

Nieuwe marketing in het bedrijfsleven

Een onderzoek naar belemmeringen en
succesfactoren voor "duurzamer" ondernemen

Henriette Pluimers
Kaj Morel

Dit is een uitgave van het Lectoraat New Marketing,
Expertisecentrum Sustainable Business Avans Hogeschool

Januari 2022



Aan alle deelnemers aan dit onderzoek is gevraagd of zij in deze rapportage bij naam genoemd wilden worden en of zij geciteerd mochten worden. Alle deelnemers zijn overeenkomstig hun wens, anoniem of met naam, in deze rapportage opgenomen. De wensen zijn terug te lezen in de bijlagen, waarin een overzicht van de deelnemers is opgenomen.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	5
2	Vraagstelling en opbouw onderzoek	6
2.1	Vraagstelling	6
2.2	De term "Nieuwe marketing" in relatie tot duurzaamheid	7
2.3	Opzet onderzoek: literatuurstudie en interviews	7
2.4	Onderzoeksgroep	7
2.5	Onderbouwing onderzoek onder mkb en interviews ondernemer/directeur	7
2.5.1	<i>Onderzoek onder mkb-bedrijven</i>	7
2.5.2	<i>Interviewen van de ondernemer/ directeur</i>	9
2.5.3	<i>Werving van deelnemers en publicatie van hun gegevens</i>	9
2.6	Opzet en uitwerking van de interviews	10
3	Rode draad in de besproken thema's	11
3.1	De vraag van de consument is (nog niet) leidend	11
3.2	De motivatie en inspanning van de ondernemer blijken (nog steeds) wel leidend	11
3.3	Marketing, communicatie en uitdragen van jouw activiteiten rond duurzaamheid	17
4	Belemmeringen	21
4.1	Wat als je product zelf niet zo duurzaam is?	21
4.2	De overheid als aanjager van duurzaamheid	22
4.3	De rol van de overheid als "ondersteuner" van duurzame initiatieven	23
4.4	Hoe bestaande wetgeving experimenteerruimte beperkt	24
4.5	Gebrek aan tijd en geld	25
5	Keurmerken	27
6	Succesfactoren	29
6.1	Ruimte geven aan je medewerkers, de mensen moeten het doen	29
6.2	Duurzaamheid als onderdeel van de visie en strategie van het bedrijf	30
6.3	Iemand verantwoordelijk maken voor "duurzaamheid"	33
6.4	Samenwerken met anderen	33
7	Overwegingen naar aanleiding van de bevindingen	35
7.1	Ten aanzien van intrinsieke motivatie	35
7.2	Ten aanzien van de tien principes voor de betekenis economie van Morel	36
8	Tips voor wie een stap wil zetten richting duurzamer ondernemen	38
	Literatuurlijst	39
	Bijlage 1 Overzicht van deelnemers aan het onderzoek	40
	Bijlage 2 Opzet interviews	41

1 Inleiding

We bevinden ons midden in de overgang naar een nieuwe economie. Dat heeft ingrijpende consequenties voor het marketing vak en voor de marketingprofessional¹. Nieuwe marketing doet haar intrede. Marketing, waarmee bedrijven streven naar het leveren van sociale, ecologische en financiële waarde voor zoveel mogelijk mensen.

Bedrijven zoeken naar manieren om hieraan invulling te geven. Ze willen een omslag maken, maar weten niet altijd hoe. Of ze ervaren onderweg belemmeringen.

Wat kunnen bedrijven doen om stappen te zetten richting nieuwe marketing, naar een duurzamer bedrijf? Daar zoeken we naar in dit onderzoek en de uitkomsten daarvan zijn beschreven in dit rapport.

Een beschrijving van de vraagstelling en opbouw van het onderzoek is gegeven in hoofdstuk 2. De bevindingen treft u aan in hoofdstukken 3 tot en met 6. We sluiten af met een aantal conclusies en aanbevelingen.

Dit onderzoek is gestart kort voor de uitbraak van de coronapandemie. De laatste twee interviews zijn telefonisch afgenomen. In een interview in februari 2020 ging het nog over "dat virus in China" als mogelijke bedreiging. Die bedreiging werd werkelijkheid en een langdurige. Twee interviews die voor na de uitbraak gepland stonden zijn niet meer doorgegaan en de blik van ondernemers is ongetwijfeld veranderd. Dit onderzoek gaat daar echter niet op in. Eén opmerking die de relatie legt tussen het coronavirus en duurzaam ondernemen is echter zeer de moeite van het opnemen waard. Eind maart 2020 zei Arjan Ahout van Bouwcentrum over de beperkingen om de verspreiding van het coronavirus tot staan te brengen in relatie tot zijn wens om het duurzaamheidsvirus wijd te verspreiden:

'.... als je bedenkt dat dit soort virussen zich zo snel verspreidt dan zou je eigenlijk moeten zeggen als je het over duurzaamheid hebt, over maatschappelijk verantwoord,dat je in tegengestelde richting gaat. Zorgen dat je dat besef bij mensen neerlegt en zegt "doe hier iets mee" en haal hier ook je positieve dingen uit. En dat is dan misschien iets minder ikke ikke en ja ik heb het heel goed, laten we dat even vooropstellen ik kom niks te kort, sterker ik heb over, maar dan is het delen toch wel heel mooi.'

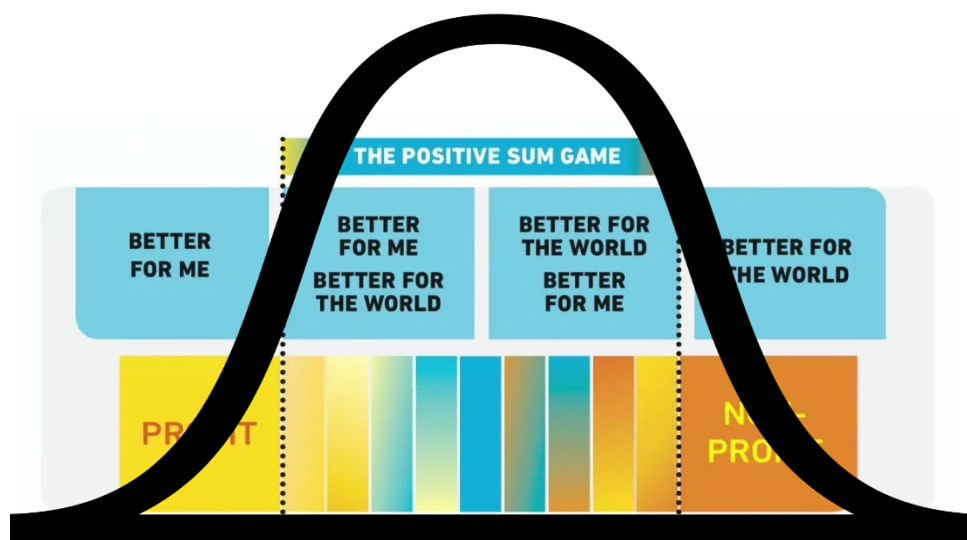
¹ Morel (2019)

2 Vraagstelling en opbouw onderzoek

Dit onderzoek is uitgevoerd bij Avans Hogeschool, Expertisecentrum Sustainable Business, onder leiding van Kaj Morel, lector Nieuwe Marketing. In dit hoofdstuk beschrijven we de opzet en werkwijze van het onderzoek.

2.1 Vraagstelling

Het onderzoek is gericht op bedrijven, die de beweging van goed voor zichzelf naar goed voor de wereld maken. Van een focus op slechts financiële waarde naar een bredere focus waarbij naast financiële ook sociale en ecologische waarde ontstaat. Die beweging is zichtbaar gemaakt in de volgende figuur²:



Waarom maken ondernemers de beweging van beter voor mij en mijn bedrijf naar beter voor de wereld, wat zijn hun motieven?

Wat doen ze om dit te realiseren en waar lopen ze tegenaan?

Welke belemmeringen zijn er en welke succesfactoren?

En als er belemmeringen zijn, hoe gaan ze daar mee om, wat helpt ze belemmeringen weg te nemen?

Doel van het onderzoek is te komen tot een overzicht van tips voor ondernemers, die de beweging van "beter voor mij" naar "beter voor de wereld" willen maken.

² Ontleend aan Toch en Maes, 2019

Ons onderzoek is gericht op de beweging van ondernemers, waar Toch en Maes kijken naar een beweging in de maatschappij, een systeemverschuiving waarin profit naar non-profit beweegt en andersom. Bedrijven die naar rechts bewegen, richting non-profit, zijn bedrijven die willen verduurzamen. Zij willen naast het realiseren van winst ook rekening houden met ecologische en sociale aspecten. Ze zullen aanpassingen moeten doen, naar nieuwe waarden en nieuwe principes, ze veranderen niet volledig, maar passen zich aan.

2.2 De term “Nieuwe marketing” in relatie tot duurzaamheid

Het onderzoek richt zich op “nieuwe marketing” bij het mkb. Nieuwe marketing is gedefinieerd als “het streven naar het leveren van sociale, ecologische en financiële waarde voor zoveel mogelijk mensen”. De term marketing blijkt zowel bij het werven van deelnemers als tijdens de interviews op weerstand te stuiten. Een aantal mensen geeft aan geen behoefte te hebben aan het te koop lopen met hun activiteiten op het gebied van duurzaamheid. Ze zijn bang dat het wordt gezien als windowdressing.

Verschillende deelnemers zijn wel bereid voordrachten te geven over hun duurzame activiteiten op (gerichte) bijeenkomsten en congressen. Of een nieuwsbrief te sturen naar hun klanten. Deze activiteiten benoemen zij echter niet als marketing, die term associëren zij vooral met reclame-uitingen.

Daarom heb ik ervoor gekozen in de gesprekken wel over nieuwe marketing te spreken, maar het thema van het onderzoek te benaderen als duurzaamheid. Duurzaamheid heb ik daarin steeds het creëren van financiële, sociale en ecologische waarde genoemd en aangegeven dat daaraan voor mij een duurzame bedrijfsvoering ten grondslag ligt.

Deze benadering bleek in de praktijk beter te werken en maakte het makkelijker elkaar te verstaan in de gevoerde gesprekken.

2.3 Opzet onderzoek: literatuurstudie en interviews

Ter voorbereiding op de interviews en om meer zicht te krijgen op het onderwerp heb ik me ingelezen op het thema. Een literatuurlijst is in de bijlage opgenomen. De literatuur heeft mij geholpen een beeld te vormen van verschillende ideeën die leven rond de betekeniseconomie en duurzaam ondernemen. Omdat dit onderzoek gericht is op de praktijk en mijn ambitie is dat ondernemers iets aan de uitkomsten hebben bij het vormgeven van hun activiteiten rond duurzaam ondernemen, heb ik mijn bevindingen geformuleerd langs thema's die ik als rode draden uit de interviews heb gehaald. Immers, dat zijn de verhalen uit de praktijk, de werkelijkheid van alledag waar de ondernemers mee moeten dealen. Die rode draden heb ik gekoppeld aan relevante literatuur, met als doel te komen tot tips voor de praktijk. Wat kunnen andere ondernemers uit de verhalen van de geïnterviewden halen voor hun eigen praktijk en hoe wordt dat ondersteund door ander onderzoek en in rapporten en literatuur?

2.4 Onderzoeksgroep

Het onderzoek richt zich op ondernemers in het midden- en kleinbedrijf (mkb), in de omgeving van Avans Hogeschool, de provincie Noord-Brabant. Daarbinnen gaat het om die vorm van mkb- bedrijven, die het grootste deel van de werknemers in de provincie vertegenwoordigt, met andere woorden waar de meeste mensen werken.

We zijn vooral geïnteresseerd in ondernemingen, die de wens koesteren nieuwe marketing binnen hun bedrijf toe te passen, of daarin al een aantal stappen gezet hebben. Als zij al in beweging zijn, kunnen we dan vaststellen wat zij wel en wat zij niet hebben kunnen realiseren en welke factoren daarop van invloed zijn.

2.5 Onderbouwing onderzoek onder mkb en interviews ondernemer/directeur

2.5.1 *Onderzoek onder mkb-bedrijven*

Op 13 februari 2020 plaatste VNO-NCW een nieuwsbericht op de site, waarvan de eerste alinea luidde:

'Er is meer urgentie nodig in Nederland als het gaat om het halen van de Sustainable Development Goals. Het midden- en kleinbedrijf kan meer hulp gebruiken en er is meer regie vereist van de overheid.' Dat was de conclusie van een bijeenkomst met ondernemers in de Malietoren onder leiding van plaatsvervangend SER-kroonlid Steven van Eijck. 'De duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties lopen van 2016 tot 2030 en bestaan uit 17 doelen en 169 targets. Het is nadrukkelijk de bedoeling dat ook het bedrijfsleven een rol speelt in het behalen hiervan.'³

De in het bericht genoemde bijeenkomst was het vervolg op het SER-advies "Kansen pakken en risico's beheersen, over de samenhang tussen de SDG's en IMVO". In haar voorwoord stelt Mariette Hamer:

'Dat deze zeventien werelddoelen in de 2030 Agenda zijn vastgesteld door 193 landen in VN-verband is een wereldprestatie. Steeds meer organisaties zoeken naar manieren om hieraan een effectieve bijdrage te leveren.'

En iets verderop:

'De urgentie is duidelijk, maar het pad naar oplossingen is geen rechte weg, zoals blijkt uit de afbeelding op de voorkant. Het gaat om complexe transitie en systeemveranderingen. En er is een urgente opschaling van de wereldwijde inzet nodig – door ieder van ons, individueel en met anderen. Tijdig actie ondernemen, voorkomt hogere kosten in de toekomst. De SDG's zijn een vertaling van deze boodschap.'⁴

PWC verricht met regelmaat onderzoek naar de toepassing van SDG's in Nederlandse organisaties⁵. Over het geheel is in Nederland zichtbaar dat SDG's aan bekendheid toenemen, maar de inbedding in strategie van organisaties blijft achter. Er is behoefte aan nationale visie en doelstellingen. PWC ziet dat in een aantal sectoren organisaties zijn die bottom-up initiatieven ontwikkelen, bij gebrek aan actie van de overheid. Bedrijven nemen daarin dus zelf een rol, mede daarom zijn zij interessant om te onderzoeken.

Ook bedrijven in Noord-Brabant dienen in actie te komen om deze doelen te behalen.

'Het is duidelijk dat traditionele economische groei niet genoeg is om de uitdagingen waarmee Noord-Brabant geconfronteerd wordt aan te pakken. Een nieuwe economie is hard nodig. Waarbij groei niet ten koste gaat van mens en milieu. Waar ondernemers kansen zien in maatschappelijke uitdagingen. Waar burgers en bedrijven niet wachten op de overheid, maar zelf in actie komen.'⁶

In het rapport "Betekenisvol Brabant" waaruit bovenstaand citaat afkomstig is, wordt de betekenis-economie beschreven als een bottom-up beweging van ondernemers en initiatiefnemers die, vaak in samenwerking met anderen, vanuit eigen motivatie de wereld verbeteren. Verschillende soorten organisaties zijn actief:

- maatschappelijke initiatieven, gericht op het aanpakken van een lokaal vraagstuk;
- sociale ondernemingen, bedrijven primair gericht op het oplossen van een maatschappelijk vraagstuk;

³ Gelezen op <https://www.vno-ncw.nl/nieuws/ondernemers-meer-urgentie-nodig-voor-behalen-sdgs> op 23 februari 2020

⁴ Mariette Hamer in haar voorwoord bij SER-advies 13/19 "Kansen pakken en risico's beheersen", Den Haag oktober 2019

⁵ Rapport PWC, februari 2019

⁶ Mark Hillen, directeur Social Enterprise NL in het voorwoord bij het rapport "Betekenisvol Brabant" uitgevoerd in opdracht van de Provincie Noord-Brabant in 2017.

