

Quickscan voor het monitoren van het Duurzaamheidsvermogen van organisaties

Bachelorscriptie

Freek Raijmakers (Bedrijfskunde, s0200662)

29/3/2012

Student:Freek Raijmakers

Studentnummer: 0200662

Opleiding: Bedrijfskunde (Bachelor)

Examencommissie:

Eerst begeleider: Prof. O.A.M. Fisscher (Universiteit Twente)

Meelezend begeleider: Dr. J. Veldman (Universiteit Twente)

Externe begeleider: Drs. G. J. Berendsen (Hogeschool Arnhem en Nijmegen)

Opdrachtgever:

Lectoraat Total Quality Management in Organisatienetwerken van Hogeschool Arnhem en Nijmegen

OPENBARE VERSIE

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	2
1. Onderzoeksopzet	4
1.1 Achtergrond.....	7
1.2 Doelstelling.....	8
1.3 Probleemstelling.....	8
1.4 Opdracht en deelvragen.....	9
1.5 Het INK-model als conceptueel kader	9
1.6 Opzet van het onderzoek	10
2. Duurzaamheidsvermogen: literatuurstudie.....	13
2.1 Het concept duurzaamheid	13
2.2 Operationalisatie van het concept duurzaamheid	15
2.2.1 MVO Prestatieladder	15
2.2.2 Opstellen van (contextspecifieke) indicatoren.....	18
2.3 Stakeholdermanagement	18
2.4 De bedrijfsvoering in kaart: het INK-model.....	21
2.5 INK-model als conceptueel kader.....	23
2.5.1 Leiderschap.....	23
2.5.2 Strategie en Beleid	25
2.5.3 Management van medewerkers	26
2.5.4 Management van middelen	27
2.5.5 Management van processen	29
3. Duurzaamheidsvermogen: empirisch onderzoek.....	32
3.1 Keuze van respondenten.....	32
3.2 Structuur van interviews	33
3.3 Resultaten.....	34
3.4 Uitwerking	37
4. Eerste ontwerp van de scan.....	38
4.1 De opbouw van het eerste ontwerp van de scan	38
4.2 De Inhoud van het eerste ontwerp van de scan	38
4.2.1 De positiebepaling.....	38
4.2.2 De bepaling van het duurzaamheidsvermogen van een organisatie	38
4.3 De uitvoering van het eerste ontwerp van de scan	41
4.3.1 Vaststellen van huidige duurzaamheidprestaties: de positiebepaling	41
4.3.2 Vaststellen van het duurzaamheidsvermogen van een organisatie	42

5. Bevindingen afkomstig uit de focusgroep en het definitieve ontwerp van de scan	44
5.1 Samenstelling van de focusgroep.....	44
5.2 Opzet van de focusgroep.....	44
5.3 Uitkomsten van de focusgroep	45
5.3.1 Uitkomsten panel 1	45
5.3.2 Uitkomsten panel 2	46
5.4 Inhoud van de definitieve scan	47
5.4.1 Stellingen van vermogensscan	47
5.4.2 Overige aanpassingen	48
6. Conclusie van het onderzoek	49
6.1 Oplossing van onderzoeksoopdracht en deelvragen door scan.....	49
6.2 De invulling aan de gebruikerseisen van de scan.....	51
7. Aanbevelingen over het gebruik en de ontwikkeling van de scan.....	53
7.1 Aanbevelingen aan bedrijven over het gebruik van de scan	53
7.2 Aanbevelingen aan het lectoraat TQMio over de ontwikkeling en gebruik van de scan	54
7.2.1 Doorselecteren van competenties en condities.....	54
7.2.2 De scan ‘web based’ maken	54
7.2.3 De rol van het lectoraat TQMio	55
7.2.4 Een verdienmodel voor de quickscan	55
7.3 Afsluiting.....	55
Referenties	57
Appendices	61

Samenvatting

Dit onderzoek naar een quickscan ten behoeve van het monitoren van het duurzaamheidsvermogen is uitgevoerd in opdracht van het lectoraat Total Quality Management in Organisatienetwerken (TQMio) van de Hogeschool Arnhem en Nijmegen. Het lectoraat merkt dat bedrijven graag hun duurzaamheidprestaties willen verbeteren, maar niet precies weten of zij het vermogen hebben om dit te realiseren. Door middel van een quickscan wil het lectoraat bedrijven in staat stellen om dat vermogen, wat in het onderzoek het duurzaamheidsvermogen wordt genoemd, te monitoren. Het duurzaamheidsvermogen is *de mate waarin bedrijven in staat zijn om hun duurzaamheidprestaties te verbeteren*, afhankelijk van de aanwezigheid van competenties en condities die hiervoor bepalend worden geacht. Aan de hand van de duurzaamheidscan zijn de organisaties in staat om het huidige vermogen te analyseren, vorderingen te monitoren en de duurzaamheidprestaties achteraf te evalueren.

De ontwikkeling van de duurzaamheidsvermogenscan gebeurt aan de hand van **literatuurstudie** en empirisch onderzoek. In de literatuurstudie wordt allereerst het concept duurzaamheid gedefinieerd als *'het vermogen dat een organisatie heeft om te voorzien in eigen behoeften zonder dat ze de toekomstige generaties schaadt in het voorzien van hun eigen behoeften'*. Daarnaast wordt toegelicht dat het concept duurzaamheid wordt gevormd door de 'Triple Bottom' Line (people, planet en profit) van Elkington. De 3P's worden geoperationaliseerd aan de hand van indicatoren die de MVO Prestatieladder en het 'General Reporting Initiative (GRI)' aanleveren. Daar wordt aan toegevoegd dat organisaties ook contextspecifieke indicatoren dienen te gebruiken en dienen te bepalen welke indicatoren relevant zijn voor hun organisatie.

Het conceptueel kader is gebaseerd op het INK-model en de stakeholdertheorie. Vanuit de literatuurstudie en studie van een veelheid aan informatie, gecreëerd door verschillende instanties werkzaam op het gebied van duurzaamheid, zijn circa 60 competenties/condities geselecteerd. Voorbeelden hiervan zijn: passie voor duurzaamheid bij de leidinggevenden, de uitvoerbaarheid van het duurzaamheidsbeleid, het creëren van duurzaamheidsbetrokkenheid bij het personeel, toegang tot extern gecreëerde kennis en/of technologie, enzovoorts. Het INK-model wordt als uitgangspunt van het conceptueel kader gebruikt vanwege het bedrijfskundige karakter ervan.

Het **empirische** gedeelte van dit onderzoek bestaat uit een zestal interviews en een discussie in een tweetal panels. De interviews zijn afgenomen met vertegenwoordigers van bedrijven die reeds met duurzaamheid bezig zijn. Uit de interviews blijkt dat het merendeel van de competenties en condities uit de literatuurstudie ook in de praktijk als belangrijk worden ervaren. Op basis van de bevindingen uit de literatuur en de interviews wordt een initieel ontwerp van de scan ontwikkeld. De discussie in een tweetal panels wordt gebruikt om het initiële ontwerp te evalueren en verbeteren.

Het **initieële ontwerp** van de scan bevat twee onderdelen, onderverdeeld in zes stappen. Het eerste onderdeel (en de eerste twee stappen) betreft een positiebepaling, waarmee de huidige duurzaamheidprestaties kunnen worden vastgesteld. De stappen worden hieronder kort toegelicht:

1. Vaststelling van relevante duurzaamheidsindicatoren
2. Meten (stap 2) van de duurzaamheidprestaties aan de hand van de indicatoren.

Het tweede onderdeel van de scan, de bepaling van het duurzaamheidsvermogen, bevat 4 stappen:

3. Leiding stelt groep samen waarmee scan wordt uitgevoerd
4. De groep voert de scan uit door middel van het beantwoorden van stellingen
5. Scores worden verwerkt en (automatisch) omgezet naar scores en gevisualiseerd door middel van kleuren. De scores worden tevens voorzien van een toelichting, die een indicatie geeft van wat de score betekent voor het duurzaamheidsvermogen van de desbetreffende organisatie.
6. Interne discussie over resultaten en creëren van inzicht in het duurzaamheidsvermogen en de aandachtspunten voor verbetering.

Het initiële ontwerp van de scan is voorgelegd aan een **focusgroep** van (vijf) deskundigen op het gebied van duurzaamheid, verdeeld in twee panels. Zij hebben het ontwerp van de scan beoordeeld op de bruikbaarheid en validiteit. Het eerste panel (van drie personen) was van mening dat de operationalisatie van de positiebepaling onvoldoende sturend is en dat deze moest worden uitbesteed aan derden. Tevens merkten zij op dat de stellingen uit onderdeel 2 van de scan soms onduidelijk en kwalitatief onvoldoende waren. Het advies was om de stellingen met verandermanagementdeskundigen te bespreken voordat de scan in gebruik wordt gesteld, aangezien zij weten hoe stellingen geformuleerd dienen te worden wanneer ze het doel hebben om tot verandering aan te zetten. Het panel raadde tevens aan de groep voor de uitvoering van het tweede onderdeel op te splitsen in enerzijds een vertegenwoordiging van de leiding en anderzijds een vertegenwoordiging van overige functionele niveaus. Verschillen in scores zouden volgens hen een rijke bron voor inzichten en discussie vormen. Ook zouden de stellingen moeten worden voorzien van wegingsfactoren, aangezien wordt verondersteld dat niet alle competenties en condities even belangrijk zijn voor het duurzaamheidsvermogen.

Het tweede panel was van mening dat onderdeel 1 voldoende sturend is en niet door derden hoeft te worden uitgevoerd. Hierdoor dienen de mensen in de organisatie zelf na te denken over duurzaamheid(-prestaties) en zal er meer draagvlak zijn om de scan uit te voeren. Het enige wat volgens het tweede panel ontbrak aan onderdeel 1 was een referentiepunt. Zij adviseerde om het gewenste toekomstige duurzaamheidsniveau als referentiepunt te nemen. Het tweede panel vond ook dat enkele stellingen verduidelijkt dienden te worden, maar waren van mening dat het merendeel van de stellingen begrijpelijk zijn. Net als het eerste panel was het tweede panel van mening dat de hoeveelheid stellingen idealiter nog wordt verkleind, aangezien het een quickscan betreft. De scoremethodiek en de toelichtingen zijn volgens beiden panels bruikbaar.

Het tweede panel heeft de verschillende stellingen uit onderdeel 2 (met de cijfers 1 tot en met 5) beoordeeld op het veronderstelde belang van de desbetreffende stellingen voor het duurzaamheidsvermogen. Stellingen die gemiddeld lager dan 2,5 scoorden werden verwijderd uit de scan. Stellingen met een score van 2,5 zijn heroverogen. Het (op basis van feedback) verwijderen, vereenvoudigen en toevoegen van stellingen heeft geleid tot een definitief ontwerp van de scan met 57 stellingen.

Het **definitieve ontwerp** van de scan bevat, net als het initiële ontwerp, twee onderdelen. Het eerste onderdeel, de positiebepaling, heeft er ten opzichte van het initiële ontwerp een derde stap bij gekregen: het creëren van een referentiepunt in de vorm van het gewenste duurzaamheidsniveau in de toekomst. Deze geeft inzicht in welke ruimte voor

duurzaamheidsverbeteringen een organisatie ziet. Daarnaast wordt op basis van de feedback uit het eerste panel de groep, die onderdeel 2 uitvoert, verdeeld in een vertegenwoordiging van de leiding en een vertegenwoordiging van andere functionele niveaus. Tevens wordt de scoremethodiek aangepast, ondanks dat deze door beide panels als bruikbaar werd geacht. Het eerste panel merkte op dat verschillende wegingsfactoren kunnen worden toegekend aan de verschillende stellingen, maar binnen dit onderzoek is dit onhaalbaar gebleken. Naast dat respondenten de mogelijkheid krijgen om te beoordelen in hoeverre een stelling van toepassing is op hun bedrijf, krijgen ze ook de mogelijkheid om te beoordelen of ze de stelling belangrijk vinden voor het bereiken van hun gewenste duurzaamheidsprestaties. Door deze subjectieve wegingsfactoren neemt de objectiviteit af, maar de interne discussie over duurzaamheid krijgt een extra dimensie. Er wordt nu tevens nagedacht over welke competenties intern belangrijk worden geacht voor het bereiken van hun gewenste niveau en zet nadrukkelijker aan tot gerichte veranderingen.

