermee betrekken we bij bedrijfskeuzes ook de impact voor de omgeving, de bedoelde en onbedoelde gevolgen, de maatschappelijke meerwaarde.

⁷² Intrafocus (2012).

⁷³ Winsemius (2017), p. 196.

Inspirator

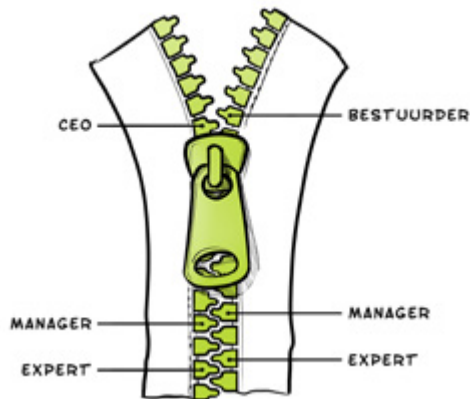
Eenmaal op koers is het belangrijk om deze richting uit te dragen. Als leidinggevende ben je immers het gezicht van de organisatie. Personeel en omgeving verwachten van de leiding bovendien charisma. We spreken van charismatisch leiderschap als het je lukt om je persoonlijke belangen te ontstijgen en vanuit je eigen overtuigingen de richting van de organisatie uit te dragen.

Hoewel dit moeilijk te vatten is in gedrag, wordt in ieder geval van je verwacht dat je authentiek bent, dus dat je je consistent gedraagt. Als leider moet je geloven in datgene waar de organisatie voor staat, en jouw gedrag moet daarop aansluiten. Daarmee motiveer en inspireer je medewerkers en partners. Jouw intrinsieke motivatie en de bedoeling van de organisatie moeten in het verlengde van elkaar liggen, anders ben je niet geloofwaardig.

Personeel is heel gevoelig voor consistent leiderschap. Dat geldt overigens ook voor journalisten. In 2016 was er ophef rond de campagnedirecteur van Greenpeace, die wekelijks heen en weer vloog tussen zijn huis in Luxemburg en het kantoor in Amsterdam. Ook was er ophef over het aandelenpakket van 10 miljoen euro van Fabien Simon, topman van Douwe Egberts. Simon kreeg bij zijn aanstelling in 2020 een aandelenpakket met dubbele winstuitkering ter compensatie van een gemiste bonus, terwijl hij binnen dezelfde holding bleef. En dat terwijl diezelfde holding de arbeidsvoorwaarden versoberde en coronasteun aanvroeg om te overleven.

Netwerker

Als gezicht van de organisatie werk je ook aan haar netwerk. Dit doe je niet alleen, maar met de gehele organisatie. Netwerken werkt als een ritssluiting, zoals figuur 3.1 laat zien. Iedereen in de organisatie onderhoudt het netwerk met belangrijke andere organisaties op een vergelijkbaar niveau. Dit betekent dat een ondersteuner netwerk met ondersteuners, een specialist met specialisten en een manager met managers. Als leidinggevende netwerk je dus op strategisch niveau met partijen die relevant zijn voor de organisatie.



Figuur 3.1 Communiceren als een ritssluiting

Voortgangsbewaker

Als de besluiten zijn genomen, is het tijd voor de uitvoering: het verrichten. Ook hierbij speel je als leidinggevende een belangrijke rol. Marshall Goldsmith – een expert op het gebied van leiderschap – noemt mensen over het algemeen goede planners, maar matige uitvoerders.⁷⁴ We moeten onszelf en elkaar steeds blijven herinneren, blijven prikkelen, om te doen wat we bedacht hebben. Als leidinggevende geef je deze prikkels.

Als de organisatie een besluit gaat uitvoeren, zorg je ervoor dat iedereen weet wat de voortgang is en of de beoogde effecten worden behaald. Je stelt daartoe continu vragen, zoals: hoe heb je het budget beheerst, ga je de afgesproken doelen halen, en hoe heb je de risico's afgedekt?