- MVO+bedrijven, commerciële bedrijven die een concrete bijdrage leveren aan een maatschappelijk probleem, door een onderdeel van de bedrijfsvoering te richten op dit maatschappelijk vraagstuk. 'Ondernemers actief in de betekenis-economie willen een maatschappelijk vraagstuk oplossen en vinden dat er voor de huidige problemen nieuwe oplossingen nodig zijn.'

Ons onderzoek richt zich op die laatste groep. Commerciële bedrijven, die een concrete bijdrage willen leveren en daarin al of niet al stappen hebben gezet. Dat hun eigen motivatie daarin leidend is, zal ook in dit onderzoek blijken.

2.5.2

Interviewen van de ondernemer/ directeur

Van Son⁷ deed al eerder onderzoek binnen het mkb naar drijfveren voor duurzaam ondernemen en richtte zich daarbij op de persoon van de ondernemer, meestal de directeur. Die is immers beslisser en koersbepaler in het bedrijf.

In zijn onderzoek richt Van Son zich op de grondslagen voor de keuzes die de directeur/eigenaar in het mkb maakt. Waarom kiest een ondernemer voor duurzaam ondernemen⁸ en hoe wordt die keuze vertaald in duurzaam ondernemersgedrag?

Deze insteek kiest hij, omdat er geen aanwijzingen zijn gevonden voor sterke externe druk van stakeholders op duurzaam ondernemen in het mkb.

Ook wij richten ons, geïnspireerd door Van Son op de persoon van de ondernemer, eigenaar, directeur, kortom de beslisser in de onderneming en diens drijfveren, keuzes en mogelijke belemmeringen.

In de twaalf gevoerde interviews spraken we acht keer met de ondernemer/directeur of een van zijn directieleden. In vier gevallen was dat niet het geval. We spraken met medewerkers van een grote bank, een zuivelcoöperatie en een producent van gezonde voeding, die binding hebben met en actief zijn in de duurzame missie van hun werkgevers. Alle vier hebben een andere rechtsvorm. De zuivelproducent is een coöperatie, Bovemij een werkmaatschappij van Bovag, de producent van gezonde voeding is bijna geheel in handen van een private equityfonds en de bank is beursgenoteerd.

Deze vier bedrijven zijn geïnterviewd omdat de betrokken medewerkers een binding met het thema hebben en zij met de stem van een groter bedrijf input konden leveren vanuit een andere invalshoek dan de mkb-ondernemers/directeuren. Dit maakt vergelijking mogelijk en daarmee een meer diepgaand inzicht in het onderwerp.

2.5.3

Werving van deelnemers en publicatie van hun gegevens

De werving van deelnemers is gestart via contacten van Avans Hogeschool. In dat netwerk was een aantal bedrijven bereid mee te doen. Daarnaast hebben we geprobeerd via belangenorganisaties (Mkb-NL) en samenwerkingsverbanden deelnemers te werven. Dat was lastiger dan gedacht. Niet iedereen was bereid contacten te delen of gaf aan dat in verband met privacywetgeving niet te mogen doen.

Via internet heb ik partijen benaderd, met meer en minder succes. Vooral het netwerk "Brabants Besten", waarin Noord Brabantse ondernemers samenwerken die het goede

⁷ Son, JWA van, Hoe duurzaam is de duurzame ondernemer in het mkb? Een exploratieve studie, Tilburg, 2014

⁸ Van Son richt zich (in 2014) op duurzaam ondernemen, waarbij vooral het milieu als belangrijke factor van duurzaamheid aan de orde komt. In dit onderzoek richten wij ons breder op meervoudige waarde, naast financieel ook sociaal en ecologisch. Waar Van Son wordt aangehaald spreken we van duurzaam ondernemen.

voorbeeld geven op het terrein van innovatief werkgeverschap bleek een benaderbare groep ondernemers te zijn. Een aantal deelnemers heb ik via dit netwerk gevonden. Dat heeft tot gevolg dat thema's rond werkgeverschap en toegang tot arbeid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt veel aandacht hebben gekregen.

Een overzicht van alle deelnemers is te vinden in Bijlage 1.

2.6 Opzet en uitwerking van de interviews

De opzet en voorbereiding van de interviews waren in alle gevallen gelijk. Ter voorbereiding onderzocht de interviewer welke informatie over duurzaamheid, sociale en ecologische waarde te vinden was op de website van het bedrijf. Dat gaf naast een beeld ook vaak een basis voor vragen in het interview.

De interviews begonnen met de vraag (in verschillende gedaantes) of de geïnterviewde de wens heeft om de wereld te verbeteren. Daarna werd doorgevraagd naar de plek van duurzaamheid en nieuwe marketing in het bedrijf. Vervolgens kwamen de belemmeringen en succesfactoren aan bod en de manier waarop daarmee wordt omgaan. Steeds is doorgevraagd naar de motivatie en de achtergronden voor de dingen die de ondernemers deden.

In Bijlage 2 is de basisvragenlijst opgenomen. Deze is in de interviews niet letterlijk gevolgd, maar als overzicht gebruikt om alle onderwerpen in beeld te houden. Over het algemeen kwamen de verschillende onderwerpen vanzelf aan de orde in de gesprekken.

Alle interviews zijn opgenomen en uitgetypt. Daarna is gezocht naar de rode draden in de verhalen die de geïnterviewden vertelden. Dat begon met het lezen van de uitgetypte tekst. Belangrijke uitspraken in het kader van het onderzoek zijn verzameld in een apart document. Naarmate het aantal uitspraken daarin groeide werden overeenkomsten zichtbaar. Op basis van de overeenkomsten in de uitspraken zijn deze geordend op onderwerp. Het aantal onderwerpen werd op een gegeven moment te groot en is daarom gebundeld in thema's. Van een onderwerp is sprake als meer dan één geïnterviewde er een uitspraak over doet en het exact hetzelfde is, bijvoorbeeld uitspraken over het functioneren van een werkgeversservicepunt. Thema's zijn onderwerpen, waarover meer mensen een uitspraak deden en die op een hoger abstractieniveau liggen. In het voorbeeld: de uitvoering van arbeidsmarktbeleid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De geordende thema's zijn gekoppeld aan kennis uit de literatuur.

Zo werd helder waar overeenkomsten en verschillen zaten in de uitspraken van de geïnterviewden. En was het mogelijk een rode draad te distilleren van thema's die als belemmerend worden ervaren voor duurzaam ondernemen en hoe daarmee wordt omgegaan of thema's die als succesfactor worden bestempeld. De rode draden worden in hoofdstuk 3 besproken en de relevante belemmeringen en succesfactoren in de hoofdstukken daarna. Steeds gekoppeld aan literatuur en voorzien van citaten uit de interviews ter illustratie.

Op basis van de combinatie van informatie die geïnterviewden gaven en kennis uit de literatuur geven we in de conclusie een aantal tips voor bedrijven, die een stap naar "nieuwe marketing" willen zetten.

3 Rode draad in de besproken thema's

Uit de gesprekken is een aantal thema's gekomen, waar veel van de, of zelfs alle deelnemers iets over gezegd hebben. In dit hoofdstuk schijnen we daar een licht op.

3.1 De vraag van de consument is (nog niet) leidend

Van de ondernemers in onze onderzoeksgroep hoorden wij slechts twee keer over druk van buiten de onderneming onder de mkb-ers en van twee grotere bedrijven. Een van de ondernemers voor wie dit wel gold, werd door zijn opdrachtgevers gevraagd naar zijn MVO-certificering. Gedreven door deze verzoeken is hij een certificeringstraject gestart. 'Van oorsprong, tien jaar geleden, kwamen de vragen van opdrachtgevers. Wat doen jullie aan MVO? Want die moesten in hun verlengstuk in de keten punten scoren, voor overheidsaanbestedingen en zo, vergroening, duurzaamheid', aldus de directeur van een logistiek bedrijf.

De tweede ondernemer die verzoeken uit zijn omgeving krijgt, is de eigenaar van een bedrijf dat caloriearme sportdranken produceert. 'Die vragen echt concreet, wat ga jij doen om jouw PET-probleem op te lossen. Dat doen zij, omdat hun klanten dat vragen.'

En bij de zuivelcoöperatie: 'Duurzaamheid is altijd belangrijk geweest ook naar de retail en consument toe. De consument vraagt er nog niet echt naar, de retailer wel, die wil een bepaald percentage duurzame producten in de winkel.

Er staat een logo op onze kaas, maar dat valt consumenten eigenlijk niet op. Dat proberen we wel te beïnvloeden. We proberen mensen er bewust van te maken dat wanneer je goed voor je koeien zorgt, dat dan goede melk oplevert.

We zien wel dat mensen bereid zijn meer te betalen voor een dergelijk product. We communiceren meer over onze oorsprong en werkwijze en dat blijkt wel te werken.'

In beide gevallen is duurzaamheid in de keten van belang. Beide ondernemers worden benaderd door hun afnemers, die zelf aan bepaalde duurzaamheidseisen willen voldoen. Datzelfde geldt voor de zuivelcoöperatie. Het gaat ook in deze gevallen om business to business situaties en niet om een direct verzoek van de consument.

Bij de voedingsproducent spelen ze in op de groeiende wens van de consument naar gezonde producten. Voor die groep produceren ze.

Drie van de mkb-ondernemers zeiden over de consument, dat hij best bereid is duurzame producten te kopen. De gemiddelde consument is alleen nog niet bereid daar meer voor te betalen. Dus als je een goed product maakt, dat niet duurder is dan dat van de concurrent, dan kan duurzaamheid een rol spelen bij de keuze.

De producent van designvloeren: 'Klanten vragen niet om duurzame producten, maar als je prijsconform bent, marktconform en je bent duurzaam, dan kiezen ze eerder voor jou. Maar niet als je wat duurder bent.'

3.2 De motivatie en inspanning van de ondernemer blijken (nog steeds) wel leidend

Uit de interviews blijkt dat de motivatie van de ondernemer of van de top van de organisatie de basis vormt voor het daadwerkelijk zetten van stappen richting duurzaamheid in welke

vorm dan ook. Dat zeggen feitelijk alle geïnterviewden op verschillende manieren, en één snijdt dat in negatieve zin aan: 'Duurzaamheid is hier lastig, omdat het niet intrinsiek gemotiveerd is. Daar begint het mee.' Joris van Meel van Bovemij.

Voor welke activiteiten ze ook kiezen, de intrinsieke motivatie van de ondernemer of directeur is doorslaggevend voor het succes van hun inspanningen. Bij de grote bedrijven geldt dat voor de drive in de top van de onderneming. Het Turfschip zet vooral in op arbeidsparticipatie. De directeur zegt daar (en dat wordt vaker geciteerd): 'Arbeidsparticipatie? Vraag me niet waarom. Het is een keer ontstaan. Je moet dat willen dragen als een tatoeage, niet als een plakplaatje.'

Waar die motivatie vandaan komt, vinden geïnterviewden vaak moeilijk te benoemen. Wederom de directeur van het Turfschip: 'Voor mij is het een soort vanzelfsprekendheid om dit te doen, we staan er weinig bij stil dat we zeggen, waarom doen we dit allemaal?' Ruud Hoondert zag vervolgens de juistheid van de keuzes die hij maakte vanuit die vanzelfsprekendheid vaak bevestigd. Zo is een van de eerste medewerkers die hij aanneemt nadat hij een eigen bedrijf is begonnen, een medewerker met een medische aandoening. Hij kijkt voorbij die aandoening en laat de medewerker alle ruimte om zelf het werk in te delen rond haar beperkingen. Dat wordt een succes. De dame is inmiddels op basis van de goede ervaringen bij Hoondert doorgestroomd naar een andere werkgever waar ze goed functioneert.

Bij Bergh Brandscheidingen: 'Je moet het in de basis doen omdat je er zelf een goed gevoel bij hebt. ... Dat je andere mensen kunt helpen in het netwerk, werkt aan het goede relatie en het samen doet. Mensen moeten gewoon doen wat het dichtst bij hun hart ligt.'

Er zelf een goed gevoel aan overhouden is een belangrijke drijfveer. Dat kan liggen in de wens jezelf recht aan te kunnen kijken in de spiegel, of trots te zijn, omdat je medewerkers hart voor anderen hebben. Of, dat benoemden drie ondernemers, omdat je een verantwoordelijkheid voelt naar volgende generaties. 'Het moet in de mens zelf zitten, je moet het niet gaan doen om een keurmerk te halen. Dan kun je er beter mee stoppen', aldus Toekomst schoonmaakbedrijven. 'Ik denk stiekem dat het al in ons DNA zit. Onze directeur-eigenaar is een ondernemer, die wil geld verdienen, maar geld is nooit zijn enige doel geweest. Hij wil blije mensen om zich heen, hij houdt van schoon, hij wil tevreden opdrachtgevers. Ja, daar wordt hij blij van, om trots te kunnen zijn.'

Van de mkb-ondernemers gaven vijf van de acht aan niet sterk geld gedreven te zijn. 'We zijn geen geld-georiënteerde mensen eigenlijk.' (directeur designvloeren) En de medewerker van Bovemij: 'wij vonden thuis geld verdienen vies, hoe kan een omgeving waar geld verdiend wordt nou zin geven?'

Ook stelt een aantal dat je niet egoïstisch moet zijn als je stappen wilt zetten, volgens Rob Michielsen van Bergh: 'het maakt ook uit wie er aan het roer zit van een bedrijf. Die moet niet te egoïstisch zijn'.

Een citaat van Van Son⁹ sluit hierbij aan:

'Er is een verband tussen bedrijfsmatige keuzes en de waarden die eraan ten grondslag liggen bij de ondernemer: zelfversterking is gekoppeld aan winstgevendheid van het eigen bedrijf en zelfoverstijging is gekoppeld aan verbetering van de samenleving.'

⁹ Van Son, 2014

Bij Arte noemen ze het “changing the way of doing business”.

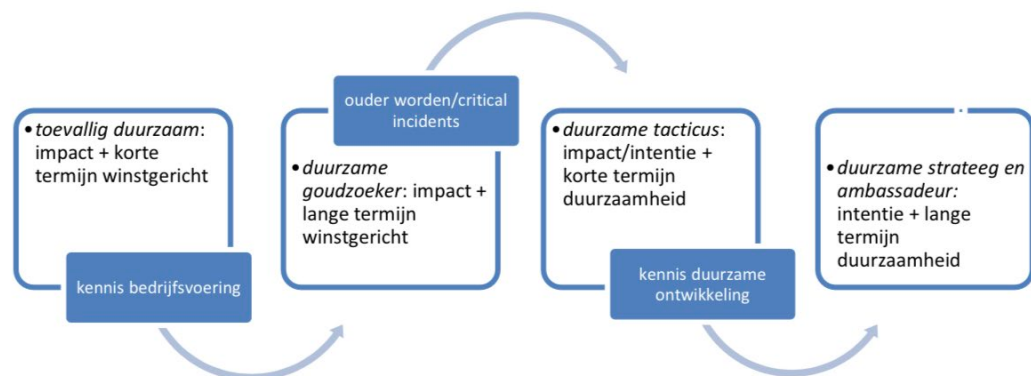
‘We denken dat de wereld zo snel verandert dat het meer over zingeving gaat als ondernemer, dan over geld verdienen. De gemiddelde ondernemer denkt nog aan zo veel mogelijk geld verdienen in zo kort mogelijke termijn. En na mij de zondvloed. Wij denken daar bij Arte anders over, je hebt een verplichting naar volgende generaties. Ik heb daar een goed gevoel over en dat is voor mij bepalend, meer voldoening gevend.’