Het onderzoek heeft geresulteerd in **aanbevelingen** aan het lectoraat TQMIO en aan de gebruikers (bedrijven) van de scan. De aanbevelingen aan het **lectoraat** worden hieronder toegelicht:

1. Doorselecteren van de stellingen uit het tweede onderdeel van de scan: de stellingen uit de scan moet worden getest bij een grotere groep mensen/bedrijven zodat stellingen die gemiddeld als zeer onbelangrijk worden beschouwd worden weggelaten. Hierdoor wordt het meer een quickscan en is de scan meer valide.
2. Web based maken van de scan: het online beschikbaar maken de scan zorgt voor meer gebruikersgemak en scores kunnen eenvoudig worden opgeslagen in een database, die in de toekomst gebruikt kan worden voor benchmarking of onderzoek.
3. Lectoraat een faciliterende rol laten uitvoeren: het lectoraat verwerkt en verstrekt uitkomsten en geeft nadere toelichting over de scores aan bedrijven.
4. Creëren van een verdienmodel voor de quickscan: afhankelijk van de commerciële bedoelingen van het lectoraat kan worden gekozen voor een (nader vast te stellen) commercieel verdienmodel of wordt gekozen voor de praktische expertise en kennis die bedrijven als 'betaalmiddel' mogen gebruiken.

De **bedrijven** wordt geadviseerd de stappen uit de quickscan nauwkeurig te volgen. Het is voornamelijk van belang dat de leiding de personen selecteert waarmee de resultaten van de scan het meest valide zullen zijn. De uitkomsten uit de scan dienen te worden gebruikt om een gefundeerde discussie over het duurzaamheidsvermogen te vormen en ze moeten leiden tot een lijst met actiepunten voor de toekomst. Op deze manier kunnen de gewenste prestaties het beste worden bereikt.

Ten slotte wordt geconcludeerd dat het 'definitieve ontwerp' de basis vormt voor wat in de toekomst een praktisch toepasbare quickscan moet worden. De aanbevelingen over het gebruik en de doorontwikkeling van de scan dragen hier naar alle waarschijnlijkheid aan bij.

bij.

1. Onderzoeksopzet

In deze scriptie wordt een scan ontwikkeld waarmee organisaties kunnen analyseren of zij in staat zijn om duurzaamheidprestaties te verbeteren. Het begrip duurzaamheid betreft de gevolgen van bedrijfsvoering op mens, milieu en bedrijfseconomische belangen. De mogelijkheid die een organisatie heeft om duurzaamheidprestaties te verbeteren hangt af van bepaalde condities en competenties die een organisatie al dan niet bezit. Welke competenties dit zijn zal worden onderzocht in deze scriptie en worden verwerkt in de scan.

1.1 Achtergrond

Dit onderzoek vindt plaats in opdracht van het lectoraat 'Total Quality Management in Organisatienetwerken'(TQMio) van de Hogeschool Arnhem en Nijmegen. Het lectoraat maakt deel uit van het RAAK-project. Dit is een internationaal project (Nederland, Zweden en Australië) waarin universiteiten, hogescholen en bedrijven kennis ontwikkelen waarmee organisaties uiteindelijk in staat worden gesteld om hun innovatievermogen te vergroten. De rol van duurzaamheid in de bepaling van het innovatievermogen wordt in dit project belangrijk beschouwd. Daarom wordt er belang gehecht aan een scan die organisaties, met de ambitie om duurzaamheid in de bedrijfsvoering vorm te geven, inzicht geeft in het huidige duurzaamheidsniveau en de mogelijkheid om dat in de toekomst te verbeteren.

Aandacht voor de ontwikkeling van duurzaamheid, en in dat kader ook de ontwikkeling van de scan, past in de toenemende aandacht voor duurzaam ondernemen. De rijksoverheid erkent het toenemende belang van duurzaamheid en richtte in 2004 MVO Nederland op. MVO Nederland (z.d.) is het grootste nationale kennisinstituut en de nationale netwerkorganisatie voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). De term duurzaamheid is in de praktijk nauw verwant aan het concept MVO. Het begrip 'duurzaamheid' heeft oorspronkelijk een sterke relatie met aandacht voor het milieu. De betekenis ervan is intussen sterk verbreed en bevat nu ook sociale aspecten van de bedrijfsvoering.

Volgens MVO Nederland (z.d.) leidt duurzaamheid op vele fronten tot voordelen. MVO Nederland wijst op de kostenbesparing die door het slim gebruik van de schaarse grondstoffen kan worden gerealiseerd. Tevens leidt duurzaamheid tot gemotiveerd personeel, minder ziekteverzuim en hogere arbeidsproductiviteit. Andere gevolgen zijn hoge klanttevredenheid, een beter imago, meer innovatie en het stimuleert een goede omgang met belanghebbenden. Uiteindelijk moet dat leiden tot lagere bedrijfskosten en meer omzet, aldus MVO Nederland.

Van de overheid wordt op het gebied van duurzaamheid een voorbeeldfunctie verwacht. MVO Nederland¹, VNO-NCW² en MKB-Nederland³ hebben samen een advies aan de overheid uitgebracht, gericht op de vorming van een vernieuwd duurzaam inkoopbeleid. Volgens de genoemde instanties zal het voorbeeld van de overheid leiden tot verdere verduurzaming van

¹ "MVO Nederland is het nationale kennisinstituut en de nationale netwerkorganisatie voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) in één" (MVO Nederland, z.d., Wat is MVO Nederland?). Het onafhankelijke platform is in 2004 opgericht door het Ministerie van Economische Zaken

² "VNO-NCW is de grootste ondernemingsorganisatie van Nederland. De bij VNO-NCW aangesloten bedrijven en (branche)organisaties - tezamen zo'n 115.000 ondernemingen - vertegenwoordigen 90 procent van de werkgelegenheid in de Nederlandse marktsector." (VNO-NCW, z.d., Wat is VNO-NCW?)

³ MKB-Nederland noemt zich de grootste ondernemersorganisatie (géén ondernemingsorganisatie zoals VNO-NCW) van Nederland en vertegenwoordigt 120 brancheorganisaties, 250 ondernemersverenigingen en een groot aantal rechtstreeks aangesloten ondernemers (goed voor in totaal 150.000 bedrijven)

het Nederlandse bedrijfsleven (MVO Nederland). Zeker aangezien de overheid jaarlijks ongeveer €50 miljard besteedt aan producten en diensten, van communicatieadvies tot papier en van kantoormeubilair tot gebouwrenovatie. Voorafgaand aan het jaar 2010 streefde de rijksoverheid er naar om dat jaar alle (semi-)overheidsinstanties gedeeltelijk of geheel duurzaam in te laten kopen (MVO Nederland). De overheid heeft intussen belangrijke prestaties gerealiseerd (Rijksoverheid, 2011). Het doel voor het rijk was om 100% duurzaam in te kopen en het heeft dit op twee tienden van een procent gehaald (99,8%). De provincies kopen 96% duurzaam in, waar hun doelstelling 50% was. Hetzelfde geldt voor gemeenten (86-90%) die 75% als doelstelling hadden. Waterschappen (85%), universiteiten (80,2%), hogescholen (94,7%) en het middelbaar beroepsonderwijs (74,7%) zitten tevens erg ruim boven de gestelde doelen betreffend duurzaam inkopen. Gelet op de grootte van het geheel aan opdrachten dat de overheid jaarlijks verstrekt, in combinatie met de gerealiseerde resultaten, mag een kettingreactie verwacht worden met als gevolg dat hele ketens hier uiteindelijk op in zullen spelen.

1.2 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is om een (quick)scan te ontwikkelen waarmee het duurzaamheidsvermogen van een organisatie kan worden vastgesteld. Binnen het RAAK-project wordt opgemerkt dat bedrijven steeds meer belang hechten aan hun duurzaamheidprestaties, maar niet weten hoe ze die kunnen realiseren. Met de beschikbaarheid van een scan kunnen organisaties inzicht krijgen in hoeverre het mogelijk is om duurzamer te worden. Door vast te stellen of een organisatie hiertoe in staat wordt het zogenaamde duurzaamheidsvermogen vastgesteld. Het vermogen is afhankelijk van het bezit van bepaalde condities en competenties. Het ontwikkelen van deze competenties betreft een leerproces. Daarom speelt de PDCA-cyclus van Deming (1994) ook een rol in het bepalen van het duurzaamheidsvermogen.

De HAN wil de scan inzetten bij bedrijven die (een toenemend) belang hechten aan duurzaamheid. De scan moet onderdeel worden van een samenhangend geheel van kennis en praktische handvatten waar bedrijven (die zijn aangesloten bij het RAAK-project) gebruik van kunnen maken. De scan vormt een meetlat, tevens een analysetool waarmee bedrijven kunnen achterhalen of zij voldoende in staat zijn om de gewenste duurzaamheidprestaties te verwezenlijken.

1.3 Probleemstelling

De versterking van de aandacht voor duurzaamheid heeft invloed op de bedrijfsvoering en concrete bedrijfsactiviteiten. Het omgekeerde geldt ook, veranderingen in de bedrijfsvoering en andere bedrijfsactiviteiten zijn nodig om duurzaamheid te bereiken. Om het lectoraat TQMio in de gelegenheid te stellen de desbetreffende organisaties te voorzien in hun behoefte aan deze kennis wordt in deze scriptie onderzocht wat bepalend is voor het duurzaamheidsvermogen van een organisatie, verwerkt in een scan. Deze scan is ondersteunend bij:

1. Het vaststellen van het vermogen om duurzaamheidprestaties te verbeteren
2. Het kunnen monitoren van de vorderingen tijdens het invoeren (projectvoortgang) en
3. Het achteraf evalueren van de invoering en het resultaat

De scan zal het resultaat van deze scriptie vormen. Ten slotte is het van belang dat het lectoraat wordt geadviseerd over de toekomst en doorontwikkeling van de scan.

Gebruikerseisen van de scan

De scan dient te voldoen aan een aantal gebruikerseisen. De onderstaande gebruikerseisen worden door het lectoraat TQMio belangrijk geacht in het stimuleren van het gebruik van deze scan:

De scan moet:

- valide zijn, oftewel de scan dient te meten wat het moet meten
- aanzetten tot een gefundeerde discussie over de eigen duurzaamheidprestaties en verbetermogelijkheden
- een heldere opbouw van een relevant conceptueel kader hebben
- door de organisatie zelf toe te passen zijn, zijn zonder hulp van derden
- termen bevatten die begrijpelijk zijn en waar nodig toelichting bevatten

Het creëren van een duurzame organisatie vraagt om tijd en ontwikkeling van bepaalde competenties. Deze ontwikkeling vindt plaats in de interne organisatie, met uiteindelijk bepaalde duurzaamheidprestaties als gevolg. De 'gap' tussen gerealiseerde en gewenste prestaties geeft inzicht in de ruimte voor verbetering die er is. Dit moment van inzicht kan gebruikt worden om tot verbetering aan te zetten. Omdat het gewenste niveau van prestaties (door veranderende belangen en eisen) aan verandering onderhevig is, zal een organisatie continu in dit proces van ontwikkeling betrokken zijn.

1.4 Opdracht en deelvragen

Voortkomend uit de probleem- en doelstelling van deze scriptie kan onderstaande onderzoeksopdracht worden geformuleerd:

Ontwerp een quickscan waarmee organisaties inzicht krijgen in hun duurzaamheidprestaties en de mogelijkheden om daarin verbeteringen te realiseren.

Voor de uitvoering van de opdracht worden de volgende deelvragen beantwoord:

- Welk conceptueel kader kan worden gekozen als basis voor de scan?
- Hoe kunnen de verschillende aspecten uit het kader worden geoperationaliseerd?
- Welke richtlijnen voor de implementatie kunnen worden opgesteld?
- Kan met de uitslag van de scan een uitspraak gedaan worden over de slaagkansen van de invoering/verbetering van duurzaamheid?