Tegelijkertijd moet je ervoor zorgen dat de organisatie blijft bewegen en veranderen. Dit betekent: ruimte maken voor nieuwe producten en diensten, experimenteren en risico's nemen. De balans tussen beheersen en bewegen staat of valt met de cultuur die je creëert in jouw organisatie. De manier waarop je mensen aanspreekt op dingen die goed of fout gaan is zeer bepalend voor de organisatiecultuur. Stimuleer je en ontwikkel je mensen door te benoemen wat goed gaat? Of besteed je vooral aandacht aan wat fout gaat? Reken je mensen af op resultaat en verwachtingen? Of houd je rekening met de trend en met externe omstandigheden?

⁷⁴ Goldsmith et al. (2015), p. 73 e.v.

3.1.2 Toegevoegde waarde

De leiding bepaalt dus de richting, draagt die uit, neemt besluiten zodat de richting ingezet wordt, zorgt voor de randvoorwaarden om de ingeslagen richting te vertalen in acties en controleert de voortgang.

Voor de Amerikaanse managementconsultant Gary Hamel (tevens gastdocent aan de London Business School) is de toegevoegde waarde van managers duidelijk: die hebben een negatieve toegevoegde waarde. Vaak hebben zij het hoogste salaris binnen de organisatie. Tegelijkertijd ontnemen ze de medewerkers vrije regelruimte, waarmee ze een deel van de waarde van die medewerkers vernietigen.⁷⁵ Dit is natuurlijk een prikkelende stelling, maar leiderschap kan juist het tegenovergestelde zijn van wat Hamel stelt, namelijk vanuit inspiratie richting geven aan jezelf en anderen om samen te doen wat er echt toe doet.⁷⁶ Dit vraagt van jou als leidinggevende het volgende:

- › aandacht hebben voor je eigen ontwikkeling en die van anderen⁷⁷
- › imperfectie en onvoorspelbaarheid kunnen accepteren
- › aanpassingsvermogen, zodat je veerkrachtig kunt inspelen op elke situatie
- › doorzettingsvermogen, om de resultaten te behalen die je met elkaar hebt afgesproken

In de volgende paragrafen introduceren we een aantal hulpmiddelen om 'dat wat er echt toe doet' (de kern van de organisatie) en impact onlosmakelijk met elkaar te verbinden.

3.2 HET VERTREKPUNT: REFERENTIEKADERS

In deze paragraaf bespreken we de meest gangbare kennis en modellen. Referentiekaders helpen ons bij het begrijpen van een uitdaging en bij het bedenken van een oplossing. Door bewust stil te staan bij de kaders van waaruit je als manager werkt, kun je deze kaders (waar nodig) aanvullen met nieuwe kennis. Er zijn veel kaders van waaruit je als leidinggevende richting kunt geven. Marijn Mulders (hoofddocent aan Avans Hogeschool) beschrijft dit in zijn boek *101 Managementmodellen*.⁷⁸ Verder vind je

⁷⁵ Alkemade (2013).

⁷⁶ Brack (2019).

⁷⁷ Brack (2019).

⁷⁸ Mulders (2010).