Hugo van Osch van Arte verwoordt ook mooi wat bij anderen meer tussen de regels wordt gezegd: ‘Ik wilde altijd de wereld verbeteren, is met de paplepel ingegoten.’

De inhoud van de paplepel blijkt een grote invloed te hebben op de motivatie van de ondernemer. ‘We willen prettig werken, dat onze mensen prettig werken en onze klanten tevreden zijn. Dat je je niet hoeft te schamen voor de bedrijfsvoering. We dragen bij. Dat is meer een gevoelskwestie dan dat we zeggen: het is goed voor de omzet’, zegt ook familiebedrijf de vloerenproducent. Bij Bouwcentrum: ‘Ik heb het meegekregen van huis uit, sociaal zijn, open.’

Hetzelfde geldt voor medewerkers, die bewust kiezen voor een baan bij een bedrijf dat duurzaamheid hoog in het vaandel heeft staan. De medewerker van de zuivelcoöperatie: ‘Ik heb het van huis uit meegekregen, zorg voor het milieu, de natuur, we aten weinig vlees. Ik vind het fijn dat ik geen onzin verkoop, dat het waar is als ik iets zeg over duurzaamheid.’

Uit de gesprekken blijkt dat de meeste geïnterviewden daadwerkelijk willen bijdragen aan een betere wereld. Bijna allemaal zeggen ze dit meegekregen te hebben “van thuis”, in de normen en waarden die golden in het gezin van herkomst. De motivatie van de ondernemer lijkt dus nog steeds leidend voor een duurzame koers in het bedrijf. Dat bleek al uit het onderzoek van Van Son, die de ondernemers indeelde in vier categorieën, weergegeven in onderstaand figuur.



Van Son onderzocht de grondslagen voor de keuzes, die de directeur/eigenaar in het mkb maakt. Wat ligt er onder die keuzes en hoe vertaalt zich dat in duurzaam ondernemersgedrag?

De mkb-ondernemer maakt in zijn besluitvorming een afweging tussen duurzaamheid en winst. 'Die constructen sluiten elkaar niet uit, maar lijken eerder complementair', aldus Van Son, 'het zijn uitersten of ideaaltypen op een continuüm van ondernemen met verschillende interpretaties van waarde creatie'.

Duurzaam ondernemen houdt voor hem in dat bij het streven naar een winstgevende bedrijfsvoering (profit) de intentie bestaat om met die bedrijfsvoering bij te dragen aan de verbetering van de economische (prosperity), ecologische (planet) en sociale (people) structuur van de samenleving.

Vier belangrijke factoren zijn dan volgens hem van invloed op duurzaam ondernemen:

- Omvang van onderneming en winstpositie;
- Verwachtingen over duurzaam gedrag en "winst";
- Druk van stakeholders;
- Waarden van de leidinggevende (mindset).

Ook in de gesprekken die wij voerden, werden deze factoren zichtbaar met daarin, zoals gezegd, een kleine rol voor de druk van stakeholders. De omvang van de onderneming en de financiële positie heeft zeker invloed op duurzaam ondernemen, dat komt later in dit betoog terug, maar de waarden van de leidinggevende lijkt uit de verhalen van de ondernemers de belangrijkste factor om aan "duurzaamheid" te beginnen.

Terug naar Van Son. De drijfveren van de ondernemer variëren in deze figuur van "toevallig duurzaam", waarbij de impact vooral gericht is op de eigen bedrijfsvoering, op de korte termijn en het creëren van financiële waarde voor de ondernemer zelf tot de duurzame strateeg en ambassadeur voor duurzaamheid. De intentie van de laatste is gericht op duurzaamheid en dat draagt hij ook uit. Hugo van Osch van Arte is daar een goed voorbeeld van, hij heeft andere ondernemers aangestoken en gemotiveerd om ook zelf stappen te zetten. En zijn bedrijf draagt zijn visie uit in praatjes op conferenties. Dat laatste doet ook Het Turfschip.

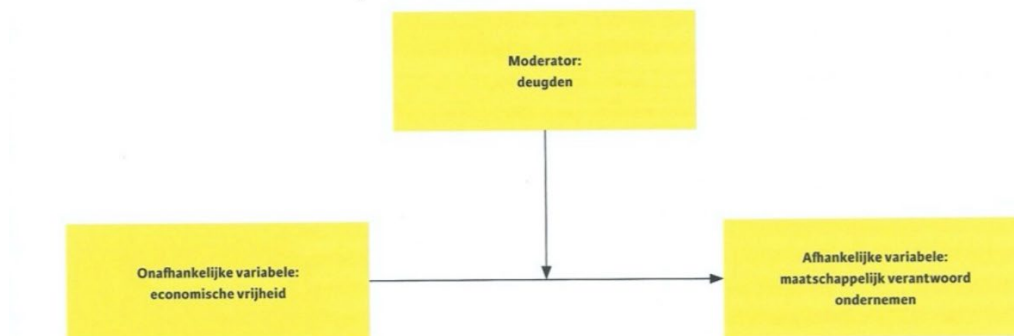
De linker twee posities zijn nog sterk gericht op de eigen winst, waarbij duurzaamheid meer naar rechts een steeds grotere rol gaat spelen. Van Son neemt waar dat naarmate de ondernemer ouder wordt en/of kritische periodes en ervaringen doormaakt in zijn eigen leven de aandacht voor duurzaamheid en een langetermijnstrategie toeneemt. Verdiept hij zich daarin en is hij als persoon in staat er werk van te maken (beschikt hij over de juiste kennis, competenties én mogelijkheden) dan kan hij doorgroeien tot een duurzame strateeg.

De ondernemers en medewerkers die wij spraken zijn veelal gericht op de langere termijn. Het overgrote deel streeft duurzaamheid na vanuit een persoonlijke motivatie. Daarbij zijn zij zoekende naar de wijze waarop en mate waarin zij impact kunnen maken. Naarmate ze daar langer mee bezig zijn zie je daarvan (uiteraard) ook meer resultaat. De duurzame strateeg, zo zien wij, heeft ook echt de drive om anderen in zijn ideeën mee te nemen en zet zich daarvoor in.

Van Son verdedigde zijn dissertatie in 2014, maar nog steeds blijkt intrinsieke motivatie een gedragsbepalende factor te zijn voor het kiezen voor MVO. Graafland¹⁰ schrijft daarover in een themanummer van het Tijdschrift voor Management en Organisatie (M&O) over drijfveren, deugden en leiderschap in de zomer van 2020. Hij onderzocht de synergie tussen de mate van economische vrijheid op het thema MVO, de maatschappelijke langetermijnoriëntatie en de intrinsieke motivatie van de manager/ondernemer.

¹⁰ Graafland (2020)

Hij stelt dat hoewel sommige bedrijven MVO in hun bedrijfsmodel hebben opgenomen, dit nog geen standaardpraktijk is. Deugdzaamheid van managers blijkt voor hem van fundamenteel belang te zijn voor de betrokkenheid van het bedrijf bij MVO in een vrijemarktsysteem. Hij vermoedt dat deugden de relatie tussen vrijmarkt instituties en MVO modereren¹¹. Hij laat dat zien in onderstaand model¹²:



Deugden zijn karaktereigenschappen die sociaal worden gewaardeerd (geduld, zelfbeheersing, eerlijkheid, integriteit). Deugden en waarden hebben raakvlakken, beiden zijn een centraal onderdeel van de persoonlijkheid. 'Een moreel goed individu cultiveert deugden niet als vuistregels voor morele actie, maar vanwege het soort persoon dat hij of zij is of wil zijn', aldus Graafland.

In het model van Van Son is langetermijnnoriëntatie een van de elementen die bepalend zijn voor de indeling van de ondernemer in minder of meer gericht zijn op duurzaam ondernemen. Graafland koppelt langetermijndenken aan verschillende soorten deugden, als zelfbeheersing, geduld en doorzettingsvermogen. Langetermijn georiënteerde mensen hebben een sterk vermogen om zichzelf te beheersen en zich voor te bereiden op de toekomst, zo stelt hij.

Wanneer de overheid weinig prikkels oplegt voor MVO (en er dus grotere vrijheid is op dit vlak), dan is de inzet voor MVO door een ondernemer sterker afhankelijk van zijn omgeving. Of dat tot meer of minder MVO leidt, hangt af van de mate waarin het bedrijf en de omgeving (de maatschappij) gericht zijn op de lange termijn. Hoe meer langetermijndenken is ingeburgerd in de samenleving (hoe meer mensen georiënteerd zijn op de kwaliteit van leven van toekomstige generaties) hoe meer bedrijven en consumenten de ruimte zien voor MVO-initiatieven en hoe meer ondernemers worden aangezet om MVO-activiteiten te ontplooiën. Een langetermijnnoriëntatie (en de deugden die dat stimuleren) hebben een positieve invloed op MVO.

¹¹ Modereren betekent voor Graafland: dat de invloed van een onafhankelijke variabele op een afhankelijke variabele afhankelijk is van een derde variabele, de moderator.

¹² Graafland, 2020

Daarnaast is intrinsieke motivatie een indicator voor deugdzaamheid. Graafland gaat uit van "deugdenethiek" waarin de reden of motivatie voor het handelen van een persoon cruciaal is. MVO gedreven door eigenbelang en niet intrinsiek gemotiveerd is in die leer niet deugdzaam. "Alleen als het motief moreel is, in de zin dat men zich verantwoordelijk gedraagt omdat men gelooft dat dit zo hoort en het om die reden graag doet, is MVO een teken van deugdzaamheid."

Intrinsieke motivatie kan voortkomen uit een gevoel van morele plicht om bij te dragen aan de samenleving en het welzijn van toekomstige generaties, aldus Graafland.

Hij koppelt dit gegeven vervolgens aan de mate van economische vrijheid. In een samenleving waar economische vrijheid heerst, zal het management van een bedrijf dat intrinsiek gemotiveerd is om in MVO te investeren, ruimte ervaren voor het implementeren van MVO, zelfs als dit kostbaar en pas op langere termijn winstgevend is. Mits de omstandigheden (gezondheid van het bedrijf bijvoorbeeld) het toelaten.

Als ze minder vrijheid hebben, zal de intrinsieke motivatie minder effect hebben op MVO. Onder deze omstandigheden zullen intrinsiek gemotiveerde bedrijven zich ondanks hun grotere MVO-motivatie in de praktijk richten op het naleven van de door de overheid voorgeschreven normen en niet meer doen dan dat. Kortom: meer vrijheid leidt tot een grotere inspanning als een ondernemer gemotiveerd is voor MVO.

Economische vrijheid heeft dus volgens Graafland een positief effect op MVO. Zowel langetermijnnoriëntatie in de samenleving en bedrijven als intrinsieke motivatie van managers binnen de bedrijven, beide bestempeld als het effect van deugden, hebben daarop een modererend effect.

Uit de onderzoeken van Van Son en Graafland blijkt dus dat zowel de motivatie van de manager/ondernemer als een langetermijnnoriëntatie positieve invloed hebben op de invoering van MVO in een organisatie.

Een interessante zienswijze in het kader van intrinsieke motivatie ontmoette ik bij de medewerker van de voedingsmiddelenproducent. Zij vraagt zich af waar de grens ligt tussen commercieel en de wereld een beetje mooier maken. 'Soms begint het mooi, maar ontwikkelt het zich commercieel. Dan wordt geld ineens belangrijk. Kijk naar Tony (Chocolonely), dat is op een gegeven moment ook commerciëler geworden. Dat hoeft niet per se erg te zijn, want dan kan de impact ook groter worden.'

Als je naar een aantal grote bedrijven kijkt, dan doen die aan duurzaamheid wellicht meer uit commerciële overwegingen dan gedreven door intrinsieke motivatie, 'maar als ze in the end impact maken, maakt dat dan nog uit? Als ze bijdragen, maakt mij dat niet uit, want het gras wordt groener. Wij zijn een kleine speler. Als Unilever met een beetje grote impact maakt omdat zij groter zijn is dat dan erg?'

Een groter werkterrein heeft wellicht meer impact. De vraag die blijft en die als zodanig in het onderzoek niet centraal stond, is of daarmee daadwerkelijk een verandering naar duurzamer ondernemen in de maatschappij wordt bereikt. Want wat doet datzelfde bedrijf binnen zijn andere activiteiten? En houd je zo niet het systeem in stand, dat niet gericht is op het creëren van meervoudige waarde, terwijl het juist dat systeem is dat verandering nodig heeft.

De medewerker van de bank gaf daarop een interessante visie: 'We zeggen altijd als je je zakelijke portefeuille kan helpen die transitie te maken, dan maak je als bank enorm veel impact.'

De rol van duurzame strateeg en ambassadeur in de categorieën van Van Son past Hugo van Osch van Arte als een maatpak. Dat blijkt uit de motivering van Arjan Ahout van Bouwcentrum: 'Ik ben aangestoken door Hugo van Osch, ben zelf gaan kijken hoe we energieverbruik konden verminderen en naar afvalscheiding.'

En ook hij motiveert weer anderen: 'Ik probeer collega-ondernemers mee te nemen in mijn zoektocht naar duurzaamheid.' Hij moet daarvoor wel een keuze maken die pijn doet: 'En ik heb mijn ideale auto afgezworen. Je moet je mindset veranderen en niet denken wat maakt het nu uit wat ik doe. Als we dat allemaal zeggen, gebeurt er helemaal niets, dus laten we stapjes zetten en die blijven zetten. Ik doe dit voor de generaties na mij, anders ben ik wel heel egoïstisch bezig.'

Ze kunnen niet allemaal zeggen waarom ze gemotiveerd zijn om te doen wat ze doen rond duurzaamheid. Ze voelen het zo. En ergens, en dat is ook wat Van Son ziet, is dat gevoel getriggerd. Door de opvoeding, of door een collega-ondernemer die iets vertelt. En vervolgens zijn ze gaan handelen.

3.3 Marketing, communicatie en uitdragen van jouw activiteiten rond duurzaamheid

Zoals gezegd was "nieuwe marketing" voor veel geïnterviewden een lastige term om te hanteren. In de interviews interpreteerden ze dit vooral als vraag naar de mate waarin ze hun duurzame activiteiten of ideeën uitdragen. En daar bleken de meesten niet zo actief in te zijn, sterker nog, een aantal voelde daar geen behoefte toe.

Ruud Hoondert van Het Turfschip zegt: 'Hoe breng je naar buiten wat wij doen, hoe wij werken? Wat voor soort exploitant we zijn? Dat wil ik eigenlijk niet. Er zijn bedrijven die het weten en die misschien om die reden hier zitten en blijven komen en weer anderen meenemen. Het staat niet zichtbaar op de site, dat wil ik niet. Ik wil dat niet als uithangbord gebruiken.'