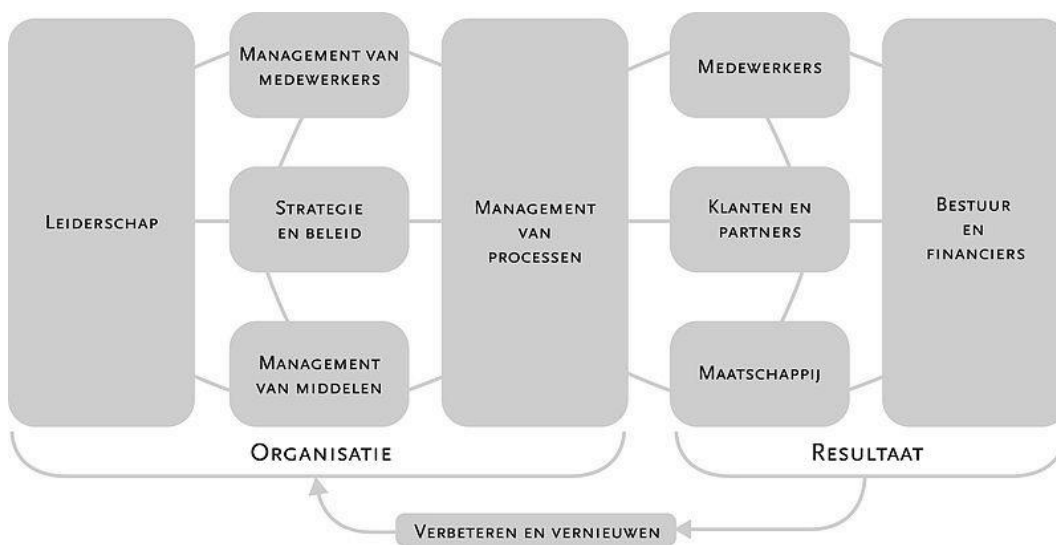
1.5 Het INK-model als conceptueel kader

Het antwoord op de eerste deelvraag wordt reeds in dit hoofdstuk gegeven. Het INK-model vormt als integraal bedrijfsmodel de basis voor het conceptuele kader van de scan. Het INK-model, waarin het proces van competentieontwikkeling een prominente rol speelt, is geschikt voor het ontwikkelen van deze scan, aangezien hierin de relatie tussen de interne competenties en prestaties centraal staat.

In het INK-model staat enerzijds de relatie tussen de organisatiegebieden en de resultaatgebieden centraal en anderzijds de leercyclus (Plan, Do, Check, Act) van Deming (INK, 2007). Een belangrijke reden voor het gebruik van dit model is het feit dat het een model is dat

reeds breed ingevoerd is in het bedrijfsleven om prestatiekansen te vergroten en verbetering te stimuleren. Daarbij is het een model dat verbinding legt tussen de inrichting van de organisaties en de prestaties ervan. Tevens faciliteert het bedrijfsvergelijking, wat voor de scan in de toekomst een belangrijke toevoeging kan zijn. Bedrijven zouden zich dan, door middel van de scan, met andere bedrijven kunnen meten en hun prestaties kunnen relativeren (INK).

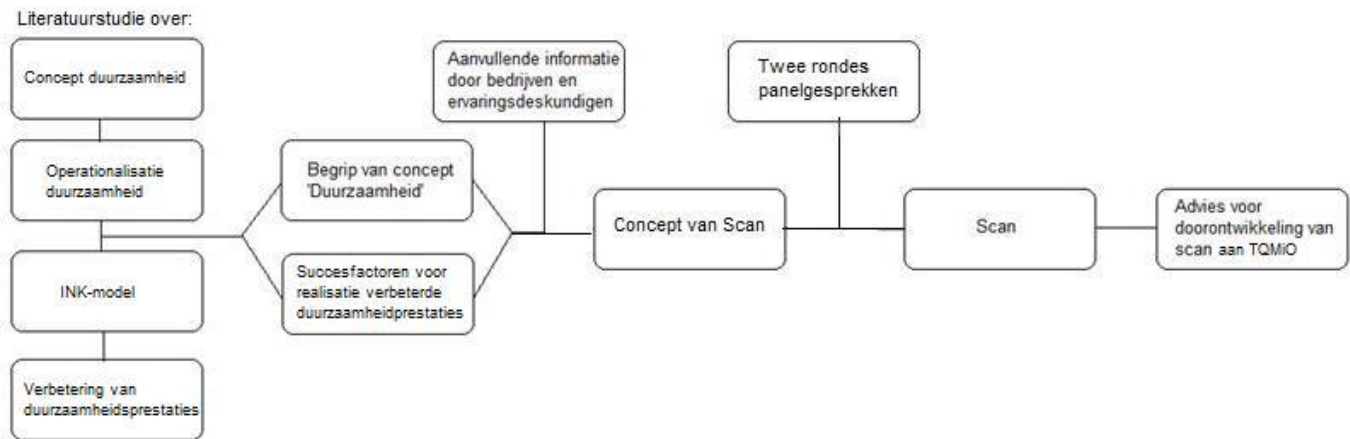
In figuur 1.1 is het INK-model te zien. Aan de linker zijde van het model staan de organisatiegebieden weergegeven. De competenties in die gebieden worden bepalend geacht voor de ontwikkeling van het duurzaamheidsvermogen. Aan de rechter zijde worden de bijbehorende resultaten weergegeven. In het geval van dit onderzoek gebeurt dit in termen van duurzaamheidprestaties. Het proces van verbeteren en vernieuwen vraagt aandacht voor een analyse van de mate waarin gewenste resultaten al dan niet zijn bereikt. Met dit inzicht kan een organisatie gericht de interne organisatie aanpassen om alsnog het gewenste niveau te kunnen bereiken. Het INK-model, en de keuze ervoor, zal nader worden toegelicht in paragraaf 2.4.



Figuur 1.1: INK-model (Bron: www.ink.nl)

1.6 Opzet van het onderzoek

Om tot een gedegen onderzoek te komen is het noodzakelijk dat de methodiek past bij het te onderzoeken probleem. De methodiek moet er voor zorgen dat de uitkomsten van het onderzoek betrouwbaar en valide zijn.



Figuur 1.2 Onderzoeksmodel

Literatuuronderzoek

In eerste instantie is het noodzakelijk dat een grondig literatuuronderzoek wordt uitgevoerd waarmee kennis vergaard wordt die nodig is voor het beantwoorden van de onderzoeksoopdracht en de subvragen. De eerste deelvraag zal vooral beantwoord worden door middel van literatuuronderzoek, aangezien in de literatuur veel informatie gewonnen kan worden over het INK-model (als conceptuele kader). De operationalisatie van de verschillende elementen uit het conceptuele kader (deelvraag 2) gebeurt ook met name aan de hand van literatuur, aangezien hier reeds veel informatie over bestaat.

Veldonderzoek

Voor de beantwoording van de overige deelvragen zal, naast de kennis vergaard uit literatuur, ook veldonderzoek gedaan worden aan de hand van interviews met mensen uit het bedrijfsleven. De geïnterviewden zijn actief bij organisaties die zich bezig houden met duurzaamheid. Deze interviews dienen als aanvullende kennis voor het onderwerp en de te ontwerpen scan, maar tot op bepaalde hoogte ook als verificatiemethode om te zien of aandachtspunten uit de theorie ook in de praktijk als belangrijk worden ervaren. De interviews hebben een semigestructureerd kwalitatief karakter. Daar wordt voor gekozen omdat hiermee enkele (vooraf vastgestelde) aandachtspunten grondig kunnen worden behandeld tijdens het interview (Babbie, 2007) en onduidelijkheden kunnen worden weggewerkt. Daarnaast geeft een dergelijk open interview ruimte voor het behandelen van aandachtspunten die tijdens het interview ter sprake komen, maar over het hoofd gezien zijn tijdens het opstellen van de vragen.

De interviews worden uitgevoerd bij bedrijven, uit verschillende sectoren, die zelf reeds bekend zijn met het thema duurzaamheid en grotendeels duurzaamheid al gerealiseerd hebben. Binnen deze organisaties wordt de persoon die het meest bekend met duurzaamheid is geïnterviewd. Dit levert de meest valide en betrouwbare informatie. Verdere toelichting over de interviews vindt plaats in hoofdstuk 3.

Om de validiteit en bruikbaarheid van de scan te verhogen wordt er tevens een focusgroep/panel gevormd, waarin ervaringsdeskundigen en experts op het gebied van duurzaamheid bij elkaar gebracht worden. Tijdens deze bijeenkomst wordt op een semigestructureerde manier de aandachtspunten van de scan besproken en wordt gevraagd naar aanvullingen en commentaar op de huidige indicatoren. Daarnaast zullen de richtlijnen voor gebruik worden besproken en wordt de validiteit en bruikbaarheid van de scan behandeld.

Door over deze punten te discussiëren zal de scan completer worden en uiteindelijk organisaties beter in staat stellen om het duurzaamheidsvermogen te meten.

Een kwalitatief onderzoek zorgt er voor dat de validiteit hoger is dan wanneer kwantitatief onderzoek, aan de hand van bijvoorbeeld enquêtes, gedaan wordt. Dit is vanwege de diepte die kan worden gelegd in een discussie over een bepaald onderwerp, terwijl enquêtes vaak oppervlakkig blijven (Babbie, 2007). De betrouwbaarheid van kwalitatief onderzoek is wel lager dan bij kwantitatief onderzoek. Desalniettemin zal de betrouwbaarheid van de informatie vergroot worden doordat gebruik gemaakt wordt van verschillende praktische invalshoeken.

2. Duurzaamheidsvermogen: literatuurstudie

In dit hoofdstuk is de literatuurstudie uitgewerkt. Hierin komen theoretische concepten aan de orde die van belang zijn voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen. De informatie uit de literatuurstudie, in combinatie met informatie uit veldonderzoek, gaat gebruikt worden om een scan te ontwikkelen waarmee een organisatie het duurzaamheidsvermogen kan meten. Onderdeel van deze scan is een helder begrip van 'duurzaamheid' (paragraaf 2.1). Daarnaast moeten de duurzaamheidprestaties meetbaar gemaakt worden. Deze operationalisering van 'duurzaamheid', wordt besproken in paragraaf 2.2. In paragraaf 2.3 wordt nader ingegaan op stakeholdermanagement. In het vorige hoofdstuk is reeds aangegeven dat het INK-model dient als conceptueel kader voor de scan. Dit model wordt in paragraaf 2.4 nader uitgewerkt. In de literatuur is gezocht naar relevante condities en competenties die bepalend zijn voor het duurzaamheidsvermogen. In paragraaf 2.5 wordt verslag gedaan van deze zoektocht. De laatste paragraaf geeft overzicht van de belangrijkste aandachtspunten voor het opstellen van de scan en vormen input voor de interviews die de empirische basis van de scan moeten leveren.

2.1 Het concept duurzaamheid

In deze eerste paragraaf van het theoretisch kader wordt het begrip 'duurzaamheid' besproken. Het begrip duurzaamheid, in de context van ondernemen ook wel 'duurzaam ondernemen' genoemd, en het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) worden veelal als synoniemen gebruikt. Deze begrippen worden gezien als veelomvattend, zonder scherp afgebakende betekenis, met veel ruimte voor eigen invulling voor degene die de begrippen hanteert. De begrippen worden uiteenlopend gedefinieerd, consensus ontbreekt. In dit onderzoek wordt helderheid nagestreefd door enkele bestaande definities nader te beschouwen. Uiteindelijk wordt er een keuze tussen de begrippen duurzaamheid en MVO gemaakt en wordt de bijbehorende definitie gekozen.

MVO Nederland (z.d.⁴) geeft aan dat duurzaam ondernemen en maatschappelijk verantwoord ondernemen hetzelfde betekenen. Beiden begrippen betreffen het principe dat bedrijven, naast het halen van hun financiële doelstellingen, ook rekening houden met de interne, externe, directe en indirecte omgeving. Ter verduidelijking volgt hieronder een tweetal definities van MVO.

MVO Nederland definieert MVO als: *"Bij maatschappelijk verantwoord ondernemen neemt een bedrijf de verantwoordelijkheid voor de effecten van de bedrijfsactiviteiten op mens en milieu. Het bedrijf maakt bewuste keuzes om een balans te bereiken tussen People, Planet en Profit"* (MVO Nederland). Een andere definitie wordt gegeven door MVO Platform. MVO platform geeft de volgende definitie: *"MVO is een resultaatgericht proces waarbij een bedrijf over de gehele keten van zijn activiteiten verantwoordelijkheid neemt over de effecten van deze activiteiten op sociaal, ecologisch en economisch gebied, daarover verantwoording aflegt en de dialoog aangaat met belanghebbenden"* (MVO Platform). Het blijkt uit deze twee definities dat de 3P's (people, planet en profit) erg belangrijk worden geacht, ze vormen de kern ervan. Dit betekent dat een definitie van MVO betrekking heeft op de economische dimensie, maar ook de sociale dimensie en ecologische dimensie. Het belang van deze drie dimensies wordt tevens bevestigd door de definitie die de Europese Commissie geeft van 'Corporate Social Responsibility (CSR)⁵: "A

⁴ <http://www.mvonederland.nl/content/veelgestelde-vragen/wat-is-het-verschil-tussen-maatschappelijk-verantwoord-ondernemen-en-duu>

⁵ CSR is de Engelse equivalent van/ term voor Maatschappelijke Verantwoord Ondernemen

concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis" (European Commission, 2011). De Europese Commissie benadrukt tevens vrijwilligheid als voorwaarde voor MVO, wat betekent dat maatschappelijk verantwoord handelen alleen zo bestempeld kan worden wanneer het op basis van die voorwaarde gebeurt. De Sociaal Economische Raad voegt nog een voorwaarde toe: organisaties dienen MVO onderdeel van de 'core business' te maken (ISO26000 Scan, z.d.).