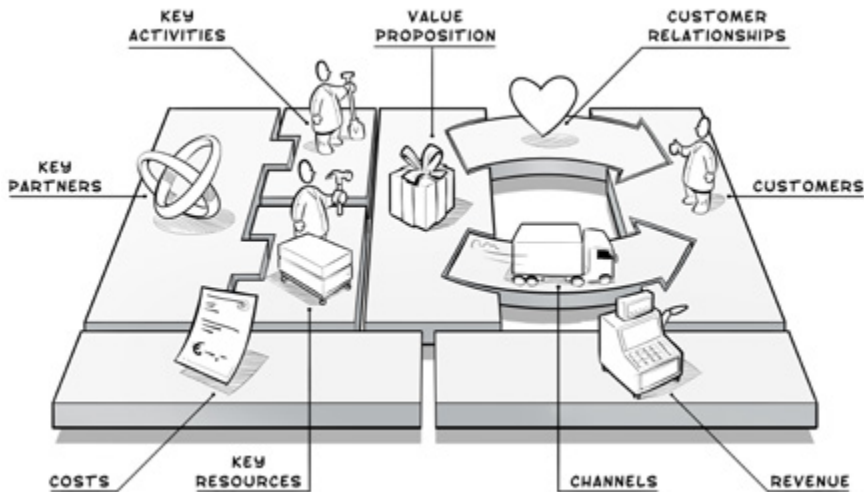
op Managementmodellensite.nl honderden modellen en hulpmiddelen, variërend van organisatiemodellen en marketingmodellen tot canvassen en scoringstabellen. Kort gezegd: voor sturing en kadering is er dus keuze genoeg. De beperking van de meeste modellen is echter dat zij vooral uitgaan van een financieel-economisch perspectief en van een kortetermijnperspectief.

De twee meest gangbare modellen lichten we kort toe: het Business Model Canvas (een hulpmiddel bij het uitwerken van jouw waardecreatie) en de BCG-matrix (waarmee je een portfolioanalyse kunt maken).

3.2.1 Het Business Model Canvas

Het Business Model Canvas is ontwikkeld door Alexander Osterwalder, een Zwitserse bedrijfswetenschapper. De basis voor dit model legde hij in zijn promotieonderzoek *The Business Model Ontology* (2004). Osterwalder ontwikkelde het Business Model Canvas als een model om snel mee te doorgronden hoe je toegevoegde waarde creëert, en daarmee snel acties kunt formuleren om kansen te benutten en bedreigingen het hoofd te bieden. Met behulp van het Business Model Canvas kun je dus sturen op (financiële) waardecreatie.

Het Business Model Canvas is opgebouwd uit negen elementen. De geproduceerde toegevoegde waarde oftewel de waardepropositie (*Value Proposition*) staat centraal in dit canvas. Links staan de middelen die je nodig hebt om waarde te creëren: partners (*Key Partners*), middelen (*Key Resources*) en activiteiten (*Key Activities*). Rechts staat de markt: klantsegment (*Customers*), klantrelaties (*Customer Relationships*) en kanalen om klanten te bereiken (*Channels*). Onder in het model staan de financiële consequenties: kosten (*Costs*) en opbrengsten (*Revenues*). In figuur 3.2 is de samenhang tussen deze elementen weergegeven.



Figuur 3.2 Het Business Model Canvas

Je kunt het Business Model Canvas gebruiken om een businessmodel op te bouwen of te analyseren. Je gaat dan als volgt te werk:

Stap 1

Je bepaalt het klantsegment dat je wilt bedienen, waarvoor je waarde creëert.

Stap 2

Je bepaalt jouw product of dienst: jouw waardepropositie.

Stap 3

Je bepaalt de kanalen die je nodig hebt om jouw waardepropositie bij de klanten te brengen. Denk hierbij aan winkels, transport, websites en reclame om klanten erop te attenderen.

Stap 4

Vanuit de punten die je hebt bepaald bij stap 1, 2 en 3 bouw je een relatie op met de klant. Je creëert een merknaam met een bepaalde associatie. Je kunt ook een relatie opbouwen vanuit een service die je verleent, zoals abonnementen, navulverpakkingen of vervangbare onderdelen.

Stap 5

Vanuit het uitgewerkte rechterdeel van het canvas ga je naar het linkerdeel. Je formuleert welke activiteiten je moet kunnen uitvoeren om de dienst of het product te kunnen leveren.

Stap 6

Je benoemt welke mensen (kennis en vaardigheden) en middelen (grondstoffen, productiemiddelen) je nodig hebt om waarde te creëren, vast te leggen en leveren.

Stap 7

Nadat je hebt benoemd welke waarde jij zelf creëert, kun je ook benoemen welke partners je nodig hebt. Dit kunnen leveranciers zijn van onderdelen of grondstoffen, dienstverleners, kennispartners en/of financiers.