Actief reclame maken met zijn werkwijze doet hij niet. Maar hij wil wel vertellen over zijn inzet voor arbeidsparticipatie, al heeft dat voor hem een heel andere betekenis. Het gaat hem niet om het verkopen van zijn bedrijf of product, maar om het inspireren van anderen op het gebied van arbeidsparticipatie. Hij kiest daar voor een ambassadeursrol.

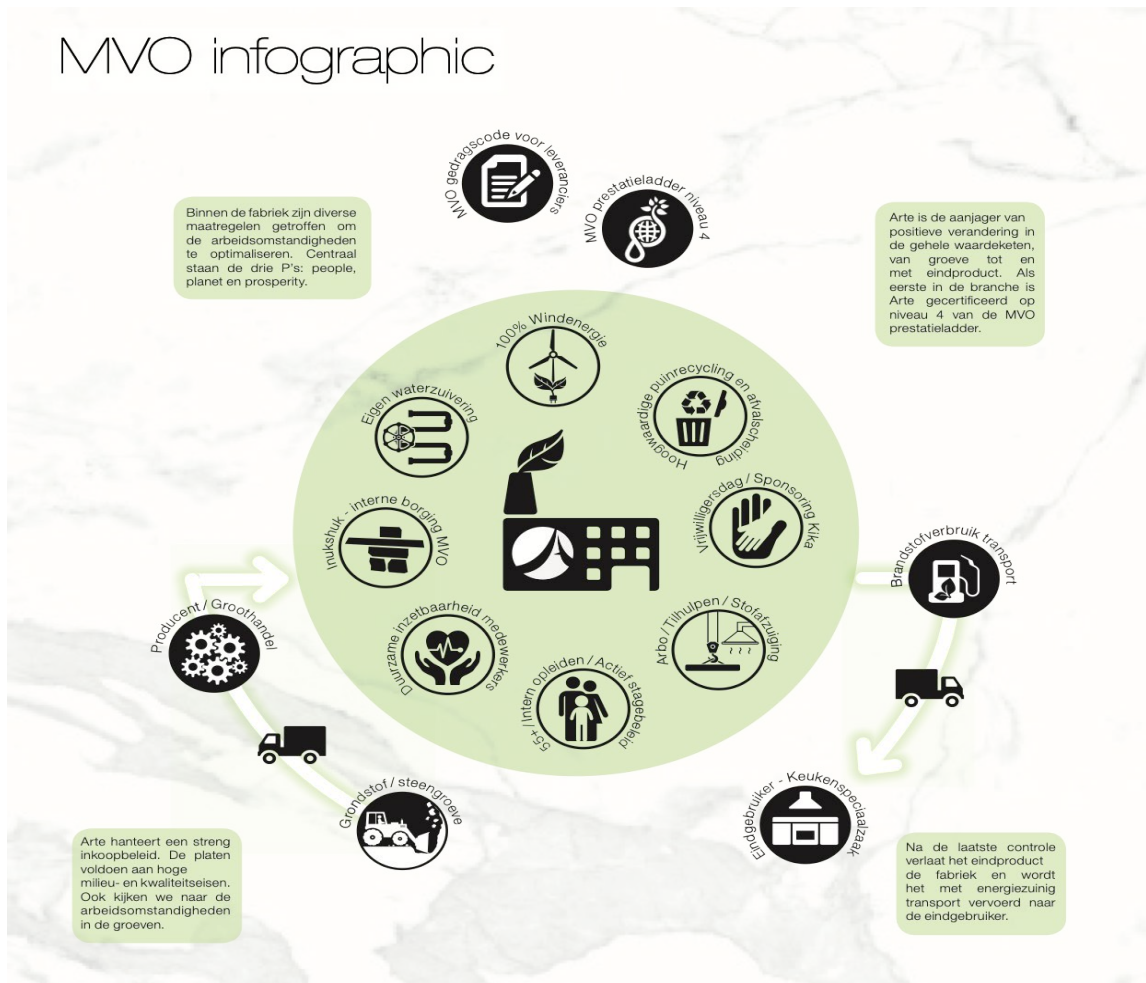
'Ik wil wel vertellen over arbeidsparticipatie, daar kan ik gepassioneerd over vertellen. Dat raakt me en dan vertel je makkelijker. Het is ook niet alleen een succesverhaal, ik laat ze zien wat het betekent. Hier zou ik wel op gecoacht willen worden, ook om anderen te inspireren.'

En hij ziet dat het werkt, mensen raken geïnteresseerd en willen een keer komen kijken. En dat blijkt dan toch ook weer nieuwe klanten op te leveren, die het verhaal op hun beurt weer doorvertellen.

Marketing als term slaat hier niet aan, het heeft een negatieve connotatie. Maar delen van zijn werkwijze, zijn propositie aan wie oprecht geïnteresseerd is, dat is een andere rol en past wel.

Bij Arte op de site vind je informatie over duurzaam ondernemen en hun manifest. Zij stellen "Onze steen, hoe klein ook, kan het verschil maken." En het is bekend dat zij de meest duurzame zijn in de branche. Hun manifest is als infographic op de site te vinden:

MVO infographic



Arte houdt ook verhalen bij conferenties. Daarin staat volgens Hugo van Osch centraal 'we maken verschil, het is een echt verhaal, geen greenwashing. Ik nodig mensen uit om te komen kijken.' Het heeft kracht omdat het verhaal echt is. Als het niet echt is maakt het uitdragen geen indruk.

Rob Michielsen van Bergh Brandscheidingen neemt bewustwording over brandveiligheid mee in zijn projecten. Een idee in dat kader zijn activiteiten voor ouderen, zoals een bingo, waarin kennis over brandveiligheid een plek krijgt naast gezelligheid. Hij zegt daarover: 'Bewustwording van veiligheid is belangrijk. Daar richt ik niet de marketing op, dat is extra service, dat bieden we de huidige klanten erbij.'

Gericht en actief communiceren over een duurzame aanpak vindt hij niet nodig. Meer op de achtergrond draagt hij wel uit hoe hij werkt: 'Je moet het in de basis doen omdat je er zelf een goed gevoel bij hebt, maar het hoeft niet per se, hoeft het niet van de daken te schreeuwen, kijk eens hoe goed we zijn. Maar als ik een bingo doe in een bejaardenhuis over brandveiligheid vertellen mensen dat door, ik zet eens een foto op onze site, dat is goede reclame.'

Ook bij de vloerenproducent worstelen ze met de communicatie. Omdat concurrenten dingen zeggen over de duurzaamheid van hun identieke product die niet waar zijn. Zij vinden het lastig hoe je duurzaamheid moet etaleren en is op zoek naar een goede strategie. Daar wil ze iemand mee aan het werk zetten.

Een interessante ervaring had een producent van sportdranken:

'We werken met waterprojecten in Afrika, waar drinkwater niet vanzelfsprekend is, dat droegen we niet uit. Studenten zeiden dat ik dat juist wel moet doen. Het gaat er namelijk om dat je iets goeds doet voor de wereld en jullie zijn hot bij studenten. Als jullie het doen gaan anderen het misschien ook doen. Dat helpt. Ik voelde het meer als een soort afkopen van schuld.

Ik draag nu meer uit van het waterproject en ik merk dat het werkt. Met posters die bij ons product hangen, ik merk dat dat goed is voor mijn merk. Ik kan dat niet kwantificeren, maar ik merk het in de perceptie, hoe je bejegend wordt en bij klanten ook, dat is positief, we worden als vernieuwend bedrijf gezien daardoor.'

We zien dus in deze verhalen dat de natuurlijke neiging van de geïnterviewde ondernemers is om hun duurzaamheidsstreven niet als centraal onderdeel van hun marketing te gebruiken. Meer op de achtergrond communiceren ze er wel over. Daar voelen ze zich beter bij.

In zijn lectorale rede stelt Morel¹³ in navolging van hoogleraar marketing Ruud Frambach dat marketing als vakgebied impopulair is. Minder dan de helft van de mensen vertrouwt marketeers, marketing is vaak korte termijn gericht en is te weinig gericht op het leveren van waarde voor klanten. Dat terwijl we van 'moderne marketing mogen verwachten dat ze haar rol breder invult en waarde levert op een manier die duurzaam, gewenst en uit te leggen is'. Marketeers komen volgens Morel moeilijk los van hun opdracht om zo veel mogelijk geld te verdienen voor hun bedrijf. Nu de economie een beweging maakt naar meer betekenisgeving en waardecreatie voor allen moet dit voor marketeers betekenen dat zij niet meer gericht zijn op zo veel mogelijk geld verdienen, maar op zo veel mogelijk betekenis toevoegen voor de samenleving.

Arte heeft heldere stappen gezet in die richting. Bij Arte is het onderdeel van de bedrijfsstrategie. En zij communiceren daarover op een integrale wijze, wat zij bijdragen (onder andere scholingsprojecten in India) is integraal onderdeel van hun bedrijfsactiviteit die vorm krijgt in de verkoop van hardstenen aanrechtbladen.

Dat geldt ook voor de voedingsmiddelenproducent, die inspeelt op de grotere aandacht van de consument voor gezonde voeding en de behoefte te weten waar je voeding vandaan komt. Het bedrijf is hierop ingericht, er zijn onderdelen afgestoten en nieuwe aangekocht alles passend bij deze strategie. Dat is een ontwikkeling die de voedingsmiddelenproducent groei heeft opgeleverd en actief uitdraagt.

In "Sterke merken, betere wereld" schrijft Bart Brüggewirth over de maatschappelijke betekenis van merken. Je ziet een ontwikkeling naar het streven het eigenbelang te overstijgen en een hoger maatschappelijk doel te verwezenlijken, zo stelt hij. Dat zien we ook bij de geïnterviewde ondernemers. En zegt hij, daarin schuilt de maatschappelijke betekenis van een merk of bedrijf. 'Als merken vanuit die oriëntatie opereren en maatschappelijk betekenis creëren, is sprake van open branding. Open branding is het ontdekken en tot leven brengen van de maatschappelijke betekenis van je bedrijf of merk.'

¹³ Morel, 2019

Je merk en het uitdragen daarvan kan dus positief bijdragen aan een duurzame ontwikkeling. De uitdaging is merken, mensen en de maatschappij te verbinden. Zij zijn afhankelijk van elkaar en hun onderlinge relatie bepaalt of ze elk afzonderlijk succesvol zijn. Om MVO of duurzaamheid effectief in marketing te integreren moeten we dus merk, mensen en maatschappij met elkaar verbinden¹⁴. Het gaat er dan om zowel voor je merk, je klant als de maatschappij waarde te creëren. Dat is je maatschappelijke betekenis.

Dat kan gericht zijn op een groep, die er bewust voor kiest om duurzame producten te kopen, maar van merken wordt steeds meer verwacht dat zij naast het nastreven van een eigen doel ook een bijdrage leveren aan de samenleving. 'Door middel van open branding kun je de maatschappelijke betekenis ontdekken en tot leven brengen.'

Een voorbeeld daarvan zie ik zeker bij Arte en bij Bouwcentrum, waar ze anderen op duurzaamheid wijzen: 'wij zijn ambassadeur in de keten. We maken een nieuwsbrief om iets te doen aan de mindset. We moeten er mee naar buiten gaan. Ik wil alleen niet aan de grote klok hangen hoe goed wij bezig zijn. Ik werk meer als een olievlek en zo de mindset van mensen te veranderen.'

Het uitdragen hoort in het model van Van Son bij de "duurzame strateeg en ambassadeur" en draagt in het model van Brüggewirth bij aan de maatschappelijke betekenis van een merk. En dat is wat de geïnterviewden, in meer of minder mate uitgesproken, willen bereiken.

¹⁴ Brüggewirth, 2017

4 Belemmeringen

De vraag naar welke belemmeringen ondernemers ervaren voor duurzaam ondernemen leidde in een aantal gesprekken tot een kort antwoord, dat in verschillende formuleringen neerkwam op: 'hoezo belemmeringen?'.

Bij doorvragen bleken ze wel degelijk belemmeringen te ondervinden, maar zo zagen ze dat zelf niet. Of, zo zagen ze het misschien wel, maar hun motivatie en hun doorzettingsvermogen waren groter dan de belemmering. En ze gingen door tot het opgelost was, of kozen een omweg.

In de volgende paragrafen een overzicht van de meest genoemde belemmeringen.

4.1 Wat als je product zelf niet zo duurzaam is?

Een eerste belemmering, die een aantal van de deelnemers tegenkomt, is de aard van het product dat ze verkopen. Bovemij verwoordt het helder: 'Lastig als je in een vervuilende branche zit'. En een producent van sportdranken: 'de kern dat wij dingen in de markt zetten die slecht zijn, dat is een van de moeilijkste dingen om op te lossen.'

Wat doe je dan?

De vloerenproducent onderzoekt mogelijkheden, maar ziet ook de beperkingen van het eigen product. 'We zitten in de chemie, dan kun je wel heel groen rijden, of een groene fabriek hebben, maar het blijft chemie. We willen kijken in welke mate je kunstharsen kunt verduurzamen. We maken een product dat heel lang meegaat, in die zin is het wel duurzaam. Op zich heb je het liefst dat het product zelf duurzaam is. Daar denken we actief over na.' Dat nadenken richt zich op aanpassing van de samenstelling van de gietvloeren die ze verkopen, maar ook op de mogelijkheden om het te recyclen. Dat vergt veel onderzoek en tijd, maar wordt door het bedrijf wel opgepakt. Ook praten ze met hun leveranciers: 'wij zijn een applicatiebedrijf, wij stellen producten samen van halffabricaten, en daarin zijn we afhankelijk van een paar leveranciers. Daar moet het wat product betreft beginnen. En daar heb je veel R&D-kracht voor nodig. We vragen wel aan die bedrijven hoe ze het zien, wat ze gaan doen, we vragen om ontwikkeling.'

Voor de zuivelproducent geldt dat zij een duurzame landbouw nastreven en ook uitdragen. De verschuivende opinie over het houden van vee en het eten van vlees raakt echter ook het product kaas. 'Kaas kan op den duur toch een lastig ding worden, omdat het uit veehouderij komt.'

Anders is dat voor de producent van sportdranken, waarvan het probleem vooral in de verpakking zit. Hun drankjes zitten in PET-flesjes. Daarbij proberen ze zo veel mogelijk gebruik te maken van recycled plastic, maar daar zitten grenzen aan, ook omdat het bedrijf afhankelijk is van de flesjesproducent. 'Ik kan aan mijn product nog niet zo veel veranderen, ik ben afhankelijk van anderen als het gaat om de productie van die fles. Ik sta niet vooraan in de rij, omdat ik zo klein ben. Ik probeer wel in het netwerk en de keten te stimuleren, door te vragen naar duurzaam transport bijvoorbeeld. Ik dram daarover.'

Zij richten zich ook op innovatie en kijken naar bijvoorbeeld oplosdrankjes, maar dat betekent een ander businessmodel. Dat kan alleen als je het product én het concept verandert: 'Het is juist de charme dat je je eigen flessie hebt. Daar zit beleving in, het is meer dan een functionele behoefte.' Toch onderzoeken ze de mogelijkheden.