MVO Nederland spreekt niet expliciet over duurzaamheid, anders dan dat het een synoniem van MVO is. Het begrip duurzaamheid komt wel expliciet ter sprake bij de Verenigde Naties (VN). Zij definiëren het begrip op het niveau van landen en samenlevingen als 'het vermogen van samenlevingen om in hun eigen behoeften te voorzien zonder het vermogen van toekomstige generaties, om in hun eigen behoeften te voorzien, te schaden' (United Nations, 1987, p. 54). Toegepast op organisaties kan deze definitie worden opgevat als: *het vermogen dat een organisatie heeft om te voorzien in eigen behoeften zonder dat het de toekomstige generaties schaadt in het voorzien van hun eigen behoeften*.

In het kader van dit onderzoek wordt de voorkeur gegeven aan het gebruik van het begrip duurzaamheid. Daarbij de definitie volgend van de Verenigde Naties. De redenen voor de voorkeur voor het begrip duurzaamheid, en de definitie van de VN, zijn de volgende:

- duurzaam ondernemen is niet noodzakelijk op basis van **vrijwilligheid**, wat de Europese commissie wel als voorwaarde geeft wat MVO betreft. Duurzaam ondernemen kan tevens worden opgelegd door wetgeving en eisen van stakeholders (in de vorm van klanten leveranciers en klanten). Om een model te ontwikkelen die het duurzaamheidsvermogen zal scannen is het daarom ook niet verstandig vrijwilligheid als voorwaarde op te nemen. Hierdoor worden op voorhand bedrijven uitgesloten van de scan. Van doorslaggevend belang is het effect van duurzaamheid, niet de intentie.
- het wordt niet noodzakelijk geacht dat een organisatie duurzaamheid tot de '**core business**' voegt, wat de Sociaal Economische Raad wel als voorwaarde stelt. Zij stellen dat een organisatie pas maatschappelijke verantwoord onderneemt wanneer de zorg voor de maatschappelijke effecten van bedrijfsvoering tot de 'core business' hoort van een organisatie. Ook deze voorwaarde zal niet worden opgenomen in het analyseren in hoeverre een organisatie duurzaamheid kan verbeteren. Bedrijven die graag willen weten of ze in staat zijn om duurzaamheidprestaties te verbeteren, terwijl duurzaamheid nog nauwelijks is ingevoerd, zouden in dit geval direct laag scoren. Door deze voorwaarde niet op te nemen worden bedrijven met een goede intentie niet op voorhand uitgesloten van de scan.

In de gekozen definitie (van de VN) wordt niet expliciet gesproken over people, planet en profit. Niettemin liggen deze 3P's er wel in besloten. Immers, als toekomstige generaties ook als belanghebbenden worden beschouwd dan zullen ze in de toekomst ook gebruik willen maken van de aarde en de sociale leefomgeving waarop de bedrijven nu al veel invloed hebben. Tevens kan de bedrijfseconomische dimensie in commerciële context niet worden genegeerd. Duurzaamheid kan daarom niet los worden gezien worden van de benadering die Elkington (1997) heeft ontwikkeld: de 'Tripple Bottom Line'.

Triple Bottom Line

De achterliggende gedachte van de 'Tripple Bottom Line', ofwel de 3P's (Elkington, 1997), is dat bedrijven niet alleen waarde hechten aan de bedrijfseconomische prestaties (profit). De invloed op het milieu (planet) en de sociale leefruimte van mensen (people) behoren tevens een belangrijke rol in de bedrijfsvoering te spelen. Duurzaamheid betreft de mate waarin een organisatie in staat is om gebalanceerd de (hedendaagse en toekomstige) belangen te behartigen. De belangen die er bij organisatie leven zijn volgens Elkington te categoriseren naar planet, people en profit.

Planet betreft de ecologische dimensie van duurzaamheid. Het is de bedoeling dat organisaties de natuurlijke leefomgeving onderdeel maken van de bedrijfsvoering (Moratis, 2006). Het uitgangspunt hierbij is dat organisaties bijdragen aan de kwaliteit van het menselijk leven door goederen en diensten te leveren zonder hierbij het milieu overbodig te belasten. Dit betekent dat het ecologische systeem minder geschaad wordt en de grondstoffen niet uitgeput raken. Externe druk, uitgevoerd door de maatschappij, maar ook de kansen die ecologische efficiënte verbeteringen met zich meebrengen, zoals kostenbesparingen, zijn de belangrijkste redenen voor organisaties om zich ecologisch verantwoord te gedragen.

Belangrijk voor de sociale dimensie van duurzaamheid (**people**) is de zorg voor zowel mensen binnen het bedrijf (personeel), als de mensen daarbuiten (Moratis, 2006). In de bedrijfsvoering komt dit tot uiting in het creëren van goede arbeidsverhoudingen en een sociaal beleid dat de ruimte biedt voor ontwikkeling. Wat de externe zorg voor mensen betreft, is met name de leefomgeving van belang. Daarbij spelen de normen en waarden die van kracht zijn in de samenleving een belangrijke rol.

Profit betreft het creëren van waarde door de verkoop van producten en diensten en door inkomenswerving als gevolg hiervan (Moratis, 2006). De winst moet op lange termijn de basis vormen voor continuïteit van de organisatie. Daarom mag dit onderdeel niet ontbreken in de benadering die Elkington heeft ontwikkeld. Zonder winst verliest een commercieel bedrijf zijn bestaansrecht. Het vormt de basis voor de andere twee P's, die hierboven besproken zijn. De belangrijkste indicatoren aangaande de bedrijfseconomische dimensie van duurzaamheid zijn winst, productiviteit en continuïteit.

2.2 Operationalisatie van het concept duurzaamheid

De definitie van duurzaamheid en de Triple Bottom Line zijn reeds besproken, maar het is nog niet duidelijk hoe gemeten kan worden of de bedrijfsvoering van een organisatie daadwerkelijk duurzaam genoemd kan worden. Daarvoor moet het begrip worden geoperationaliseerd, oftewel meetbaar worden gemaakt. In deze paragraaf wordt nader op deze operationalisatie ingegaan. Er wordt één duurzaamheidstandaard besproken die gebruikt kan worden voor de operationalisatie. De operationalisatie, die gebruikt wordt in het ontwerp van de scan, is uitgebreider en gebaseerd om meer dan één duurzaamheidstandaard. In deze openbare versie mag om vertrouwelijke redenen niet meer worden getoond dan de onderstaande operationalisatie.

2.2.1 MVO Prestatieladder

De MVO Prestatieladder (2010) is een instrument waarmee de maatschappelijk verantwoordelijkheid van een organisatie kan worden gemeten. De beoordeling ontstaat door te controleren in hoeverre een organisatie voldoet aan bepaalde indicatoren die kenmerkend zijn

voor MVO. Deze standaard is gebaseerd op de ISO 26000 standaard (zie appendix A), waarin de 'Tripple Bottom Line' gebruikt wordt om de prestaties te duiden. De MVO prestatieladder is een certificaat dat door een groot aantal certificatie-instellingen wordt uitgevoerd en in kaart brengt of een organisatie werkelijk maatschappelijk verantwoord onderneemt. Aangezien de 'Tripple Bottom Line' indirect leidend is voor de MVO Prestatieladder kunnen de indicatoren ook voor dit onderzoek gebruikt worden.

De MVO Prestatieladder (2010) geeft indicatoren waarmee organisaties kunnen meten of zij zich daadwerkelijk ecologisch verantwoord gedragen. De indicatoren waarmee organisaties haar ecologische prestaties kunnen meten staan in tabel 2.1.

Indicator	Omschrijving
Grondstoffen	Een organisatie moet een inzichtelijke huishouding omtrent het grondstofgebruik hebben en maatregelen nemen om het gebruik van gerecyclede materialen en afval te verhogen.
Energie	Een organisatie moet een inzichtelijke huishouding omtrent het energieverbruik hebben en neemt maatregelen om het energieverbruik te verlagen of gebruik te maken van energie uit duurzame energiebronnen ⁶ .
Water	Een organisatie moet een inzichtelijke huishouding omtrent het waterverbruik hebben en maatregelen nemen om het watergebruik uit schaarse bronnen, of waarbij aanverwante ecosystemen of leefgebieden negatieve gevolgen van ontvangen, verminderen.
Biodiversiteit	Een organisatie moet door middel van haar activiteiten een positieve, geen of zo min mogelijk negatieve invloed uitoefenen op de biodiversiteit van de omringende omgeving en daar zorg voor dragen.
Uitstoot, afvalwater en afvalstoffen	Een organisatie moet een huishouding hebben die informatie geeft omtrent: - hoeveelheid broeikasgasuitstoot - gebruik en uitstoot van stoffen die ozonlaag aantasten - hoeveelheid uitstoot van stikstof- en zwaveldioxide en andere stoffen. - totale hoeveelheid afval per soort en bestemming - aanzienlijke lozingen op water per soort - totale hoeveelheid van niet opzettelijke lozingen van chemische stoffen, olie of brandstof. Ook dient de organisatie weer te geven welke maatregelen genomen worden om de genoemde emissies en lozingen te reduceren.
Producten en diensten	Een organisatie is verantwoordelijk voor milieurelevante informatie betreffende diensten en producten en de mogelijkheden van recycling of hergebruik hiervan.
Naleving	Een organisatie zal wanneer sancties worden opgelegd voor het niet naleven van milieugerelateerde regelgeving toelichten wat de oorzaak was en welke acties worden ter correctie worden ondernomen.
Transport	Een organisatie draagt zorg voor de ontwikkeling, naleving en continue verbetering van beleidsmaatregelen om effecten van transport op milieu en ecosystemen zo veel mogelijk te verminderen.

Tabel 2.1 'Planet'-dimensie uit de MVO Prestatieladder

Met onderstaande indicatoren is de sociale dimensie (people) volgens MVO Prestatieladder meetbaar te maken.

Thema	Indicatoren en Omschrijving
Arbeidsomstandigheden en volwaardig werk	Een organisatie zorgt voor: - werkgelegenheid en draagt zorg voor naleving van contractuele afspraken - zorg voor welzijn van werknemer, passende sociale voorzieningen en duidelijke functieomschrijving - veiligheid en gezondheid voor klanten, werknemers en direct omwonenden - mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling in de vorm van opleiding, onderwijs en aard en organisatie van het werk.

⁶ Zoals windenergie, bio-energie, zonne-energie, groene stroom en aardwarmte (Rijksoverheid).

	- diversiteit en eerlijke kansen
Mensenrechten	Een organisatie zorgt voor: - een strategie en beleid waardoor geen activiteiten worden ondernomen die conflicterend zijn met mensenrechten - geen discriminatie - vrijheid van vereniging en CAO - uitbanning kinderarbeid - preventie van gedwongen en verplichte arbeid - beveiligingsbeleid waarbij geen mensenrechten worden geschonden - dat rechten van inheemse bevolking wordt gerespecteerd en bedrijfsactiviteiten ook hen ten goede komen.
Eerlijk zaken doen	Een organisatie zorgt voor: - de gemeenschap en minimaliseert ongewenste effecten en houdt zich aan wetgeving. - bestrijden van omkoping en corruptie - ethische verantwoording voor deelname aan politiek (lobbyen) - geen concurrentiebelemmerend gedrag - naleving van sancties en verantwoording
Consumenten aangelegenheden	Een organisatie zorgt voor: - gezondheid en veiligheid consumenten - etikettering van producten en diensten voor productinformatie en toepassing. - eerlijke marketing communicatie op basis van normen en gedragscodes op gebied van reclame - privacy van klanten - naleving van sancties en verantwoording

Tabel 2.2 'People'-dimensie uit de MVO Prestatieladder

Ook voor de derde dimensie, profit, heeft de MVO prestatieladder indicatoren ontwikkeld. Dit zijn slechts onderstaande drie indicatoren (tabel 2.3).

Indicator	Omschrijving
Directe economische waarden die gegenereerd en gedistribueerd zijn	De organisatie is verantwoordelijk voor financiële rapportage betreffende inkomsten, operationele kosten, personeelsvergoedingen, donaties en overige maatschappelijke investeringen en ingehouden winst en betalingen aan kapitaalverstrekkers en overheden.
Positieve bijdrage aan lokale economie en bedrijvigheid	Een organisatie draagt bij aan lokale economie door personeel, diensten, goederen en materieel uit lokale omgeving te betrekken en maakt dat door middel van beleid en rapportage inzichtelijk. Lokale bijdrage wordt ook verwacht op ecologisch en sociaal vlak.
Bijdrage aan het economische systeem	Een organisatie draagt met haar activiteiten bij aan inrichting van infrastructuur die ten goede komt aan de omgeving om het algemene nut.