Stap 8

Je bepaalt welke kosten je moet maken om de waarde te kunnen creëren.

Stap 9

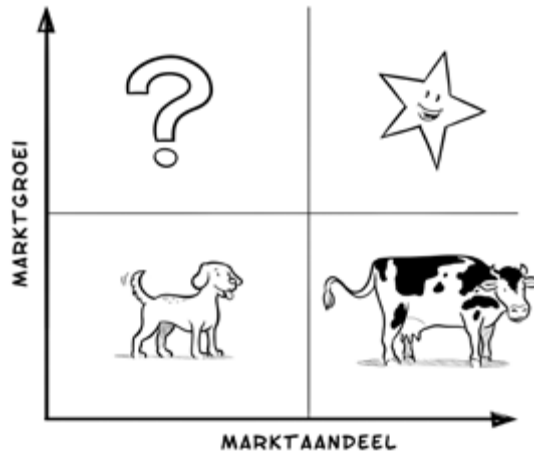
Je bepaalt tot slot welke opbrengsten daartegenover staan.

Het Business Model Canvas wordt vaak op deze wijze ingevuld tijdens strategiesessies. Vervolgens kan de BCG-matrix helpen bij het nader bepalen van de activiteiten van de organisatie.

3.2.2 De BCG-matrix

Om risico's te spreiden bied je als bedrijf zelden één product of dienst aan. Meestal zijn het er meerdere. Om te kunnen sturen op de verschillende producten of diensten van een bedrijf ontwikkelde de Boston Consulting Group (BCG) onder leiding van Bruce Henderson in 1970 de BCG-matrix (figuur 3.3).⁷⁹ Dit model fungeert als hulpmiddel voor het maken van strategische portfoliokeuzes. Met behulp van de BCG-matrix kun je dus de activiteiten van de organisatie bepalen. In dit model wordt een matrix opgesteld langs twee dimensies: het huidige marktaandeel en de verwachte marktgroei. In de matrix worden productgroepen of bedrijfseenheden met een symbool weergegeven: *Dog*, *Star*, *Cash Cow* en *Question Mark*.

⁷⁹ Henderson (1970).



Figuur 3.3 De BCG-matrix

Bij elke productgroep horen specifieke strategische beslissingen:

1. Hebben de producten in de *Dog*-categorie geen strategisch belang? Dan moet je de productie ervan afstoten.
2. Voor de producten in de *Star*-categorie geldt: vasthouden.
3. Opbrengsten van de producten in de *Cash Cow*-categorie kun je gebruiken om te investeren in *Star*-producten. Voor *Cash Cow*-producten geldt: zo weinig mogelijk investeren, zo veel mogelijk oogsten.
4. De producten in de *Question Mark*-categorie hebben potentie. Hiervoor geldt: bouwen.⁸⁰

De BCG-matrix kun je als een overlay op de verschillende Business Model Canvassen leggen om te bepalen welke combinatie van producten de meeste winst oplevert voor jouw bedrijf, en wat de beste strategie is om die producten te maken en aan de man te brengen.

Deze kaders – het Business Model Canvas en de BCG-matrix – spelen een belangrijke rol bij het bepalen van de richting van de organisatie. In paragraaf 3.3 verrijken we deze bestaande kaders met een breder perspectief van meervoudige waardecreatie.