Toekomst schoonmaakbedrijven experimenteert actief met alternatieven. Bijvoorbeeld met nieuwe manieren van schoonmaken, die minder chemische schoonmaakmiddelen vragen. Zij zien daarin ook kansen om mensen gezond te laten werken. De experimenten worden ook getest. Zo is gebleken dat mensen een omgeving schoon ervaren als het lekker ruikt, meer nog dan wanneer het grondig is schoongemaakt. Hierop kun je inspelen door aan nieuw ontwikkelde schoonmaakmiddelen, die minder chemisch zijn, een (duurzaam) geurtje toe te voegen.

De ondernemers voor wie dit geldt, denken dus actief na over het aanpassen van hun product om het duurzamer te maken. Geen van hen overweegt actief te stoppen met een bepaald product al zien twee bedrijven dat in de toekomst misschien nog wel gebeuren. De inzet van de meesten is vooral gericht op het aanpassen.

4.2 De overheid als aanjager van duurzaamheid

Heeft de overheid een rol in het “verduurzamen” van bedrijven?

Ruud Hoondert van het Turfschip heeft daar niet zo veel mee. ‘Het staat me tegen als zoiets dwingend wordt opgelegd. Je moet het niet willen doen omdat het moet, ik doe het omdat het een soort vanzelfsprekendheid voor me is.’ In zijn geval is zijn eigen motivatie dus belangrijker dan een eventuele verplichting vanuit de overheid, wat aansluit bij de bevindingen van Graafland.

Maar daar zijn niet alle geïnterviewden het mee eens. Rob Michielsen van Bergh brandscheidingen: ‘de overheid moet de tools geven, door te straffen of belasting te heffen aan de dwingende kant of subsidies te verstrekken. Dat is wat de overheid kan doen om mensen een beetje te motiveren. Ik mis het doorpakken van de overheid’.

De producent van sportdranken deelt die mening: ‘Ik denk dat het zou helpen als je iets opgelegd krijgt, dan gaan mensen toch eerder bewegen.’

In zijn onderzoek doet Graafland¹⁵ hier een uitspraak over. Maatschappelijk verantwoord ondernemen vraagt een langetermijnnoriëntatie. Daarover spraken de geïnterviewden niet concreet, maar uit de gesprekken blijkt dat zij allemaal naar de langere termijn kijken als zij het over duurzaamheid hebben, mede omdat verandering tijd kost en pas na langere tijd winst oplevert. Dat beaamt Graafland, hoe langer de termijnnoriëntatie, hoe meer ondernemers rekening zullen houden met de langetermijnvoordelen.

De overheid kan prikkels en beperkingen creëren voor bedrijven en zo bedrijven beïnvloeden. Daarmee wordt de economische vrijheid voor bedrijven kleiner. Als er minder overheidsinterventie is en dus grotere economische vrijheid blijkt uit het onderzoek van Graafland dat bij een langetermijnnoriëntatie ondernemers meer geneigd zijn in te zetten op duurzaamheid. Hij draait dat ook om en constateert dat langetermijnnoriëntatie MVO stimuleert als bedrijven de vrijheid hebben om zelf te beslissen hoe ze dat inrichten. Als MVO afgedwongen wordt door overheidsregulering (lage economische vrijheid) heeft een ondernemer geen vrijheid om zelf zijn duurzaamheidsinspanningen te bepalen en zal druk vanuit de markt weinig invloed uitoefenen. Indien bedrijven een kortetermijnnoriëntatie hebben, zullen zij de economische vrijheid gebruiken om kortetermijn doelen (winst op korte termijn) te realiseren. Dan kan de overheid beter wel met regelgeving afdwingen. Kortom, als de samenleving meer lange termijn georiënteerd is en een bedrijf ook, heeft duurzaamheid een grotere kans van slagen als de ondernemer de ruimte heeft daar zelf invulling aan te geven en niet beperkt wordt door regelgeving van de overheid.

¹⁵ Graafland, 2020

Is de oriëntatie vooral op de korte termijn, dan heeft overheidsingrijpen zin.

Naast regelgeving om tot een duurzame bedrijfsvoering te komen, gaf een aantal ondernemers ook aan behoefte te hebben aan duidelijke normen waaraan voldaan moet worden om “duurzaam” te mogen heten. Wanneer is bijvoorbeeld een product “recycled”? Bouwcentrum: ‘Wet- en regelgeving hebben we nodig en duidelijkheid over bijvoorbeeld wat mag met een gerecycled product. Je hebt afspraken nodig, ook over CO2 uitstoot, want recycling kost ook CO2. Daar zouden normen voor moeten zijn. Wanneer is het gerecycled en wanneer niet.’

Dat is ook van belang in de vergelijking tussen concurrenten, want wanneer is een claim van “duurzaamheid” waar? De vloerenproducent merkt dat op: ‘lastig ook wat concurrenten zeggen over de duurzaamheid van hun product. Ze hebben identieke producten (als wij, HP) en zeggen dingen die niet waar zijn.’

Naast onduidelijkheid speelt ook het tempo waarin regelgeving wijzigt of wordt aangescherpt een rol. Zeker bij kleinere bedrijven, waar een significante investering nodig is om aan regelgeving te voldoen. ‘Als je klein bent is het bijna niet te doen, het kost namelijk wel veel om het allemaal te regelen. We moeten ook CO2 reductie doen (naast de MVO prestatieladder, HP). ...De regelgeving blijven ze aanscherpen. Het is (voor ons) nog wel te doen, omdat we aan de voorkant een grote stap hebben gezet. Als je veel stappen moet zetten vraagt dat te veel, de snelheid is eigenlijk te hoog’, aldus de directeur van een logistiek bedrijf.

Over de wijze waarop de overheid handelt rond aanbestedingen zijn meerderen wel te spreken. Daarin speelt duurzaamheid vaak een rol in de eisen die gesteld worden aan opdrachtnemers van de overheid. Ze nemen niet altijd de goedkoopste, maar kijken breder. Dat geldt meestal niet voor bedrijven, zeker niet als het om bouwprojecten gaat.

4.3 De rol van de overheid als “ondersteuner” van duurzame initiatieven

De overheid is geen vliegwiel voor vergroten van impact¹⁶. De helft van de ondernemers ervaart volgens het rapport “Betekenisvol Brabant” de gemeente als een obstakel, de andere helft niet. Verkokering is het grootste probleem, ondernemers die aan maatschappelijke thema’s werken, ervaren dat ze met veel loketten te maken hebben, die niet goed samenwerken.

Bij Toekomst schoonmaakbedrijven weten ze daar alles van: ‘Er wordt veel langs elkaar heen gepraat. Wij vinden het veel te lang duren met die overheid. Wij willen vooruit, dat sluit niet zo goed aan’. Als voorbeeld noemen zij een schoonmaakproject dat gestart is door een schoonmaakbedrijf om mensen die problemen gehad hebben aan het werk te krijgen. Er worden afspraken gemaakt met de overheid en er is ruimte gecreëerd in het bedrijf, alles staat in de steigers en dan blijkt dat de overheid de mensen niet heeft geregeld: er zijn geen schoonmakers.

Op het vlak van arbeidsparticipatie zijn meer van de deelnemende ondernemers actief¹⁷. Zij nemen mensen in dienst met “een pleistertje”, zoals Ruud Hoondert mooi zegt.

¹⁶ Betekenisvol Brabant, paragraaf 2.4

¹⁷ Zoals gezegd in hoofdstuk 2 is dit deels het gevolg van het feit dat vooral deelnemers aan het netwerk Brabants Besten, een netwerk gericht op innovatief werkgeverschap, positief reageerden op de vraag of zij wilden deelnemen aan het onderzoek.

Het werkgeversservicepunt, dat op regionaal niveau mensen met een afstand tot werk en bedrijven aan elkaar koppelt, zou hen moeten ondersteunen om vorm te geven aan die arbeidsparticipatie. 'Ik neem geen mensen aan vanuit het werkgeversservicepunt. Dat duurt eindeloos, dan blijf ik wachten, dan regel ik het liever zelf', zegt Ruud Hoondert.

Klachten van de ondernemers gaan over het te weinig klantgericht zijn van het werkgeversservicepunt, het steeds wisselen van de contactpersoon ('Dat rouleert nog sneller dan in de horeca'). Het systeem dat ondersteunend zou moeten zijn vormt zelf een belemmering. Het gaat daarbij overigens in de ene regio beter dan in de andere. Zo kan WSP Breda rekenen op een aantal complimenten.

Rob Michielsen adviseert het WSP: 'die zouden meer kunnen investeren in werkhouding (van hun cliënten), schoon naar je werk komen, op tijd zijn, wij doen de inhoudelijke opleiding wel. Leer ze solliciteren, persoonlijke verzorging. En wees opener aan de voorkant over wat iemand wel of niet kan.'

Het feit dat het WSP wil scoren met cijfers helpt daarbij ook niet. Als een medewerker zichzelf meldt bij een bedrijf, omdat hij graag wil werken en komt zelf tot overeenstemming met een werkgever, dan heeft het WSP de neiging dit als hun eigen prestatie naar buiten te brengen, terwijl ze in het traject niet betrokken waren. 'Ze willen alleen maar een vinkje zetten.'

Subsidies kunnen helpen, maar het aanvragen en de verantwoording achteraf van de wijze van besteding van de subsidie kosten veel werk en tijd. 'Ik hoef ook geen subsidie, het kost zo veel tijd om dat aan te vragen en vervolgens verantwoording af te leggen, dat is het niet waard.'

In het rapport Betekenisvol Brabant wordt ook gesteld, dat er veel netwerken en support-organisaties actief zijn, maar dat die nog onvoldoende bekend zijn bij ondernemers. Een deel van de ondernemers die voor dit onderzoek benaderd zijn, hebben we gevonden via deze netwerken. Zij zijn daar dan ook relatief goed van op de hoogte, omdat een deel daaraan actief bijdraagt. In algemene zin blijkt echter uit het rapport dat inzetten op het versterken van ondernemers en initiatiefnemers en het verbeteren van de relatie tussen de overheid en de ondernemer kan bijdragen aan betere resultaten in de betekenis economie. Ondernemers hebben behoefte aan meer samenwerking met bijvoorbeeld de provincie. Driekwart van de deelnemers aan dat onderzoek gaf aan dat zij meer impact zouden kunnen maken als de gemeente of provincie haar werkwijze aanpast. Bijvoorbeeld door een volwaardige stakeholder te zijn, die investeert en meegroeit, in plaats van subsidieert en faciliteert.¹⁸ Dat sluit ook aan op het thema van de volgende paragraaf.

4.4 Hoe bestaande wetgeving experimenteerruimte beperkt

De ondernemers die inzetten op arbeidsparticipatie merken dat de ondersteuning niet altijd aansluit, maar ook dat zij belemmerd worden door bestaande wetgeving. In de eerste plaats vindt een aantal het 'schrijnend dat mensen zeggen ik ga weer de bijstand in, want werken levert me niets op. Werken zou echt moeten lonen.'

Toekomst schoonmaakbedrijven wil graag statushouders aan het werk helpen. Zij overleggen met gemeenten om af te stemmen wie wat doet. 'Wij kunnen een schoonmaakopleiding bieden, subsidie geven voor de taalles. Wij zouden graag een risicobeperking willen, als ze

¹⁸ Betekenisvol Brabant, paragraaf 2.6.3

ziek worden dat wij niet twee jaar het loon hoeven door te betalen. Als de overheid simpelere regels maakt wordt dat makkelijker.'

Daarbij speelt snelheid voor hen een rol. In de schoonmaak wordt geworven voor morgen, niet voor over 2 of 3 maanden met een opzegtermijn. De dienstverlening van de overheid met de statushouders is daar niet op ingericht. 'We leggen wel een lijntje, we moeten die mensen boventallig plaatsen en ze inwerken, maar dan krijg je wel de vraag, wie gaat dat betalen?'

De wil is er dus zeker en het bedrijf is bereid daar een inspanning op te leveren, maar de wijze waarop de overheid werkt, sluit slecht aan bij de praktijk van alle dag in een schoonmaakbedrijf.

Ook andere deelnemers aan het onderzoek benoemen de arbeidswetgeving in Nederland als een belemmering voor arbeidsparticipatie. Samenwerking met andere bedrijven, waarbij medewerkers voor bijvoorbeeld twee bedrijven werken en zo een stabielere werksituatie krijgen, is voor ondernemers een interessante optie, maar in de praktijk onuitvoerbaar. Zo kan een medewerker, die bij twee werkgevers werkt maar bij één werkgever de loonheffingskorting krijgen. Het gevolg daarvan is dat het nettoloon daalt. Dat is op te lossen met een aangifte en een teruggaaf door de belastingdienst, maar daar gaat zo anderhalf jaar overheen. En medewerkers met lagere lonen kunnen zich dat vaak niet veroorloven. Het aannemen van medewerkers met een "pleistertje" is daarnaast een risico voor een werkgever. Dat willen ze op zich wel lopen, mits het risico bij ziekte van de medewerker niet volledig op hun conto komt. Als de medewerker ziek wordt is de ondernemer twee jaar verplicht het loon door te betalen en dat is voor kleinere mkb-ondernemers een grote en soms ook té grote kostenpost.

De veranderingen in de sociale werkvoorziening per 1 januari 2015 (toen de participatiewet van kracht werd) worden ook een paar keer genoemd. Waar dat vroeger gesubsidieerde arbeid betrof, is jaren geleden besloten de subsidie te stoppen en van sociaal werk over te stappen op beschutte werkplekken. Vanaf dat moment werken medewerkers van een SW-bedrijf, met uitzendkrachten tegen een marktconform tarief. Als ondernemer word je gedwongen dan te kijken naar de effectiviteit. Je neemt vier mensen aan, maar ze doen het werk van twee en dat is financieel niet haalbaar, zelfs niet voor een maatschappelijke verantwoorde ondernemer.

Op deze manier is er minder werk en dus een kleinere kans op werk voor de oude WSW doelgroep. Dat constateert ook het SCP¹⁹: 'Voor mensen die op de wachtlijst van de WSW stonden en nu onder de Participatiewet vallen, is de kans op werk sinds de invoering van de Participatiewet en de afschaffing van de sociale werkvoorziening gedaald. Hun uitkeringsafhankelijkheid is groter geworden. We zien een daling in baankans van circa 16 procentpunt. Ook werken ze vaker in tijdelijke banen. Als mensen een baan vonden, betrof dit in 52% van de gevallen een baan voor minimaal één jaar. Voor invoering van de Participatiewet was dit zo'n 70%.'

4.5 Gebrek aan tijd en geld

Een belemmering om duurzamer te gaan werken, zijn de kosten voor investeringen. Al krijg je daar in de toekomst iets voor terug, het moet wel nu betaald worden. Investeren in duurzamere vrachtwagens bij een logistiek bedrijf of in de verpakking van je drankje kan, maar niet alles kan tegelijk.

¹⁹ SCP, Eindevaluatie van de Participatiewet, november 2019.

Zelfs in de zuivelcoöperatie, waar het proces om kaas te maken zelf duurzaam is, is nog wat te winnen met bijvoorbeeld de aanschaf van elektrische auto's. En dan spelen kosten een rol, want de winst gaat uiteindelijk naar de boeren en daar gaat het dus van af.