Tabel 2.3 'Profit'-dimensie uit de MVO Prestatieladder

Het operationaliseren van het begrip duurzaam kan, zoals hierboven is aangegeven, aan de hand van de indicatoren die de MVO prestatieladder geeft. Het belang van de verscheidene indicatoren zal niet bij elke organisatie hetzelfde zijn. Belanghebbenden bepalen in grote mate wat significant belangrijk is voor de bepaling van het duurzaamheidsniveau. Voor een valide meting van de duurzaamheidprestaties is het van belang dat een organisatie in kaart brengt welke indicatoren daadwerkelijk van belang zijn. Dit kan gedeeltelijk intern worden vastgesteld, maar de verwachtingen van de belanghebbenden spelen ook een belangrijke rol. In het theoretisch kader zal later nog verder worden ingegaan op het belang van stakeholdermanagement bij het realiseren van verbeterde duurzaamheidprestaties.

2.2.2 Opstellen van (contextspecifieke) indicatoren

De indicatoren, die de MVO Prestatieladder aanlevert, zijn algemeen toepasbaar. Desalniettemin zijn contextspecifieke indicatoren nodig om duurzaamheid per bedrijf valide te kunnen meten. Hoe deze gecreëerd kunnen worden, wordt besproken in paragraaf 4.3.1.

De combinatie van de indicatoren van de MVO Prestatieladder, andere duurzaamheidsstandaarden en de contextspecifieke indicatoren stellen een organisatie in staat om eigen duurzaamheidsprestaties eerlijk te meten.

2.3 Stakeholdermanagement

Zoals in de probleemstelling al uiteen is gezet zijn er veel bedrijven die graag duurzaam willen ondernemen, maar niet weten wat dat betekent voor de bedrijfsvoering van een organisatie. In dit onderdeel van het theoretisch kader wordt de invloed van de belanghebbenden besproken in het bereiken van verbeterde duurzaamheidsprestaties. 'Belanghebbende' is het Nederlandse woord voor 'stakeholder'.

Voor de realisatie van duurzaamheid is het belangrijk dat de organisatie de competentie heeft om een stakeholderdialoog aan te gaan (MVO Nederland). Aangezien de aandacht voor people, planet en profit in dit onderzoek bepalend wordt geacht voor de mate van duurzaamheid is het noodzakelijk in kaart te brengen welke verwachtingen belanghebbenden op dat gebied hebben. Een belanghebbende is 'a group or individual who can affect or is affected by the achievement of an organization's objectives' (Freeman, 1984, p. 46). Duurzaamheid kan bereikt worden wanneer er wordt voldaan aan de verwachtingen die (toekomstige) belanghebbenden hebben. Een organisatie moet daarom in staat zijn om te zorgen dat de huidige duurzaamheidsprestaties in lijn liggen met de verwachtingen die de belanghebbenden hebben.

Toenemend belang van stakeholders in kwaliteitsmanagement

Het belang van kwaliteitsperceptie door belanghebbenden wordt onderschreven door Jonker en Van Pijkeren (2006). Zij benadrukken in hun artikel 'Naar een derde generatie kwaliteitsmanagement' dat bedrijven geen eilanden meer zijn, maar alleen kunnen functioneren in een dynamisch netwerk en daar afhankelijk van zijn. Belangrijk hierbij is dat belangen op een eerlijke manier worden behartigd. Foley (2005) beaamt dit met de volgende quote: '... managers should explicitly identify both the enterprise aim and those entities who, if their needs and expectations are not met, can materially impede achievement of the business aim' (Foley, 2005, p. 2).

Het toenemende belang van stakeholders is ook sterk terug te vinden in de kwaliteitsmanagement systemen zoals ISO 9000, ISO 14000 en ISO26000. De eerste versie uit 1994 van de ISO 9000 was in zijn geheel gericht op de interne procesbeheersing met als doel product- en dienstverbetering. In de versies die hierop volgden werd het belang van de bedrijfsomgeving steeds meer erkend. De gedachte hierachter is dat deze extern gerichte benadering tegenwoordig noodzakelijk is om kwaliteit te realiseren (Jonker & Foster, 2009). De ISO 14000 is een milieugeoriënteerde kwaliteitsstandaard die transparant maakt of een organisatie het milieu helpt, afval en vervuiling voorkomt en de algemene prestaties op het gebied van milieu ventileert.

Stakeholdermanagement cruciaal voor duurzaam ondernemen

De nieuwste ISO standaard, de ISO 26000, is ontwikkeld om de MVO-prestaties van organisaties te verbeteren. Evident hierin is de opname van een externe blik door de organisatie, aangezien

deze standaard de invloed van bedrijfsactiviteiten op de sociale omgeving en milieu betreft. Welvaart kan alleen worden gecreëerd door samen te werken en elkaars belangen te respecteren. Wanneer dit laatste niet gebeurt en belangen op een verschillende, oneerlijke manier worden behartigd zullen ontevreden partijen de samenwerking beëindigen wat de kwaliteitsprestaties van een organisatie flink kan beschadigen (Jonker & Foster, 2009).

Blijkende uit de kwaliteitsstandaarden is de toegenomen importantie van de externe omgeving bij de bedrijfsvoering. Voor het bereiken van duurzaamheid lijkt het daarom tevens van essentieel belang en kan worden gesteld dat duurzaam handelen alleen realiseerbaar is wanneer bekend is welke belanghebbenden betrokken zijn bij de organisatie en wat zij van de organisatie verwachten.

AA1000SES als stakeholdermanagement

De AA1000SES (AccountAbility, 2008) is een standaard die voorschrijft hoe stakeholdermanagement bijdraagt aan het bereiken van duurzaamheid en erkent dat de stakeholderdialoog cruciaal is voor het inbedden van duurzaamheid in de organisatie. De AA1000SES standaard is bruikbaar voor het onderzoek aangezien het handvaten biedt voor goed stakeholdermanagement, die Jonker et al. niet concreet geven.

De AA1000SES standaard is gebaseerd op drie principes: (vrij vertaald) inclusiviteit, materialiteit en responsiviteit (AccountAbility, 2008). *Inclusiviteit* betekent dat belanghebbenden worden betrokken bij het ontwikkelen en bereiken van een verantwoordelijk en strategisch antwoord op duurzaamheid. Het betekent niet dat alle stakeholders betrokken moeten worden, aangezien een organisatie altijd te maken heeft met de schaarsheid van middelen. De importantie van verschillende stakeholders bepaalt het onderlinge belang voor de organisatie. Hoe dit wordt vastgesteld wordt toegelicht onder 'identificeren van stakeholders'.

Materialiteit kan pas gerealiseerd worden nadat aan inclusiviteit wordt voldaan. Het betreft de vaststelling van het belang en significantie van bepaalde kwesties voor een organisatie en haar stakeholders. Een 'material' issue is een kwestie waarvan beslissingen, acties en prestaties van een organisatie en stakeholders afhankelijk zijn. Wat precies als 'material' gezien kan worden dient te worden vastgesteld op basis van weloverwogen informatie

Na het identificeren van de 'material' issues komt het proces van *responsiviteit*. Het principe van responsiviteit houdt in dat een organisatie moet voldoen aan de belangrijke issues van de stakeholders die een effect hebben op de duurzaamheidprestaties. Dit gebeurt door middel van de besluitvoering, acties en prestaties, maar ook door middel van communicatie met de belanghebbenden. Een organisatie dient te laten zien hoe het tegemoet komt aan de desbetreffende issues door middel van beleidsbepaling, doelstellingen en standaarden, bedrijfsstructuur, planning, betrokkenheid van stakeholders en het meten en monitoren van de prestaties.

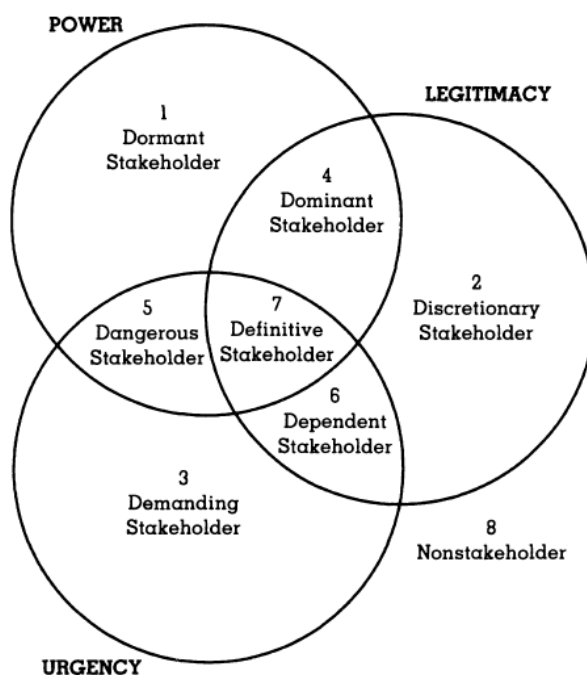
Identificeren van stakeholders

Niet alle belangen hebben dezelfde mate van importantie en prioriteit. Dat verschil moet worden erkend tijdens de allocatie van schaarse middelen. Een organisatie moet daarom in staat zijn om te analyseren welke stakeholders van groot belang zijn en het moet deze stakeholders kunnen betrekken. Het identificeren van stakeholders, en het meten van de importantie van verschillende (groepen) stakeholders, kan worden gedaan door de volgende attributen te meten (AccountAbility, 2008):

- afhankelijkheid: de mate waarin een individu of een groep direct of indirect afhankelijk zijn van de organisatorische activiteiten, producten, diensten en prestaties of de mate waarin organisatie afhankelijk is van hen.
- verantwoordelijkheid: de mate waarin de organisatie (toekomstige) wettelijke, commerciële, operationele of ethische/morele verantwoordelijkheden heeft ten opzichte van een bepaalde groep of individu.
- urgentie: de mate van urgentie met betrekking tot financiële, economische, sociale of milieu gerelateerde issues van een bepaald individu of groep.
- Invloed: de mate waarin een individu of groep invloed heeft op de organisationele strategische of operationele besluitvoering.

Een prominente auteur op het gebied van stakeholdermanagement is Mitchell. Hij stelt dat de importantie van de verschillende stakeholders afhangt van de macht, legitimiteit en urgentie van de desbetreffende stakeholder (Mitchell, Agle & Wood, 1997). Deze drie kenmerken zijn vergelijkbaar met de vier die Accountability toekent aan stakeholders. De definities van legitimiteit en verantwoordelijkheid komen in hoge mate overeen en beiden noemen urgentie als een kenmerk van belanghebbenden. Het lijkt erop dat Accountability het kenmerk macht heeft opgesplitst in twee kenmerken, afhankelijkheid en invloed, blijkende uit de volgende definitie van macht volgens Mitchell: *'the probability that one actor within a social relationship would be in a position to carry out his own will despite resistance'* (Weber, 1947). Dit impliceert dat macht gecreëerd wordt doordat er een bepaalde afhankelijkheid is tussen entiteiten en waardoor één van de entiteiten een bepaalde invloed kan uitoefenen.

De importantie van verschillende stakeholders heeft Mitchell et al. verwerkt in figuur 2.1. Een 'dormant stakeholder' kan als minst belangrijk worden beschouwd, terwijl de 'definitive stakeholder' de stakeholder is waarmee het meeste rekening moet worden gehouden (Mitchell et al., 1997).



Figuur 2.1: Stakeholder typologie (Mitchell, Agle, & Wood, 1997)

Aangezien de AA1000SES een standaard is die in de praktijk veelvuldig wordt gebruikt zullen de kenmerken van deze standaard gebruikt worden voor (het eerste ontwerp van) de scan. Ook wat betreft het bepalen van de importantie van stakeholders wordt niet voor de methode van Mitchell et al. gebruik gemaakt, aangezien verwacht wordt dat bedrijven zelf in staat zijn om de importantie van de belanghebbenden te herkennen, zonder daarbij stakeholders te groeperen en in een ranglijst te plaatsen (zoals in figuur 2.1).