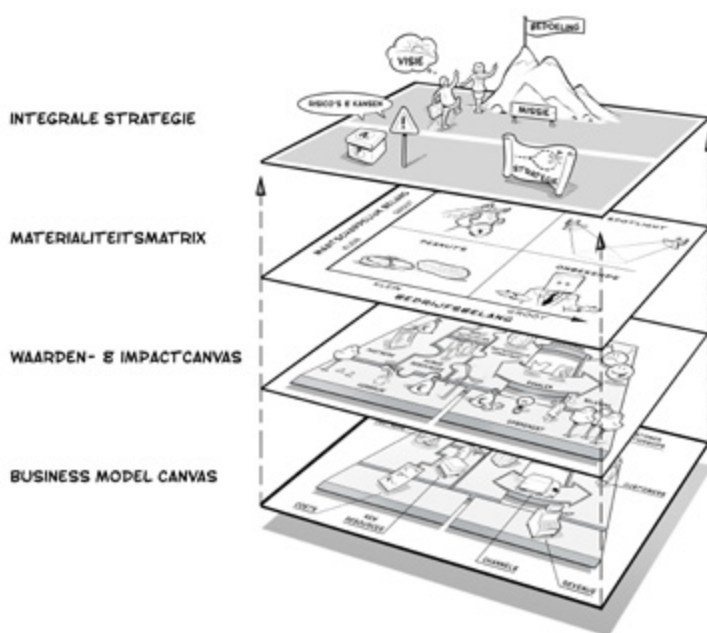
⁸⁰ Strategischmarketingplan.com

3.3 NAAR EEN INTEGRALE STRATEGIE

Als je rekening wilt houden met de impact van jouw bedrijf en bewust meer waarde wilt creëren, kun je het best beginnen met het concreet maken van de impact. In jouw rol als strateeg bepaal je samen met jouw collega's de missie en visie, inclusief de maatschappelijke meerwaarde: de purpose. In deze paragraaf lees je hoe je extra 'lagen' kunt aanbrengen op het Business Model Canvas, waardoor je rekening gaat houden met de impact. Zo kun je tot een integrale strategie komen.



Als startpunt voor de integrale strategie bepaal je jouw business met behulp van het Business Model Canvas. Met behulp van het waarden- en impactcanvas (zie subparagraaf 3.3.1) bepaal je de impact van jouw businessmodel. Vervolgens helpt een materialiteitsmatrix (zie subparagraaf 3.3.2) je om prioriteiten te stellen bij de impact van jouw bedrijf. Deze drie stappen vormen samen de bouwstenen voor een integrale strategie. In figuur 3.4 is dit proces weergegeven.



Figuur 3.4 De integrale strategie bepalen met verschillende lagen

IMPACTVOL ONDERNEMEN IN DE PRAKTIJK ●

Zelf verantwoordelijkheid nemen en samenwerken:
zo doe je dat!

Waarom zou je werk moeten maken van impact? Hoe pas je meervoudige waardecreatie toe op jouw rol binnen jouw bedrijf? Hoe doen collega's van andere disciplines dit? Hoe kun je door een betere samenwerking en afstemming met collega's zorgen voor meervoudige waardecreatie? Wat levert het nu eigenlijk allemaal op voor jouw bedrijf? Hoe zet je meervoudige waardecreatie in om de toekomst van jouw bedrijf veilig te stellen? In dit boek vind je de antwoorden op deze vragen.

Onze bouwtekening voor meervoudige waardecreatie en positieve impact is het waardecreatiemodel van het IIRC. Van dit model hebben we een praktische vertaling gemaakt, waarmee ondernemers en ondernemende mensen zoals jij direct kunnen starten met het creëren van meer positieve impact. We geven je inzicht in de zes vormen van kapitaal waarmee je als bedrijf impact kunt maken. De voorbeelden en illustraties in dit boek maken het model toepasbaar.

In dit boek delen we praktische handvatten en stappenplannen voor verschillende afdelingen en disciplines binnen een bedrijf: directie en management, Human Resources, Finance & Control, productie, interne communicatie en marketing. Ook delen we verhalen over persoonlijk leiderschap, toekomstgericht ondernemerschap en maatschappelijk commitment.

Na het lezen van dit boek weet je dat sturen op duurzame ontwikkeling en daarmee positieve impact realiseren niet alleen iets is voor grote leiders, duurzame helden of CEO's. Jij kunt dit ook!

ISBN 978-90-9035094-3



9 789090 350943