Of zoals Joris van Meel van Bovemij het verwoordt:

'Om echt betekenisvol te ondernemen moet je keuzes durven maken die pijn doen, die geld kosten. Dat moet je uit kunnen leggen en daar moet je voor staan. Als je een visie hebt kost dat geld en dat levert op de lange termijn geld op, daar ben ik van overtuigd.'

De kosten zijn overigens voor niemand een reden om niet te verduurzamen, maar hebben wel invloed op het gekozen (tijd)pad.

Ook tijd speelt een rol, het kost tijd om je in duurzaamheid te verdiepen en er mee aan de slag te gaan. De producent van vloeren zegt daarover:

'Je moet verandering inbedden. Dat kost tijd, kun je jezelf een beetje vrijmaken om hierop in te zetten? Met 55 man gaat dat wel. Kleinere bedrijven is dat lastiger voor, die zitten midden in de operatie. Je hebt ruimte nodig om daar bovenuit te stijgen.'

Zoals we zagen beschrijft Van Son²⁰ vier factoren die van invloed zijn op duurzaam ondernemen, waarvan de volgende twee met beperkte middelen te maken hebben.

- Omvang van onderneming en winstpositie;
- Verwachtingen over duurzaam gedrag en "winst";

Er zijn dus naast motivatie ook middelen als tijd en geld nodig om een stap te zetten.

De producent van sportdranken kiest daarom voor een geleidelijke schaal.

'Ik wil een betere wereld. Maar wel in gradaties. Waarom zou ik bijvoorbeeld diesel rijden als het ook elektrisch kan. En als je makkelijk windenergie, zonnepanelen en zo kan doen, dat is een simpele oplossing. Doen! Ik geloof in een geleidelijke schaal.

Ik kan mijn bijdrage leveren door CO2 te verminderen, daaraan kan ik een bijdrage leveren, ik zal nooit de hele wereld kunnen oplossen, maar ik kan mijn ding wel doen.'

Ook bij de bank geloven ze in een geleidelijke schaal: 'Maar met een bestaand bedrijf heb je een hele legacy, je leveranciers, je hebt je werknemers, heb je allemaal verantwoordelijkheid voor, dat heb je niet van de ene op de andere dag omgeturnd. Dat gaat via een geleidelijke weg, de intentie moet er wel zijn, opschalen wat goed is, afschalen wat slecht is. Ik noem het een hybride model, want de kachel moet tussentijds ook wel blijven roken. Je moet wel die beweging naar voren maken.'

²⁰ Van Son, 2014

5 Keurmerken

Tussen belemmeringen en succesfactoren iets over keurmerken. Omdat dat thema door een aantal positief en door een aantal negatief gewaardeerd wordt.

Voor het logistieke bedrijf geldt dat het verkrijgen van het MVO-niveau 3 certificaat een positief effect heeft gehad. Er werd door opdrachtgevers ook om gevraagd. Met het certificaat kun je laten zien dat je aan de voorwaarden voldoet waar ze om vragen.

In eerste instantie schrokken ze van de indicatoren van MVO. Toch werd een aantal medewerkers binnen het bedrijf enthousiast: 'En toen hadden we dat met een paar man door zitten lezen, die indicatoren, en toen zeiden we, maar dat doen we voor een heel groot deel al.' Uiteindelijk heeft het wel geholpen: 'En dan kun je achteraf zeggen, hebben we wel de goede keuze gemaakt? Van de ene kant als je nu ziet wat MVO- prestatieladder doet in het land, het is niet zo dat iedereen erop aanhaakt, het is niet de populairste certificering die er is volgens mij. Maar hebben wij er profijt van? Ja, want nu is ons antwoord altijd beter dan de vraag die gesteld wordt.' En daarmee bedoelt de directeur dat hij een goed antwoord heeft op de vraag "wat doe jij aan duurzaamheid?" en de tegenvraag "en jij?" vaak een minder goed antwoord oplevert.

De vloerenproducent onderzoekt net of ze een MVO-certificering willen aangaan. Ze hebben de vragenlijst bekeken die ze moeten invullen om in aanmerking te komen en zijn daarvan geschrokken. Maar ook zij zien daardoor hoeveel hun bedrijf al doet. 'We zagen de vragenlijsten en toen bleek dat we er toch nog veel voor moeten doen. Maar we doen ook al veel wel en daarom vind ik het interessant. Want doordat je er mee bezig bent, zie je wat je al wel doet. We zijn heel vaak niet helemaal bewust van het succes of de vooruitgang die we al hebben.'

Ook hebben ze twijfels over certificeren, omdat er zo veel verschillende keurmerken zijn. 'Wanneer is het een echt certificaat en wanneer een samengesteld iets waardoor je niet binnen de marges blijft. Je moet ook uitkijken voor een wildgroei aan certificaten, waardoor je weer een übercertificaat nodig hebt.'

Bij Toekomst schoonmaakbedrijven zijn ze niet heel enthousiast: 'een keurmerk daar zijn wij niet zo van. Moet je weer laten auditen. Voordat ik daar tijd en energie in stop, stop ik dat liever in gewoon echt goede dingen doen. En als de markt er dan om vraagt, kijken we wel verder. Het moet in de mens zelf zitten, je moet het niet gaan doen om dat keurmerk te halen. Dan kun je er beter mee stoppen, maar zo wordt het wel vaak gedaan.'

Hoewel een keurmerk geen wetgeving is, doet deze uitspraak wel denken aan wat Graafland zegt over de combinatie van economische vrijheid en intrinsieke motivatie. Uit zijn onderzoek blijkt dat naarmate er minder vrijheid is, lees meer regels waar een ondernemer aan moet voldoen, de kans groter is dat de ondernemer het "lijstje van eisen" afvinkt en niet verder gaat dan dat. Een intrinsiek gemotiveerde ondernemer die vrijheid heeft blijkt verder te gaan dan een dergelijk lijstje.

Bij Arte hebben ze niveau 4 MVO als een van 30 bedrijven in Nederland. Hugo van Osch zegt: 'Heel veel mensen zien allemaal bergen, je moet zorgen dat het geen berg gaat worden. Als je het vooruit blijft schuiven dan wordt de berg steeds hoger. En dit soort dingen gaan mensen niet als eerste aanpakken. Ik weet ook zeker dat heel veel mensen al heel veel doen, alleen het niet zo noemen en het niet herkennen. Ledverlichting, energiebesparende auto's, fietsenplan, heel veel bedrijven doen al dingen, maar ze zien het niet als MVO of duurzaamheid. Als je ze daar bewust van maakt dan gaan ze het leuk vinden en dan gaan ze

steeds meer doen. Dat is het kunstje, je moet ze steeds laten zien, wat doe je al en wat kan je makkelijk erbij doen. Pak de snel scorende dingen, dat ze snel succes ervaren, dan zie je dat ze fanatieker worden.'

Het certificaat gebruiken voor greenwashing stuit hem, en ook een aantal anderen, tegen de borst. Gelukkig prikken velen daar doorheen.

'Ik zie bij heel veel bedrijven dat het greenwashing is. Dan vraagt een klant erom en dan doen ze vlug iets. Daar prik je snel doorheen, dat is geen authentiek verhaal, een ISO kan iedereen halen, dan huur je iemand in die komt dat voor je regelen, en als er een audit komt dan klopt het allemaal en als die weer weg is, dan gaat hetzelfde riedeltje verder. Je moet het vanuit het bedrijf doen.'

Kortom, er kan van alles misgaan met een certificaat, maar het helpt je wel je knopen te tellen. Het doorlopen van het traject geeft inzicht in wat je allemaal al doet en kan een stimulans zijn om nog extra stappen te zetten, mits je het niet als afvinklijstje gebruikt. Het blijft echter een keuze waar je je energie in wilt stoppen.

6 Succesfactoren

De grootste succesfactor, zo blijkt uit de verhalen van Arte en het logistiek bedrijf is "beginnen". En misschien een beetje naïef blijven, zoals Rob Michielsen van Bergh stelt: 'je moet een beetje naïef blijven, als je alles berekenend doet en denkt dat iedereen overal iets achter zoekt, misschien een dubbele agenda heeft of een bepaalde reserve inbouwt dan werkt dat ook beperkend. Je moet soms naïef zijn en denken, hij zal het misschien niet zo bedoelen, of misschien zie ik het even niet goed, we gaan hem toch die kans geven. En soms stoot je je neus, dat is jammer. Als het niet probeert weet je het nog niet'.

En als je dan begonnen bent, wat helpt je dan verder?

6.1 Ruimte geven aan je medewerkers, de mensen moeten het doen

Medewerkers betrekken bij de stappen richting een duurzamer onderneming wordt door velen als belangrijke succesfactor genoemd. Drie van de geïnterviewde ondernemers zijn daar ook actief mee bezig.

Zo geeft Rob Michielsen van Bergh brandscheidingen ruimte aan zijn medewerkers om met ideeën te komen en die ook uit te voeren. Hij is ook overtuigd dat dat belangrijk is: 'Je moet het samen doen, niet op basis van hiërarchie. Directieve leiderschapsstijlen gaan het klimaatprobleem niet oplossen. Die denken veel te egoïstisch. Die zijn te veel op zichzelf gericht. Je hebt een mix van mensen nodig om het voor elkaar te krijgen, creatieve geesten, samenwerkers en ook wel wat beslissers. We doen het met z'n allen, maar er moet wel iemand vooroplopen. ... Jonge mensen ruimte geven. We staan daar open voor, het wordt niet gelijk afgeschoten, het gaat om meer dan alleen productie. Ik klaag niet over dingen die misgaan, ik kijk alleen maar hoe het beter kan, mensen voelen zich daardoor vrijer om dit soort dingen te roepen. Je moet ervoor open staan anders verandert er nooit wat.'

Hetzelfde geldt bij Toekomst schoonmaakbedrijven, ook zij bieden ruimte aan de medewerkers. 'Projectleiders komen terug met goede ideeën, het is een samenspel en ik vind het mooi om te zien hoe dat beweegt.'

Bij Arte ontstond de noodzaak tot ruimte geven op het moment dat drie leidinggevenden ontslag namen. Hugo van Osch gaf zijn medewerkers uit noodzaak ruimte om hun werk zelf te organiseren. Dat werd een groot succes en het werkt nog steeds. Hij geeft zijn medewerkers ook ruimte om thema's uit te werken in werkgroepen. Arte is geen groot bedrijf en ze hebben geen aparte afdeling die de duurzaamheidsaspecten oppakt, iedereen is betrokken bij zo'n plan.

En bij Bouwcentrum bedacht Arjan Ahout:

'Op een gegeven moment bedacht ik, als ik er alleen aan ga trekken dan wordt het niets. Dan wordt het een directieve zaak, terwijl het eigenlijk een bewustwordingszaak moet zijn. Mensen moeten zelf mee in dit traject en ze moeten begrijpen waarom we dingen doen. Ik heb vrijwilligers gezocht in mijn tent, die zijn nu met zes man met een externe aan het werk. We willen borgen binnen het bedrijf, maar ook naar onze klanten en leveranciers. We moeten besef bij mensen krijgen, dat is een van de belangrijkste dingen..... daarom ben ik wel blij met mijn vijf collega's, dat zijn uiteindelijk mijn ambassadeurs in de organisatie en

die ambassadeurs zoeken eigenlijk weer ambassadeurs in onze organisatie en zo komt er heel langzaam besef dat wij zaken anders moeten aanpakken.'

Opvallend in het onderzoek is dat alle acht mkb-ondernemers het belangrijk vinden hun medewerkers goed te behandelen, te behandelen als hun klanten. Van Arte, die zich actief inzet voor de gezondheid van zijn medewerkers door gezonde voeding te bieden en een moestuin aan te leggen, tot Toekomst schoonmaakbedrijven dat een maximum stelt aan de urenomvang van het dienstverband van medewerkers, omdat schoonmaken een zwaar beroep is. Vanuit die gedacht experimenteren zij ook met variatie in werk door met anderen samen te werken.

Het betrekken van je medewerkers dient dus een tweeledig doel. Zij hebben ideeën, creativiteit, denkkracht om met oplossingen te komen en kunnen zo bijdragen aan een duurzamer organisatie. Daarnaast kunnen zij die ideeën ook uitdragen en zijn zo ambassadeur voor duurzamer ondernemen.

6.2 Duurzaamheid als onderdeel van de visie en strategie van het bedrijf

Bij Bovemij werd een communicatiestrategie geïnterviewd, die belast was met de portefeuille duurzaamheid. Deze bevlogen medewerker, die intrinsiek zeer gemotiveerd is, vond binnen het bestuur van zijn organisatie weinig draagvlak voor zijn eigen duurzame missie. Hij stelt: 'Er is geen gedragen visie. Daar moeten we aan werken, MVO, duurzaam ondernemen. Heb je dat niet, dan kun je niet verduurzamen binnen je bedrijf.

Het staat in het jaarplan, maar vervolgens wordt er niets mee gedaan. Dat komt omdat het niet verankerd is. Het begint bij het feit dat je als Bovemij een verantwoord lid van de samenleving wilt zijn.'

Het is voor medewerkers dan ook lastig om bij te dragen stelt hij. 'Mensen moeten weten hoe ze bij kunnen dragen. En op dit moment, als er geen visie is, als er geen kapstok is, als er geen goede Why is, als er niemand is die de kar trekt, dan weet je ook niet hoe je bij kunt dragen. Het begint bij die visie. Wat we nu doen zijn toevalstreffers.'

Joris van Meel mag zich gesteund weten door Brüggewirth, die stelt dat MVO zich kan ontwikkelen van speeltje van communicatie tot MVO verankerd in de missie van een bedrijf, in de strategie. Die strategie moet zijn ingebed in een groter maatschappelijk doel, daar start de maatschappelijke betekenis van een bedrijf of een merk²¹. Uit verschillende onderzoeken blijkt, zo stelt hij, dat bedrijven die duurzaam ondernemen of een maatschappelijke rol in hun missie hebben opgenomen financieel beter presteren dan bedrijven die puur op winst gestuurd worden.

Bij de voedingsmiddelenproducent is die keuze gemaakt door de CEO, die ook zelf gedreven was. 'Hij wil de wereld een stukje mooier maken. En hij heeft gekozen voor minder versplintering in de activiteiten. Eén lijn gekozen. Zo kun je een expertrol nemen. Hij wilde zich richten op één doel met één visie. Hij heeft het lef gehad om daarvanuit te handelen en uit te bouwen.'

²¹ Brüggewirth, 2017

Voor An Kramer²² betekent dat, dat je als bedrijf eerst om je heen en naar de langere termijn kijkt. Je kijkt van buiten naar binnen bij het bepalen van de visie en strategie. Niet eerst denken aan je eigen organisatie, maar de toekomst van de samenleving en planeet centraal stellen en van daaruit naar je organisatie kijken. De blik als het ware omdraaien en eerst naar de waarde van je bedrijf voor de maatschappij kijken.

Wil je veranderen, dan wordt visie belangrijk. Kramer stelt dat het vanuit de bestaande visie niet zal lukken te veranderen richting de betekeniseconomie. Je moet je veronderstellingen en uitgangspunten bekijken, om vervolgens alternatieve perspectieven te onderzoeken, die opening bieden voor verandering. En bereid zijn bestaande perspectieven te doorbreken. Het lijkt soms makkelijker om een nieuwe organisatie op te zetten, dan een bestaande te veranderen. Dat hoeft niet zo te zijn, bestaande organisaties hebben voor het veranderen naar de betekeniseconomie een aanpassing van hun ideeën over organisaties nodig.