2.4 De bedrijfsvoering in kaart: het INK-model

In deze paragraaf wordt het INK-model omschreven. Dit model zal het conceptueel kader van de scan vormen. Op basis van dit kader is het mogelijk om te identificeren waar, en hoe (paragraaf 2.5), in de bedrijfsvoering veranderingen moeten plaatsvinden om duurzaamheidprestaties te kunnen verbeteren. In de probleemstelling is reeds kort aangegeven waarom het INK leidend is voor de structuur van de scan. In deze paragraaf wordt nogmaals stil gestaan bij de redenen. De aandachtspunten uit de paragraaf over 'stakeholdermanagement' zullen in de scan ingepast worden in de structuur van het INK-model.

Redenen voor het gebruik van INK-model

Het INK- model is het meest bruikbare model voor dit onderzoek omdat het een helder kader geeft voor competentieontwikkeling. Met name het feit dat het model de relatie tussen de interne organisatie (verdeeld in organisatiegebieden) en prestaties weergeeft maakt het model zo bruikbaar voor de scan. De scan dient uiteindelijk eenzelfde relatie te omschrijven: de relatie tussen de interne organisatie (waarin competenties verwerkt zijn) en de duurzaamheidresultaten. Daarbij zet de opzet van het INK-model aan tot een leercyclus. Nadat prestaties worden gemeten worden organisaties in staat geacht om na te denken over verbetermogelijkheden welke te behalen zijn door aanpassingen in de interne organisatie. Van de duurzaamheidsvermogenscan wordt ook verwacht dat het aanzet tot eenzelfde cyclus. Hierdoor zijn organisaties in staat om continu hun duurzaamheidprestaties te verbeteren. Daarnaast is het INK-model zeer bruikbaar aangezien het in de praktijk een erg gewaardeerd en vaak toegepast model is om prestatiekansen te vergroten. Tevens is het model geschikt voor bedrijfsvergelijking. Het is mogelijk dat in de toekomst de duurzaamheidsvermogenscan hier ook voor gebruikt zal worden.

Vanwege bovenstaande redenen is het INK-model als conceptueel kader een verstandige keuze. Omdat het INK-model leidend is voor de structuur van de scan wordt het hieronder nader toegelicht.

INK model

Het INK-model (figuur 1.1) is ontwikkeld door het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK). Het INK is een onafhankelijke stichting die in 1991 is opgericht door het Ministerie van Economische Zaken. De visie achter het model is: 'continu streven naar het balanceren tussen diverse stakeholders van de organisatie, het balanceren tussen de resultaten en de inspanningen die daarop betrekking hebben en voortdurend werken aan (kwalitatieve) groei' (INK). Het model bestaat uit vijf organisatiegebieden (leiderschap, management van medewerkers, strategie & beleid, management van middelen en management van processen), vier resultaatgebieden (medewerkers, klanten & partners, maatschappij en bestuur & financierders) en een aandachtsgebied dat ruimte geeft voor terugkoppeling en verbetering.

Het INK-model wordt ondersteund door de regelkring van Deming: Plan, Do, Check, Act. De organisatiegebieden 'Leiderschap' en 'Strategie en beleid' zijn onderdeel van de Plan-fase in de PDCA-cirkel. Hier wordt de richting voor de organisatie bepaald, doelen gesteld en plannen gemaakt voor het bereiken van deze doelen. De Do-fase komt in een organisatie tot uiting in de vorm van management van medewerkers, middelen en processen. De resultaatgebieden vormen de Check uit de cirkel. Er wordt geanalyseerd in hoeverre de belanghebbenden tevreden zijn met de behaalde resultaten. Enige afwijkingen tussen de doelstellingen die belanghebbenden hebben gesteld en de behaalde resultaten vraagt om actie (Act-fase). Aangezien belangen en verwachtingen in de loop der tijd veranderen is het noodzakelijk deze cirkel uit te blijven voeren om succes te bereiken (INK, 2007).

In de artikelen 'Naar een derde generatie kwaliteitsmanagement' (Jonker & Van Pijkeren, 2006) en 'The contemporary business enterprise and the quest for a new generation of quality standards' (Jonker & Foster, 2009) wordt het EFQM model, waar het INK-model de Nederlandse variant van is, besproken als het leidende model voor de derde generatie kwaliteitsmanagement. De erkenning van de relatie tussen organisatiegebieden en resultaatgebieden geeft de auteurs hiertoe aanleiding. Zij zijn er van overtuigd dat organisaties tegenwoordig belanghebbenden moet betrekken in de bedrijfsvoering om tot de gewenste kwaliteit te komen.

Organisatiegebieden

In de organisatiegebieden wordt beschreven hoe een bedrijf is ingericht. Deze inrichting van de organisatie zal bepalend blijken voor de realisatie van duurzaamheid. Het INK-model deelt de organisatie op in de onderstaande gebieden.

Leiderschap

- Leiderschap gaat in op hoe een organisatie wordt aangestuurd en wordt gemotiveerd tot continue verbetering. Visie is belangrijk, bij voorkeur gevormd met een blik op de toekomst en in dialoog met de stakeholders van de organisatie. Deze visie moet worden vertaald in de interne organisatie en het leiderschap vindt plaats op alle niveaus in de organisatie.

Strategie en Beleid

- De strategie en het beleid betreffen de vertaling van de visie naar concrete doelstellingen voor alle belanghebbenden. Plannen en budgetteren zijn hierbij belangrijke onderdelen, net als de interne en externe communicatie ervan.

Management van medewerkers

- Het maximaal benutten van de kwaliteiten van menselijke middelen in de organisatie staat centraal bij het management van medewerkers. Dit kan door medewerkers te inspireren en in staat te stellen om hun competenties maximaal te ontwikkelen en te benutten. Belangrijke aspecten hierbij zijn erkenning, respect en waardering voor getoonde inzet, behaalde resultaten en bijdrage aan verbetering en vernieuwing.

Management van middelen

- Het management van middelen betreft de wijze waarop een organisatie de middelen op een veilige, duurzame, effectieve en efficiënte manier inzet om de strategie in de praktijk te brengen. Middelen die in dit organisatiegebied vallen zijn geld, kennis en technologie, materialen en diensten. Ketenbeheer is hierbij

belangrijk. Management van middelen wordt gedurende het gehele bedrijfsproces beïnvloed.

Management van processen

- De manier waarop een organisatie haar processen identificeert, ontwerpt, beheerst en verbetert wordt verwerkt in het management van processen. Effectiviteit en efficiëntie zijn belangrijke graadmeters voor de kwaliteit van de processen. De processen kunnen worden onderverdeeld in primaire, ondersteunende en besturingsprocessen

Resultaatgebieden

Bij de resultaatgebieden van een organisatie worden relevante maatstaven vastgesteld en wordt geanalyseerd in hoeverre de prestaties voldoen aan deze vastgestelde maatstaven. De resultaatgebieden die in het INK-model worden onderscheiden zijn voor dit onderzoek niet relevant en worden vervangen. Om vertrouwelijke redenen kan niet worden besproken waardoor deze worden vervangen.

Verbeteren en Vernieuwen

Het INK-model maakt de PDCA rondt door een fase voor verbetering en vernieuwing op te nemen. Deze fase zet aan tot het dichten van het gat tussen het gewenste en het behaalde prestatieniveau. Inspiratie voor verbetering en vernieuwing komen voort uit metingen in de resultaatgebieden, maar ook door externe ontwikkelingen en eigen ervaringen.

De organisatiegebieden uit het INK-model, die een weergave geven van de interne bedrijfsvoering van een organisatie, vormen het kader waarbinnen naar condities en competenties kan worden gezocht die bepalend zijn voor het duurzaamheidsvermogen. Welke condities en competenties dit zijn zal worden besproken in paragraaf 2.5

2.5 INK-model als conceptueel kader

In de vorige paragraaf is omschreven hoe het INK-model gebruikt kan worden om de bedrijfsvoering in kaart te brengen. In deze paragraaf zal per organisatiegebied worden uitgewerkt welke condities en competenties cruciaal zijn voor de realisatie van duurzaamheidsverbeteringen in een organisatie. Bepaalde condities en competenties zijn niet exclusief terug te voeren op één organisatiegebied, maar hebben relaties met meerdere organisatiegebieden.

2.5.1 Leiderschap

Het organisatiegebied 'Leiderschap' is onderdeel van de Plan-fase in de PDCA-cirkel. Aan de hand van (de visie van) de leiding wordt richting gegeven aan de organisatie, worden doelen gesteld en worden plannen gemaakt voor de uitvoering. Als de leiding richting wil geven aan verbetering van duurzaamheidprestaties zijn daarvoor enkele specifieke competenties van belang. Deze worden hieronder besproken.

De leiding van een organisatie is in grote mate bepalend voor de bedrijfscultuur (Fry & Slocum Jr., 2008). Edgar Schein (1992) beschrijft de bedrijfscultuur als het aangeleerde patroon van gedeelde aannames die werknemers en een groep heeft. De cultuur van een organisatie hangt nauw samen met ethiek, waarin de waarden en principes centraal staan die bepalen of iets als goed of kwaad gezien wordt (Fry & Slocum Jr., 2008). De fundamentele ethische waarden van het topmanagement zijn vaak bepalend voor de cultuur en hebben invloed op de gehele

organisatie. Dit komt doordat de cultuur een kader geeft die het denken en handelen van de werknemers beïnvloedt. Wanneer duurzaamheid wordt nagestreefd moeten daarom de gevolgen voor mens, milieu en winst als beoordelingscriteria gebruikt worden om te bepalen of een bepaald gedrag ethisch juist is. Leiderschap speelt hier een belangrijke rol. Zij moeten in staat zijn om *ethische waarden* over te brengen en ze te *verankeren in de bedrijfscultuur*. Tevens is het belangrijk dat de leider ook in zijn gedrag zelf de uitgedragen visie volgt. Covey (2008) vindt dat een leider een *rolmodel* moet zijn die andere mensen laat zien in hoe ook zij kunnen veranderen..

Handelen met besef voor waarden en normen en respect voor belanghebbenden is bepalend voor de integriteit van organisaties (Kaptein, Klammer & Ter Linden., 2009). De organisatie dient onkreukbaar te zijn. De mensen van de organisatie zijn consistent en transparant in woord en daad. Dit betekent dat men doet wat men zegt en zegt wat men doet. Integriteit is belangrijk omdat het succes van de organisatie wordt bepaald door het vertrouwen dat het krijgt van al haar stakeholders (Kaptein et al., 2009). Zoals ook Covey reeds in de vorige alinea stelt is de overdracht van ethische waarden door de leidinggevenden in belangrijke mate bepalend voor duurzaamheidsprestaties. Dat kan ook worden gezegd over integriteit. Kaptein et al. (2009) noemen *consistentie* van leidinggevenden essentieel belangrijk voor de realisatie van duurzaamheidsverbeteringen, aansluitend bij hetgeen Covey zegt over leidinggevenden als rolmodellen. Tevens achten zij het van belang dat er gezonde mate van *sociale controle* is, gewenst gedrag wordt *beloond* en ongewenst gedrag wordt ontmoedigd.

Over het onderwerp leiderschap, in de context van duurzaam ondernemen, merkt Herman Wijffels (2008) op dat vroeger 'commando en controle' de methode was om een verandering teweeg te brengen. Tegenwoordig, en in de toekomst, is de inhoud (van de boodschap) en authenticiteit veel meer bepalend. Er moet capaciteit zijn om mensen te kunnen *inspireren*. Covey (2008) is wat concreter door te stellen dat managers die werknemers als bedrijfsmiddel beschouwen nooit een succesvolle organisatie kunnen opbouwen. Medewerkers zijn het beste te inspireren wanneer leiders denken in win-win situaties: mensen niet alleen motiveren door belonen en straffen, maar ook door *kennis en vaardigheden* met hen te *delen* en daar gebruik van te maken. Enerzijds is het van belang dat een leider een *heldere visie* heeft, anderzijds is het van belang dat hij of zij goed luistert naar zijn medewerkers. Aandacht voor medewerkers, maar ook externe stakeholders, is een onderwerp dat onder andere bij Elkington ter sprake komt. Volgens hem moeten leiders visionair zijn en continu in *dialoog* zijn met de belanghebbenden van de organisatie

Uit onderzoek komt naar voren dat voor een succesvolle inbedding van MVO het belangrijk is dat de motivatie bij de mensen van binnenuit komt (Nyenrode Business Universiteit, z.d.). Het onderzoek wijst uit dat een 'compliance' gebaseerde aanpak één van de grootste obstakel vormt om MVO te realiseren. De 'Compliance' benadering houdt in dat de werknemers van organisatie zich aan regel- en wetgeving houden en voldoen aan interne regels, op straffe van sancties om onwenselijk gedrag te vermijden. Nyenrode Business Universiteit merkt op dat deze manier van motiveren te extern gevoed wordt en dat er een *intrinsieke motivatie* nodig is om maatschappelijke verantwoordelijkheid na te streven in de bedrijfsvoering. 'Compliance' blijft belangrijk, maar moet worden gecombineerd met een waardengerichte aanpak. Waar Wijffels nogal oppervlakkig blijft en Covey wat dieper ingaat op het motiveren van werknemers komt uit het onderzoek van de Nyenrode Business Universiteit naar voren dat leiders moeten focussen op

waarden die medewerkers intrinsiek motiveren. Werknemers raken meer betrokken, er ontstaat een groter draagvlak en daarmee neemt de kans op verbeterde duurzaamheidprestaties toe.

De auteurs die hierboven besproken worden geven allen enkele belangrijke punten over hoe leiderschap kan bijdragen aan meer duurzaamheid. De CSR Academy (2004) geeft (namens de overheid van het Verenigd Koninkrijk) daarentegen een compleet framework waarin vastgelegd is hoe managers leiding moeten geven wanneer een organisatie probeert de P's in balans te brengen. Het framework is ontwikkeld op basis van onderzoek bij meer dan 400 mensen en organisaties die op dat moment reeds bezig waren met MVO. De belangrijkste competenties die leiders van maatschappelijk verantwoord ondernemingen dienen te bezitten, ongeacht het hiërarchisch niveau, zijn de onderstaande:

- *begrijpen van de impact op de maatschappij*: leiders begrijpen dat de organisatie onderdeel uitmaakt van bredere context en ze begrijpen de impact van het bedrijf op de maatschappij en het milieu.
- *heroverwegen van 'normale' bedrijfsvoering*: continu de normale bedrijfsvoering heroverwegen met als doel om steeds meer richting een organisatie te komen die rekening houdt met een duurzame toekomst en open staat voor verbetering van de kwaliteit van de levensstandaard van de maatschappij.
- *erkennen van relatie met stakeholders*: het is duidelijk welke kansen en bedreigingen belanghebbenden vormen voor de organisatie en leiders wegen de belangen telkens mee bij beslissingen.
- *stimuleren van diversiteit*: de leider respecteert diversiteit en behandelt iedereen gelijk, ongeacht geslacht, ras, handicap, leeftijd, seksuele geaardheid of geloof.

De auteurs, Nyenrode Business University en de CSR Academy leveren een samenhangend pakket met competenties en condities waaraan leiderschap moet voldoen wanneer het verbeteren van duurzaamheidprestaties wordt nagestreefd.

2.5.2 Strategie en Beleid

Strategie en beleid maakt net als het onderwerp 'leiderschap' onderdeel uit van de plan-fase van de leercyclus van Deming. In de strategie en het beleid worden de visie (en missie) geformuleerd en wordt aangegeven hoe een organisatie deze in de praktijk kan vormgeven.

Voor het duurzaamheidsvermogen is het van belang dat de strategie en het beleid *evenwichtig* ingaan op de verwachtingen van de verschillende belanghebbenden (MVO Nederland). Daarbij zijn de strategie en beleid alleen zinvol wanneer ze *uitvoerbaar* zijn, stellen Kaptein et al. (2009) en Moratis en Van der Veen (2010). Vanzelfsprekend moet het duurzaamheidsbeleid worden afgestemd op andere strategische doelen en ontwikkelingsmogelijkheden van een organisatie. Door de strategie en het beleid intern en extern te communiceren draagt de organisatie verantwoording af en is hij transparant. Een MVO-jaarverslag is manier om belanghebbenden inzicht te verschaffen in de duurzaamheidprestaties van de organisatie. Volgens MVO Nederland (z.d.) kan een dergelijk verslag bijdragen aan hogere klanttevredenheid, draagvlak en goodwill. Dit betekent dat *controleerbaarheid* van resultaten indirect belangrijk is voor het realiseren van een verbeterd duurzaamheidsniveau.

Een concrete manier om het gedrag van werknemers in lijn te brengen met duurzaamheid is volgens Kaptein et al. het gebruik van een bedrijfscodex. Dit is een *document* dat voortkomt uit en

in lijn ligt met de missie, kernwaarden, normen en de bijbehorende regels. Een bedrijfscode wordt opgesteld om de normen en waarden op een integere manier in uitvoering te brengen. Daarbij stelt het de mensen van de organisatie in staat om altijd de belangen van verschillende stakeholders te overwegen. Daarnaast zorgt een bedrijfscode intern voor meer bewustzijn en duidelijkheid, wat indirect leidt tot meer betrokkenheid en loyaliteit van medewerkers (Kaptein et al., 2009). Extern zorgt een de aanwezigheid van een bedrijfscode voor meer herkenbaarheid en vertrouwen bij belanghebbenden. Het geeft ze de mogelijkheid om het bedrijf te controleren.

2.5.3 Management van medewerkers

Het management van medewerkers is onderdeel van de Do-fase van de PCDA-cyclus. Hierin staat de uitvoering van de geplande acties centraal. Een belangrijk onderdeel hiervan is dat de kwaliteiten van menselijke middelen maximaal benut worden. Het duurzaamheidsvermogen van een organisatie is vanzelfsprekend mede afhankelijk van de medewerkers, aangezien de prestaties van een organisatie het resultaat zijn van de acties van alle individuen bij elkaar (Torrington, Hall, & Taylor, 2008).

Human Resource Management kent de volgende aspecten (Beer & Spector, 1985):

- Invloed van medewerkers (betrokking medewerkers in besluitvorming)
- Werksystemen (design van werk, manier van controle)
- Human Resource Flow (aantrekken, selecteren, trainen, ontwikkelen en inzet)
- Beloning management (geldbeloning en andere vormen van beloningen)

Invloed werknemers

Voor de realisatie van duurzaamheidsverbeteringen wordt het belangrijk geacht dat medewerkers worden betrokken bij de besluitvorming. Doelen worden effectiever en efficiënter bereikt wanneer medewerkers worden betrokken (Torrington et al., 2008). Dit impliceert dat de realisatie van duurzaamheid (als doel) beter te bereiken is wanneer een organisatie de competentie heeft om de medewerkers te *betrekken* bij de besluitvorming. Een top-down besluitvoering zal waarschijnlijk niet effectief blijken, omdat de acceptatie door medewerkers ontbreekt.

Werksystemen

Om medewerkers in staat te stellen om bepaalde prestaties te bereiken dient de organisatie het werk op een manier te structureren die hieraan bijdraagt. Hackman en Oldham (Hackman & Oldham, 1980) hebben een theorie ontwikkeld, het 'Job enrichment model', die omschrijft hoe managers specifieke karakteristieken in het werk kunnen verankeren die worden gebruikt om te motiveren, een doel te bereiken en tevredenheid te creëren. Medewerkers raken gemotiveerd wanneer drie psychologische gevoelens aanwezig zijn:

- het *gevoel* dat zijn/haar bijdrage *betekenisvol* is in het bijdragen van een doel
- het *gevoel* van *verantwoordelijkheid* voor het bereiken van het doel
- het *beseft* van de kwaliteit van eigen prestaties door middel van *feedback*

Wanneer een organisatie er naar streeft om duurzaamheid in te voeren zouden managers er voor moeten zorgen dat de werknemers de bovenstaande gevoelens voelen. De mate waarin dergelijke gevoelens door het personeel gewenst zijn zal per organisatie verschillen.

Human Resource Flow

Bij het aantrekken, selecteren, trainen, ontwikkelen en inzetten van personeel zal rekening gehouden moeten worden met duurzaamheid. De organisatie moet in staat om tijdens het aantrekken en *selecteren* van personeel te beoordelen in hoeverre een kandidaat voldoet aan de eisen van de functieomschrijving. Onderdeel van deze functieomschrijving zijn competenties, waarmee wordt gerefereerd aan kennis, vaardigheden, vermogen en andere persoonlijke karakteristieken die noodzakelijk zijn voor het leveren van goede prestaties (Kalb et al., 2006). Om duurzaamheidprestaties te kunnen leveren is het daarom noodzakelijk dat aan de hand van de benodigde kennis, vaardigheden, vermogen en karakteristieken de juiste persoon wordt geselecteerd. Concrete duurzaamheidgerelateerde theorie hierover ontbreekt, desalniettemin wordt een organisatie zelf in staat geacht te beoordelen waarop medewerkers dienen te worden geselecteerd.

Ook bij de *ontwikkeling* van personeel is het belangrijk dat er aandacht is voor duurzaamheid. Kennis en expertise moet worden ontwikkeld zodat het voordelen oplevert voor individuen, groepen, organisaties, gemeenschappen en de mensheid in zijn geheel (McLean & McLean, 2001). Centraal in deze ontwikkeling staat het ontwikkelen van vaardigheden waardoor werknemers een *relatie met* verschillende *stakeholders* bouwen en de invloed van de organisatie op mens, milieu en winst *begrijpen* (Garavan & McGuire, 2010). Tevens op het gebied van *ethische vraagstukken* moeten medewerkers worden getraind. Dit zorgt ervoor dat alle medewerkers hun taak op een ethisch juiste manier uitvoeren (Garavan & McGuire, 2010)

Beloningen management

Het management van beloningen wordt gebruikt om de doelstellingen van werkgever en werknemer op één lijn te brengen (Daniels et al., 2006). Een manier om de belangen van werkgever en werknemer op één lijn te krijgen is door 'performance-related pay' (Boddy, 2008), oftewel prestatiegerelateerde beloning. Hierbij wordt er een expliciete link gelegd tussen een prestatie en/of bijdrage aan het behalen van organisationele doelen en een financiële beloning. Overigens is het tevens mogelijk om niet-financiële beloningen te hanteren. Belangrijk is wel dat de wijze van belonen wordt overlegd met de werknemers. Waarschijnlijk zal een prestatiegerelateerde beloningswijze niet in alle bedrijven werken en daarom is discussie, overleg en uitleg aan het personeel nodig om beloningen met succes te kunnen gebruiken. De organisatie moet kunnen achterhalen welke waarden zijn medewerkers belangrijk vinden, waardoor werknemers op een *intrinsieke* motiverende wijze kunnen worden *beloond* (Nyenrode Business Universiteit).

2.5.4 Management van middelen

Een ander belangrijk onderdeel van de uitvoeringsfase (Do) uit de leercyclus van Deming is het management van middelen. Essentieel in dit organisatiegebied is dat een organisatie de competenties heeft om middelen (kennis, technologie, geld, materialen en faciliteiten) op een effectieve en efficiënte manier in te zetten. Hieronder wordt aan de hand van de verschillende typen middelen besproken welke condities en competenties van belang zijn voor het duurzaamheidsvermogen.

Technologie en kennis

De Europese Commissie van Milieu (2011) erkent dat ecologische innovaties de sleutel vormen voor de duurzaamheidsuitdagingen die er op dit moment in de wereld zijn. Niet alle organisatie hebben de mogelijkheden om deze technologieën in te bedden, *zelf* (of in samenwerking) te

ontwerpen of over te nemen van externe partijen. Het realiseren van duurzaamheid is daarom in grote mate afhankelijk van de *toegang* tot kennis en technologie. De 'Absorptive Capacity (ACAP)' van een organisatie is '*a set of organizational routines and strategic processes by which firms acquire, assimilate, transform, and exploit knowledge for purpose of value creation*' (Zahra & George, 2002, p. 198). Oftewel, een organisatie moet het vermogen hebben om informatie, die nodig is om een bepaald doel te bereiken, te werven, assimileren, transformeren en exploiteren.

- verwerven van (nieuwe) kennis: *herkennen en werven van extern ontwikkelde kennis* die essentieel is voor het realiseren van gewenste prestaties
- assimileren van (nieuwe) kennis: refereert aan het *creëren van routines en processen* van een organisatie die het in staat stelt om *externe informatie te analyseren, reproduceren, interpreteren en begrijpen*
- transformeren van informatie naar organisatie: betreft de bekwaamheid van een organisatie om routines te ontwikkelen of aan te passen zodat *de reeds bestaande en nieuwe kennis worden gecombineerd*
- exploiteren van nieuwe kennis: de bekwaamheid van een organisatie gebaseerd op de routines die een organisatie in staat stelt om *bestaande competenties te verfijnen of uit te breiden of nieuwe competenties te gebruiken* om prestaties te verbeteren.

De ACAP wordt beïnvloed door de aanwezigheid van externe kennisbronnen (bijvoorbeeld een universiteit). De informatie van deze kennisbronnen kan normaliter worden gewonnen door het kopen van licenties, het aangaan van contracten of door middel van interorganisatiele relaties (Zahra & George, 2002, p. 191). De ACAP van een organisatie speelt een belangrijke rol in het absorberen van kennis en technologie en is daarom indirect bepalend voor het duurzaamheidsvermogen van organisaties.