Ook uit het onderzoek van PWC²³ blijkt dat bedrijven moeite hebben met het doorvertalen van SDG'S naar hun strategie. Er is wel ontwikkeling zichtbaar, steeds meer organisaties omarmen de SDG's. Een van de tips die zij geven is het opnemen van duurzaamheid in de visie, strategie en bedrijfsvoering van het bedrijf.

Zij erkennen echter dat een bedrijf niet alles kan. Daarom adviseren zij een duidelijke focus te hebben. Een doel te kiezen, door te analyseren welke SDG's met hun subdoelen relevant zijn voor een organisatie en vervolgens te kiezen voor SDG's die het meest aansluiten bij de strategie en kernactiviteiten.

Brüggenwirth geeft in zijn boek een beeld (zie op de volgende pagina)²⁴ van de ontwikkeling van MVO binnen een bedrijf.

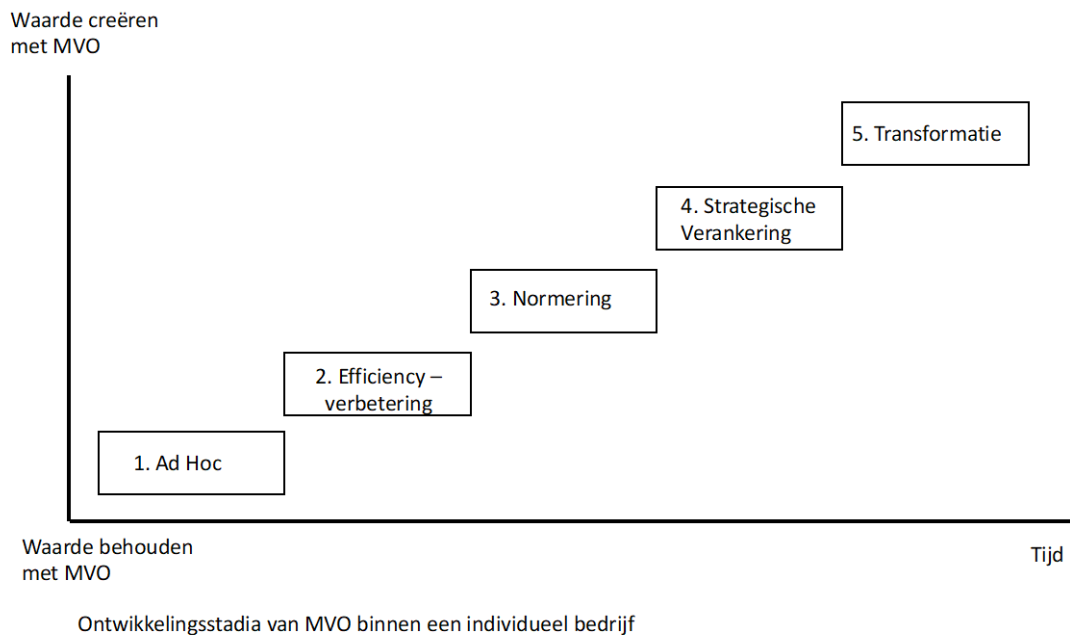
De ontwikkeling begint bij "ad hoc" activiteiten. Hij noemt deze reactief, defensief en verwijst naar filantropie. Van de ondernemers die we spraken, doet een heel aantal mee aan sponsorlopen en aan NL-doet. MVO speelt daarin nog geen rol

Vervolgens ontwikkelt een bedrijf zich en gaat de mogelijkheden om de efficiency te vergroten benutten door afval of energieverbruik te reduceren en om aan standaarden (normering) te voldoen.

²² Kramer, 2019

²³ PWC, 2019

²⁴ Gebaseerd op figuur 3.4 uit Brüggenwirth, 2017



Deze fase wordt opgevolgd door een proactief MVO-beleid, waarbij stakeholders betrokken worden. MVO wordt een onderdeel van missie, visie en strategie en vormen zo strategische pijlers, waarmee bedrijven inspelen op maatschappelijke vraagstukken. In de overgang naar deze fase speelt innovatie, productontwikkeling, marketing en sales een rol.

Tenslotte is de transformatiefase de fase waarin nieuwe businessmodellen worden ontwikkeld, die gebaseerd zijn op nieuwe principes. Brüggenwirth noemt daarbij als voorbeeld Van Gansewinkel, die zich ontwikkelde van afvalverwerker tot grondstoffenleverancier.

In de praktijk is vaak een van de fases dominant voor een bedrijf, maar kunnen bepaalde processen zich ook in een andere fase bevinden. Je hoeft niet alle fases te doorlopen, dat is medeafhankelijk van de algemene fase van ontwikkeling van je bedrijf, de marktpropositie en vergt strategische afwegingen.²⁵

Kijken we naar de ondernemers die we spraken, dan zien we bedrijven als Arte en de voedingsmiddelenproducent al aan de bovenkant van deze ontwikkelingstrap opereren. Alle deelnemers bevinden zich tenminste in fase 2-3. In ieder geval voor een deel van hun activiteiten. En bedrijven als de producent van sportdranken en de vloerenproducent laten zien dat je in verschillende fases kunt verkeren. Zij zetten stappen richting duurzaamheid in hun bestaande bedrijfsvoering en denken ondertussen na over hun propositie, omdat het product dat zij maken op zichzelf niet geheel duurzaam is. Ook dat ziet Brüggenwirth: 'Duurzaam ondernemen betekent vaak dat bestaande conventies doorbroken moeten worden of dat je paradigmashifts nodig hebt. Door spanning op te zoeken of bestaande patronen te doorbreken wordt de creativiteit gevoed. Daardoor dienen zich nieuwe duurzamere oplossingen aan.'

²⁵ Brüggenwirth, 2017

Het verankeren van duurzame doelstellingen in de missie, visie en strategie van het bedrijf helpt om stappen te zetten. Er komt ruimte in middelen en tijd, het is immers een kerndoelstelling van je bedrijf.

Daar is Arte in onze onderzoeksgroep een goed voorbeeld van. Zij kozen een thema, onderwijs voor kinderen in de omgeving van de groeven waar hun graniet gedolven wordt en zetten daar vol op in. Met het kopen van een aanrechtblad help je kinderen naar school. Het kiezen van een focus is volgens PWC ook voorwaarden voor het slagen van je doelstellingen: 'Dus kies voor activiteiten die nauw verbonden zijn met de activiteiten en waardeketen van het bedrijf. Leg de link met thema's die belangrijk zijn voor jouw stakeholders, in plaats van te focussen op wat je makkelijk kunt realiseren. Formuleer vervolgens strategische doelstellingen voor geprioriteerde SDG's.' Precies wat Arte gedaan heeft en wat succesvol blijkt te zijn.

De medewerker van de bank ondersteunt deze aanpak in zijn volgende uitspraak: 'Het is geen geplaveid pad. Ik denk dat het begint met het stellen van een paar doelen, dat je het stapje voor stapje moet realiseren, zeker vanuit een bestaande organisatie. De bank heeft zich ook te houden aan allerlei wetgeving en dergelijke, je moet de spelregels wel in acht houden. En dan moet je gaan kijken, wat kun je dan wél veranderen.'

6.3 Iemand verantwoordelijk maken voor "duurzaamheid"

Verschillende van de ondernemers die we spraken worstelden met hun tijd, zij vonden het lastig tijd vrij te maken voor de ontwikkeling van duurzaam ondernemen.

Zo ligt de last bij Bovemij bij de communicatiestrategie, die blij is met gemotiveerde bestuurders, maar ook niet ziet hoe hij vorm moet geven aan de ontwikkeling, omdat zijn gewone werk ook doorgaat. Hij stelt dat er iemand belast moet worden met de taak "duurzaamheid".

Ook de vloerenproducent worstelt met de hoeveelheid werk die het kost om een MVO-certificaat aan te vragen. De directeur gaat er iemand binnen het bedrijf voor vrijmaken. En Bouwcentrum plant er tijd en energie voor in en ze huren externe kennis en capaciteit in om hen te ondersteunen.

Het logistiek bedrijf heeft een medewerker in huis die het leuk vond zich op de MVO-certificering te storten en overzicht te brengen in alle activiteiten, zodat die voor iedereen inzichtelijk werden. De directeur schrijft een deel van het succes ook toe aan deze inspanning. Bij bedrijven als Arte en Het Turfschip zijn voor de directeuren zelf actief en steken er tijd en moeite in.

Een visie ontwikkelen is niet genoeg, je moet er ook tijd in investeren. Dat wordt vanuit een visie uiteraard makkelijker, maar er capaciteit voor reserveren helpt. Dat blijkt ook uit het onderzoek van PWC²⁶ stelt in het onderzoek naar de implementatie van de SDG's. Zij adviseren op basis van onderzoek bij bedrijven iemand aan te wijzen die de kar gaat trekken.

6.4 Samenwerken met anderen

Samenwerken met anderen komt in de interviews op verschillende manieren naar voren. Zo heeft de zuivelproducent een ontwikkelprogramma opgezet, gericht op productie in de veeteelt die goed is voor de dieren en de biodiversiteit. Daaruit is een duurzaamheidsprogramma ontstaan.

Toekomst schoonmaakbedrijven heeft geëxperimenteerd met samenwerking met een cateringbedrijf. Schoonmakers werden deels in de catering ingezet. Het werk wordt voor

²⁶ PWC 2019

schoonmakers gevarieerder en zij hebben minder opgebroken werkdagen. Dat is nog niet uitgewerkt tot staande praktijk, omdat wetgeving en de mindset van mensen daar nog aan in de weg staan, maar de ervaringen waren wel positief. Bij Toekomst stellen ze dat daar transparantie voor nodig is. En aanpassing van wetgeving. Ook denken zij na over samenwerking met bedrijven waar ze schoonmaken. Bijvoorbeeld om het rijden met lege vrachtwagens te voorkomen. Zij brengen schoonmaakspullen en rijden leeg weg, en zouden dan ook best iets kunnen vervoeren.

Samenwerking in de branche zien zij als belangrijk, maar merken daar ook voorzichtigheid in. De concurrentie in de schoonmaakmarkt is groot en de marges niet zo groot, dat verklaart deze houding.

Van bedrijven met een MVO-3 en 4 certificaat wordt verwacht dat zij in hun netwerk en productieketen verantwoordelijkheid nemen voor duurzaamheid. Dat heeft samenwerking binnen die keten tot gevolg.

Samenwerken binnen een branche of keten lijkt dus op verschillende fronten een succesfactor te zijn. Al staat het op de meeste plekken nog in de kinderschoenen.

7 Overwegingen naar aanleiding van de bevindingen

Een aantal relevante overwegingen en literatuurverwijzingen zijn lastig in de tekst te passen, maar zeker het vermelden waard. Daarom krijgen zij een aparte plek in dit hoofdstuk.

7.1 Ten aanzien van intrinsieke motivatie

In mei 2019 sprak Margaret Wheatley op het "systeemfestival" van SIOO²⁷ in Utrecht. Zij is een Amerikaanse docent, filosoof en schrijfster en is zeer begaan met de huidige ontwikkelingen in de wereld, die zij zeer zwart afschildert. In haar betoog gaf zij eerst haar visie op de wereld. Die is dermate deprimerend, dat een groep mensen de zaal verliet. Wie bleef zitten werd getraakteerd op haar oplossingsrichting. Zij pleit voor actie die klein begint, bij je eigen sociale omgeving, dicht bij huis, in je eigen gemeenschap. Daar het goede doen en naar elkaar omkijken als eerste stap in de hoop dat de beweging die zo ontstaat steeds groter wordt. Dat vraagt volgens haar ook om nieuw leiderschap dat ruimte biedt aan het goede in mensen:

'(MW) developed the unshakable conviction that leaders must learn how to evoke people's inherent generosity, creativity, and need for community. As this world tears us apart, sane leadership on behalf of the human spirit is the only way forward.'²⁸

Intrinsieke motivatie blijkt bij alle mensen die we gesproken hebben de basis voor hun handelen op het gebied van duurzaamheid te zijn. Ook uit literatuur blijkt dat intrinsieke motivatie een voorwaarde is voor duurzaam ondernemen. Van daaruit kun je redeneren dat het dus geen zin heeft aan verduurzaming te beginnen als je niet intrinsiek gemotiveerd bent. En dat is in de huidige praktijk ook zo, niet gemotiveerde ondernemers beginnen er niet aan.

Maar daar stopt het verhaal niet. Margaret Wheatley is ervan overtuigd dat we leiders nodig hebben die geleerd hebben om bij mensen hun vrijgevigheid, creativiteit en behoefte aan gemeenschap "op te roepen" of naar het bewuste te halen. Om mensen wakker te schudden. Zoals blijkt uit onderzoek van Van Son kan een kritische gebeurtenis in een mensenleven aanleiding zijn om anders naar de wereld te gaan kijken en het toevoegen van duurzame waarde aan de samenleving als wens geboren te laten worden.

Als je Wheatley volgt, zijn leiders (dus mensen) ook in staat om dat bij anderen op te roepen. En dat zie je ook in de verhalen van de ondernemers die we spraken: ze steken elkaar aan en zijn gemotiveerd om anderen aan te steken met het duurzaamheidsvirus. Zonder dwang, maar door een inspirerend verhaal te vertellen op een conferentie, mee te werken aan een film, mensen uit te nodigen op hun bedrijf en te laten zien wat ze doen. Niet als reclame, maar omdat het ze zelf raakt en ze er vol passie over kunnen vertellen.

An Kramer²⁹ spreekt in haar boek "ben jij al activist?" over organisatieverandering in de betekenis economie van engagement als drijvende kracht voor verandering. Engagement verbindt je met iets groters buiten jezelf. Het gaat over verlangen bij te dragen aan grote maatschappelijke vraagstukken. Het is collectief, het is een verbindende kracht voor samenwerking. En het vraagt zichtbaarheid, dat zal anderen inspireren om medestanders te

²⁷ Stichting Interuniversitair Centrum voor Organisatie- en Veranderkunde

²⁸ Meer over Margaret Wheatley en ook dit citaat: www.margaretwheatley.com

²⁹ Kramer, 2019

vinden. Dat lukt, omdat engagement aantrekkelijk en leerzaam is. Mensen willen op hun engagement aangesproken worden.

Dat laatste is wat bijvoorbeeld Arte en het Turfschip doen.

7.2 Ten aanzien van de tien principes voor de betekenisconomie van Morel

Kaj Morel heeft tien principes geformuleerd voor de betekenisconomie³⁰, die in het kader van missie, visie en strategie van bedrijven interessant zijn. Het gaat te ver ze hier allemaal uit te werken, daarvoor verwijs ik naar zijn Lectorale Rede, maar ik zou ze toch in relatie willen brengen tot de praktijk van de geïnterviewde ondernemers. Zijn 10 principes zijn:

1. Mens gericht op de ander staat centraal
2. Gemeenschap is het hoogste goed
3. Ethiek maakt onderdeel uit van handelen
4. Voorspoed voor iedereen is iets waar je voor moet zorgen en ontstaat niet vanzelf
5. Betekenismaximalisatie boven winstmaximalisatie
6. Economie dient belangen (geen behoeften)
7. Het draait om de lange termijn
8. Betekenisvolle groei
9. Rechtvaardige prijs weegt het zwaarst
10. Alleen het scheppen van dikke waarde is verantwoord

De ondernemers in het onderzoek zijn allemaal intrinsiek gemotiveerd om duurzaam te ondernemen. Ethiek blijkt daar een ondeelbaar onderdeel van te zijn. Ze willen goed doen, zichzelf in de spiegel aan durven kijken. Zij zijn op mensen gericht, bijvoorbeeld in hoe ze hun medewerkers behandelen en willen bijdragen aan een beter leven voor hen en voor anderen in de samenleving. Dat voorspoed voor iedereen iets is waar je voor moet zorgen, daar zijn zij zich terdege van bewust. Ze vertellen allemaal over de inspanning die ze moeten leveren om duurzamer te worden, om minder belastend te zijn voor het milieu of iets bij te dragen aan de levens van anderen.

Uit de gesprekken blijkt dat geen van de deelnemers gericht is op korte termijn resultaat. Ze zijn zich bewust van de (lange) weg die te gaan is om duurzaam te ondernemen en kijken daar soms ook tegenop. Het lijkt een lange inspannende weg om te gaan. De deelnemers die daarin al succesvol stappen hebben gezet, geven allemaal aan dat je de langetermijndoelen moet behalen door steeds kleine stappen te zetten. Op die wijze is het mogelijk betekenisvolle groei te realiseren.

Hoewel zij oog hebben voor de omgeving, heb ik geen van hen iets horen zeggen over de gemeenschap als hoogste goed, al zeggen ze bijna allemaal dat egoïsme in de weg staat van duurzaamheid. Een ondernemer die alleen uit is op het vullen van zijn eigen portemonnee heeft geen ruimte voor het toevoegen van sociale en ecologische waarde.

Dat past ook niet bij het stellen van betekenismaximalisatie boven winstmaximalisatie. De deelnemende bedrijven zijn over het algemeen nog gericht op het maken van winst als basismotief, maar willen van daaruit graag bijdragen aan een betere wereld. Al is Arte dat punt eigenlijk al voorbij.

³⁰ Morel, 2019

Een rechtvaardige prijs (de prijs die rechtvaardig is in de ogen van de verkoper, de koper en de gemeenschap) zwaarder laten wegen dan de marktprijs, is niet in de gesprekken aan de orde gekomen. Kijken we naar dikke waarde, het creëren van waarde zonder schade en verborgen kosten, dan zijn de ondernemers in de doelgroep zich allemaal bewust van de eventuele schade die hun bedrijf of product veroorzaakt. Juist daar willen ze mee aan de gang. Toekomst schoonmaakbedrijven werkt aan goede arbeidsomstandigheden en onderzoekt minder vervuilende schoonmaakmiddelen. De producent van sportdranken denkt na over de verpakking. En Arte, als boegbeeld binnen het onderzoek, zorgt voor toegevoegde waarde in de productieketen door in te zetten op het verbeteren van leefomstandigheden in de buurt van de groeves waar hun steen gedolven wordt.

Een aantal van de tien principes van de betekeniseconomie is duidelijk herkenbaar in de dagelijkse praktijk van de deelnemende ondernemers. Zij hanteren ze vaak onbewust en impliciet, gedreven door hun intrinsieke motivatie. Dat geldt vooral voor de principes 1 tot en met 5 en 7 en 8. Ideeën rond de principes 6, 9 en 10 zijn in de gesprekken niet aan de orde gekomen. Niemand sprak als zodanig over het dienen van belangen of de prijs van zijn product. Alhoewel een aantal zich wel heel bewust is van de schade die het product veroorzaakt (denk aan de plastic flesjes) en actief nadenkt over een oplossing. Een aantal van de ondernemers die ik sprak, wil graag duurzamer ondernemen en zoekt naar manieren om daaraan invulling te geven. De tien principes van de betekeniseconomie kunnen behulpzaam zijn bij het bepalen van een richting. We zien dat het belangrijk is stap voor stap te werk te gaan en dat het motiverend werkt in te zien wat je al goed doet. Door de tien principes te leggen naast de (onbewust en impliciet uitgevoerde) praktijk kan een ondernemer inzichtelijk krijgen dat hij al op weg is naar duurzamer werken. En krijgt hij handvatten om vervolgstappen te bepalen.

8

Tips voor wie een stap wil zetten richting duurzamer ondernemen

Uit de rode draden uit de interviews in combinatie met kennis uit literatuur en rapporten blijkt inderdaad dat ondernemers zoekende zijn naar de manier waarop ze met hun bedrijf naast financiële waarde ook sociale en ecologische waarde kunnen creëren voor (zo veel mogelijk) mensen. Voor ons zijn dat de volgende:

- Benut je intrinsieke motivatie en begin! Kom in actie, ga iets doen. Of zoals Ruud Hoondert zegt: 'ga aan de slag, begin gewoon en zoom in op alle positiviteit die je daaruit haalt'.
- Kijk eerst eens naar wat je al doet. Als je behoefte hebt aan houvast gebruik dan bijvoorbeeld een MVO-certificeringstraject, de tien principes van de betekenseconomie van Morel of gebruik de Sustainable Development Goals als leidraad. Dit motiveert.
- Kijk van "buiten naar binnen" naar wat jij kunt bijdragen aan de wereld om je heen.
- Veranker het toevoegen van sociale en ecologische waarde in de missie, visie en strategie van je bedrijf.
- Kies daarin focuspunten, die dicht bij jouw alledaagse praktijk en jouw product liggen.
- Als de investering te groot is, kies dan een geleidelijke weg.
- Motiveer je mensen om mee te doen en geef ze ruimte om ideeën te formuleren en uit te werken. Doe daar ook iets mee en maak dat zichtbaar. Dat motiveert om het te blijven doen.
- Biedt ruimte voor experimenten zowel intern als met anderen.
- Iemand in het bedrijf verantwoordelijk maken voor de ontwikkeling op gebied van duurzaamheid helpt, maar is niet altijd nodig.
- Wees niet bang om jouw visie en focuspunten uit te dragen zolang je eerlijk en transparant bent. Je inspireert er anderen mee.
- Werk waar mogelijk met anderen samen en gebruik die samenwerking om jouw missie op het gebied van duurzaamheid zich als een virus te laten verspreiden in jouw omgeving.

En dan is er nog de belemmering die ligt in wetgeving. Die is voor een ondernemer lastig te beïnvloeden. Maar dat kun je wel door lid te worden van netwerken, een branchevereniging, door samen te werken en je stem te laten horen.

Literatuurlijst

Rapporten:

Betekenisvol Brabant, Inventarisatie naar de Betekeniseconomie in Noord-Brabant, Social enterprise, 2017

From rhetoric to reality, The Circular Economy Index of Dutch businesses, Accenture 2016

PWC, Toepassing van SDG's door Nederlandse organisaties, SDG Booster, Beweging onder de oppervlakte, februari 2019

SCP, Eindevaluatie van de Participatiewet, Den Haag november 2019

Literatuur:

Bruggenwirth, B, Sterke merken, betere wereld, De maatschappelijke betekenis van nieuw perspectief voor je merk, Deventer 2017

Graafland, J en Smid, H, Decoupling among CSR Policies, Programs and Impacts: an empirical study, Business and society 2019, vol 58 (2) 231 – 26

Graafland, J, Vrijemarktinstitutes, deugden en maatschappelijk verantwoord ondernemen, in Tijdschrift voor Management en Organisatie, 2020, jaargang 74, 2/3, 36 - 47

Hurst, A, De betekeniseconomie, Schiedam 2017

Jonker, J, Stegeman, H, Faber, N, De circulaire economie, Denkbeelden, ontwikkelingen en businessmodellen, Nijmegen 2018

Klomp, K, Handboek betekenisvol ondernemen, Amsterdam 2016

Kramer, A, Ben jij al activist, organisatieverandering in de betekeniseconomie, Amsterdam 2019

Morel, K., Tijd voor de Betekeniseconomie, Rotterdam 2018

Morel, K, Marketing waar we wel op zitten te wachten, Lectorale rede Avans Hogeschool, juni 2019

Noort, W van, Radicale ideeën om het kapitalisme te vernieuwen, NRC 19 juli 2019

Rotmans, Jan, Omwenteling van mensen, organisaties en samenleving, Amsterdam 2017

Smid, H. Rhetoric and realities of corporate social responsibility, Tilburg, 2014

Son, JWA van, Hoe duurzaam is de duurzame ondernemer in het mkb? Een exploratieve studie, Tilburg, 2014

Toch, H en Maes, A, The positive sum game, Amsterdam 2019

Wheatley, Margaret, Ver van huis, Nieuwe moed in deze dwaze wereld, Amsterdam 2013

Wheatley, Margaret, Turning to one another, simple conversations to restore hope to the future, San Francisco, 2009

Bijlage 1 Overzicht van deelnemers aan het onderzoek

Overzicht deelnemers onderzoek nieuwe marketing						
Bedrijf	Gesproken met	Functie	Plaats	Activiteiten	B2B of direct consument	Aantal medewerkers
Grote Bank	Intern directeur	Directeur, niet beslisser	Nederland	Bank	Bedrijven	Groter bedrijf
Arte	Hugo van Osch	Directeur - eigenaar	Helmond	Natuursteen, MVO hoog niveau	B2B, keukenleveranciers	75
Zuivelcoöperatie	Accountmanager retail	Accountmanager	Nederland	Zuivel	B2B	200
Bergh Brandscheidingen	Rob Michielsen	Directeur onderdeel	Roosendaal	Bieden maatregelen voor brandveiligheid	Bedrijven en instellingen	25
Bouwcentrum Van Hoppe	Arjan Ahout	Directeur franchisenemer	Eersel	Bouwmaterialen verkopen aan professionals	Bouwbedrijven en consument (15%)	60
Bovemij	Joris van Meel	Communicatiestrateg	Nijmegen	Verzekeringen en andere diensten voor mobiliteitsbranche	B2B	700
Logistiek bedrijf	Directeur	Directeur - mede eigenaar	Noord-Brabant	Transportbedrijf	B2B	165
Producent van designvloeren	Directeur	Directeur - eigenaar	Noord-Brabant	Designvloeren	Consument, ook bedrijven	55
Producent van sportdranken	Directeur	Directeur - eigenaar	Noord-Brabant	Caloriearme sportdranken	Winkels en sportverenigingen	8
Toekomst schoonmaakbedrijven	Isolde Huijbregts en Tom Dissel	Directeuren	Schijndel	Schoonmaakdiensten	Bedrijven en instellingen	450
Het Turfschip / Hint	Ruud Hoondert, directeur	Directeur - eigenaar	Etten Leur	Evenementen/congressen	Bedrijven en consument	35
Voedingsproducent	Accountmanager	Accountmanager	Noord-Holland	Voeding	B2B – supermarkten	2000

Bijlage 2 Opzet interviews

Korte introductie

Pas gegeven na de eerste paar vragen om de antwoorden niet direct te kleuren.

We zijn in overgang naar een nieuw economisch paradigma. Nieuwe marketing doet haar intrede: dat is marketing waar mee bedrijven streven naar het leveren van sociale, ecologische en financiële waarde voor zo veel mogelijk mensen.

We zien bedrijven zoeken naar manieren om hieraan invulling te geven. De wens bestaat, maar er zijn belemmeringen in de beweging van "better for me" naar "better for the world"

Doelgroep en doel van het onderzoek (uit onderzoeksopzet)

We richten ons op bedrijven die de beweging willen maken van goed voor zichzelf naar goed voor de wereld. Waarom maken ze deze beweging (wat zijn hun motieven) wat doen ze (gedrag) en waar lopen ze tegenaan (belemmeringen) en wat zijn zaken die de kans van slagen vergroten (succesfactoren).

Het doel van het onderzoek is vijfledig

1. Achterhalen in hoeverre het bedrijfsleven de omslag wil maken naar nieuwe marketing;
2. Achterhalen welke motieven het bedrijfsleven heeft om al dan niet de omslag te maken naar nieuwe marketing;
3. Achterhalen welke concrete acties mogelijk zijn om de omslag naar nieuwe marketing te maken;
4. Achterhalen welke stimulerende en remmende factoren een rol spelen bij het maken van de omslag naar nieuwe marketing;
5. Achterhalen welke acties genomen kunnen worden om stimulerende factoren te versterken en de belemmerende factoren weg te nemen.

Vragen aan deelnemende ondernemers

Basisvragen

Waar houdt u zich als ondernemer/ met uw bedrijf mee bezig?

Wilt u de wereld verbeteren?

Daaraan gekoppeld:

- Wat doet u om de wereld te verbeteren?
- Wat is voor u een inspirerend bedrijf?
- Wie is uw inspiratiebron als mens en als bedrijf?
- Waarom vindt u dat tof, wat wilt u daarvan overnemen?

Verdere vragen

1. Kunt u vertellen waar uw bedrijf voor staat en wat de activiteiten van uw bedrijf zijn?

Op basis van wat iemand vertelt de volgende vragen om nader invulling te geven:

Als ze wel aanknopingspunten geven om te praten over nieuwe marketing:

2. Ik hoor , hoe verhoudt zich dat voor u tot nieuwe marketing?
3. Hoe krijgt nieuwe marketing en plek in uw bedrijfsfilosofie?
4. Wat betekent dat voor u persoonlijk?
5. Wat maakt dat u nieuwe marketing een plek heeft gegeven in uw bedrijfsfilosofie?

Als ze geen aanknopingspunten geven om te praten over nieuwe marketing:

6. We spraken aan het begin van het gesprek over Nieuwe marketing. Hoe ziet u dat in relatie tot uw bedrijfsfilosofie?
7. Hoe krijgt nieuwe marketing een plek in uw bedrijfsfilosofie?
8. Wat betekent het voor u persoonlijk? Wat zijn uw eigen wensen?
9. Als er geen plek voor is, maar wel een wens: wat maakt dat dat niet zo is?
10. Als er ook geen wens is: wat maakt dat u geen interesse heeft in nieuwe marketing binnen uw bedrijf?
11. Eventuele benoemde belemmeringen bevragen.

Vervolg na vraag 5, geïnterviewden die nieuwe marketing een plek hebben gegeven

12. Lukt het om activiteiten te doen op gebied van nieuwe marketing?
13. Zo nee, welke belemmeringen komt u tegen?
14. Hoe gaat u om met die belemmeringen: genoemde belemmeringen apart bevragen, nagaan of ze op te heffen zijn en zo ja hoe of dat ze niet weg te nemen zijn.
15. Zo ja, Wat voor activiteiten zijn dat?
16. Per activiteit: wat leveren die activiteiten op?
17. Vindt u dat resultaat geslaagd?
18. Zo ja, wat maakte dat de activiteit slaagde?
19. Kunt u concrete succesfactoren benoemen?
20. Zijn die succesfactoren te beïnvloeden, te organiseren?
21. Zo nee, wat maakte dat de activiteit niet slaagde?
22. Kunt u iets veranderen, waardoor de activiteit volgende keer wel kan slagen?
23. Zo ja, wat zou u dan veranderen? Wat betekent dat?
24. Zo nee, wat maakt dat u niets kunt veranderen, met andere woorden, de belemmering niet kunt opheffen?