Daarnaast is het belangrijk dat de organisatie kennis bezit over *regel- en wetgeving* omtrent consumentenaangelegenheden (waarborging van privacy, eerlijke marketing, enzovoorts) en eerlijk zaken doen. Deze regelgeving is volgens de MVO Prestatieladder (2010) mede bepalend voor de duurzaamheidprestaties van een organisatie. Hetzelfde geldt voor regel- en wetgeving omtrent arbeidsomstandigheden, mensenrechten en milieu(-relevante informatie).

Financiële middelen

Om kennis te winnen of technologieën te ontwikkelen zijn financiële middelen nodig. Geld is noodzakelijk voor de investeringen in belangrijke zaken zoals technologie, kennis en personeel. Om duurzaamheid te realiseren is er daarom logischerwijs financiële ruimte nodig. Daarom kan worden gesteld dat de *bereidbaarheid om geld te investeren* bepalend is voor het vermogen van een organisatie om verbeterde duurzaamheidprestaties te kunnen realiseren.

Materialen

Het management van materialen betreft de aanschaf, verwerking en gebruik van materialen. Bij de aanschaf is het van belang dat een organisatie kijkt hoe de materialen zijn geproduceerd en getransporteerd (MVO Nederland, 2011). Bedrijven met een brede kijk op de waardeketen kijken niet alleen naar hoe duurzaam zij zelf omgaan met materialen, maar weten ook hoe de materialen en halffabricaten in de opwaartse stroom van de keten tot stand komen. Een product of dienst kan indirect niet duurzaam worden genoemd wanneer het gemaakt is van materialen die op niet-duurzame manier tot stand zijn gekomen. Duurzaamheid betrekken bij de inkoop van goederen en diensten is erg belangrijk voor de bepaling van het duurzaamheidsvermogen en

wordt ook wel Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) genoemd (MVO Nederland). MVI wordt besproken bij 'Management van processen'

De indicatoren van de MVO Prestatieladder maken reeds duidelijk dat efficiënt gebruik, of gebruik van nieuwe duurzame middelen, de sleutel vormt tot (ecologische) duurzaamheid. Aandachtspunten bepalend voor het vermogen om een efficiënte verwerking en gebruik van middelen te realiseren worden door de MVO prestatieladder gegeven: *helder inzicht in verbruik van grondstoffen, energie, water, biodiversiteit, uitstoot, afvalwater, afvalstoffen en effecten door transport* (MVO Prestatieladder, 2010). De realisatie hiervan zal met name afhangen van de reeds besproken middelen kennis, technologie en geld.

2.5.5 Management van processen

Het management van processen betreft (in het INK-model) het derde onderdeel van de Do-fase uit de PDCA cyclus. De processen moeten op een dergelijke manier worden ingericht die bijdraagt aan het verduurzamen van de organisatie. De processen van een organisatie kunnen worden onderverdeeld in primaire, ondersteunende en besturingsprocessen (INK, 2007). In het management van processen worden deze processen geïdentificeerd, beheerst en verbeterd.

Primaire proces

Het primaire proces omvat de samenhangende activiteiten die er voor zorgen dat een product of dienst voor de klant kan worden gerealiseerd. Het product of de dienst is hetgeen waar het bestaansrecht van de organisatie op is gebaseerd (INK, 2007). Voorbeelden van primaire processen zijn: inkomende logistiek, productie, uitgaande logistiek, marketing & Sales en service (Porter, 1985).

Wanneer een organisatie de balans tussen winst, milieu en sociale omgeving belangrijk acht, zal ze het vermogen moeten hebben om het primaire proces zo duurzaam mogelijk te maken. Dit kan door middel van 'Sustainable Product and Service Development' (SPSD): 'the process of making products and/or services in a more sustainable way throughout their entire lifecycle, from conception to end-of-life' (Maxwell & Van der Vorst, 2003, p. 884). Producten en/of diensten moeten worden gecreëerd met een optimale balans tussen het beschermen van het milieu, sociale gelijkheid en economische welvaart, terwijl traditionele product- of diensteisen nog altijd worden betrokken (Maxwell & Van der Vorst, 2003). Concreet houdt dit in dat de organisatie in staat is om de gehele *levenscyclus* van een product of dienst (van conceptontwikkeling tot einde van het productgebruik) in kaart te brengen en *per stap te analyseren welke invloed elke stap heeft op het milieu, de sociale omgeving en de functionaliteit*. Wanneer een organisatie dit niet in kaart heeft, weet het ook niet hoe het concreet kan verduurzamen. Naast duurzaamheidcriteria blijven ook de traditionele criteria belangrijk. Voorbeelden hiervan zijn de economische verantwoordelijkheid, kwaliteit, eisen van de klant, technologische haalbaarheid en naleving van wet en regelgeving (Maxwell & et al., 2003).

Besturingsprocessen

Besturingsprocessen zijn onderdelen van de organisatie die het functioneren van een organisatie faciliteren, zoals de strategie en beleid. De aandachtspunten die daarbij van belang zijn, zijn reeds besproken in paragraaf 2.5.2.

Ondersteunende processen

De ondersteunde processen van een organisatie zijn er om de voorwaarden te scheppen waarbinnen het primaire proces optimaal kan functioneren. Voorbeelden van ondersteunende

functies zijn HRM, informatisering, organisatie, financiën, administratie en huisvesting (INK, 2007). Porter (1985) rekent hier ook de inkoop en technologie bij. Het personeelsbeleid is reeds besproken bij 'Management van mensen' en technologie bij 'Management van middelen'. Hieronder zal blijken waarom het belangrijk voor organisaties is om de (verschillende) *ondersteunende organisatie te betrekken* bij het streven naar een verbeterd duurzaamheidsniveau.

Financiële functie

Uit twee verkennende gesprekken met ondernemers is gebleken dat het financiële rendement van duurzaamheid een belangrijk rol speelt tijdens de implementatie. Duurzaam ondernemen wordt alleen overwogen wanneer het rendement gelijk blijft of, liever nog, verhoogd wordt. De financiële functie, in samenwerking met andere medewerkers uit andere afdelingen, is daarom belangrijk in het nastreven van duurzaamheid.

De personen verantwoordelijk voor de financiële functie moeten het vermogen hebben om het *potentiële rendement* van duurzaamheid in kaart te brengen. Zij dienen op de hoogte te zijn welke mogelijkheden er zijn om subsidie te ontvangen voor de realisatie van duurzaamheid. Om ondernemingen een overzicht te geven welke regels, vergunningen, belastingen en subsidies op hen van toepassing zijn heeft de overheid 'Antwoord voor bedrijven' (www.antwoordvoorbedrijven.nl/subsidies) gerealiseerd. Op deze site is te zien voor welke subsidies een organisatie in aanmerking komt om zo duurzaamheid aantrekkelijker te maken voor een organisatie. Er zijn subsidieregelingen op het gebied van personeel, energie en milieu, duurzaam vervoer en innovaties die door organisaties gebruikt kunnen worden waardoor duurzaam ondernemen aantrekkelijker wordt. Daarnaast zijn er zogenaamde groenfondsen die bedrijven goedkoper geld lenen, tot 1 a 2% minder rente, wanneer ze geld nodig hebben voor projecten die goed zijn voor het milieu (MVO Nederland). Deze zijn zowel op nationaal als op Europees niveau aanwezig en aan te vragen.

Huisvesting, informatisering en administratie

'The Green Office Initiative' is een open initiatief dat is opgestart door organisaties als Ricoh, Greenchoice, Greenhost, Energiechannel en MVO Nederland waarmee zij inzichtelijk maken wat bedrijven allemaal kunnen doen om hun *kantoor, informatisering en administratie duurzaam te maken* (www.thegreenoffice.com). Zo zijn deze ondersteunende processen te faciliteren met energiezuinige apparatuur, verlichting, warmteregeling en papierverbruik. Met digitaliseren van papierwerk kan het papierverbruik drastisch verlagen. Ook het inkopen van kantoorartikelen, meubilair, energie en ICT-diensten kan duurzaam. Om zo duurzaam mogelijk te ondernemen zou een organisatie gebruik moeten maken van de mogelijkheden die er zijn om het in alle lagen van de organisatie in te voeren. De organisatie moet wel de kennis of toegang tot deze kennis hebben. Dit is te vergelijken met de absorptie van technologie, eerder besproken in paragraaf 'Management van middelen'.

Inkoopfunctie

Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) betekent dat bedrijven sociaal- en milieugerelateerde aspecten belangrijk achten bij de keuze van toeleveranciers en inkoop van benodigde goederen en diensten (MVO Nederland). Of een toeleverancier zijn materialen duurzaam produceert kan in principe op dezelfde manier worden vastgesteld als de manier waarop duurzaamheid meetbaar is gemaakt in paragraaf 2.2. Dezelfde thema's en indicatoren zijn hiervoor bepalend. Doordat een organisatie zijn inkoopactiviteiten op een duurzame manier

inricht zal de toeleverancier, afhankelijk van de aard van de relatie, zich moeten aanpassen aan de eisen van de vragende organisatie. Zoals behandeld is in de probleemstelling, neemt de Nederlandse overheid hierin een voorbeeldfunctie op zich door de doelstellingen die het stelt (en haalt) om op termijn alles duurzaam in te kopen.

Er is een stappenplan (MVO Nederland, 2011) ontwikkeld waarmee maatschappelijk verantwoord inkopen kan worden bereikt. De belangrijkste stappen die gezet moeten worden om een verantwoord inkoopbeleid te realiseren zijn:

- het *in kaart brengen* van de prestaties van organisaties in de *keten*
- naleven van *wetten* en voldoen aan *internationale richtlijnen* wanneer deze aanwezig zijn
- uitvoeren van een *risicoanalyse* voor verschillende leveranciers
- aanpassen van *inkooporganisatie* door training voor inkoopmedewerkers
- opstellen van *leverancierscode* waarin eisen worden gesteld op het gebied van sociale en milieuaspecten en help ze bij de naleving waar nodig (training en voorlichting)
- *samenwerken* met ketenpartners door middel van keteninitiatieven, keurmerken en managementsystemen
- *controleren* van de keten door middel van duurzaamheidsrapportage, onafhankelijke inspecties en audits, eigen observatie en non-compliance afspraken (die beschrijven welke gevolgen het niet respecteren van de afspraken hebben)

Wanneer de inkoopfunctie deze punten kan realiseren dan kan worden gesteld dat er meer kans is op een duurzame organisatie. Desalniettemin, niet alle bedrijven hebben een dermate brede kijk op de gehele waardeketen en schenken wellicht (nog) geen of weinig aandacht aan de duurzaamheidskwestie.

Organisatie

In principe blijft de ondersteunende functie 'organisatie' nog over. Aangezien dit onderzoek een scan moet opleveren die te gebruiken is voor alle bedrijven, ongeacht sector, grootte, productiebedrijf of dienstverlenend bedrijf, kan er nagenoeg onmogelijk een zinnige uitspraak gedaan worden over hoe de bedrijfsorganisatie er uit dient te zien wanneer duurzaamheid wordt nagestreefd.

3. Duurzaamheidsvermogen: empirisch onderzoek

In dit hoofdstuk zijn de uitkomsten van de interviews verwerkt. Vertegenwoordigers van bedrijven, die reeds bezig zijn met duurzaamheid, verschaffen hun inzichten omtrent de condities en competenties die zij bepalend achten voor het verbeteren van duurzaamheidprestaties. Op basis van de informatie uit deze interviews en de literatuurstudie wordt een eerste ontwerp van de scan gemaakt in hoofdstuk 4. De definitieve versie van de duurzaamheidsvermogenscan komt in hoofdstuk 5 tot stand.

3.1 Keuze van respondenten

De personen die hebben deelgenomen aan de interviews zijn **vertegenwoordigers** van organisaties die reeds met duurzaamheid bezig zijn. Ondanks dat niet alle organisaties hier even ver in zijn, wordt verondersteld dat deze organisaties bekend zijn met het realiseren van verbeterde duurzaamheidprestaties. Dat betekent tevens dat ze bekend zijn met welke condities en competenties bepalen hoe groot het duurzaamheidsvermogen van organisaties is. De organisaties zijn afkomstig uit verschillende sectoren. Hier is bewust voor gekozen, aangezien de informatie wordt verwerkt in een scan die voor organisaties uit alle sectoren toepasbaar hoort te zijn. De namen worden om vertrouwelijke redenen weggelaten.

Bedrijf A

Bedrijf A is Nederlands grootste vereniging van telers die samen een compleet assortiment van tomaten en paprika's telen en op de markt brengen. MVO speelt voor hen een belangrijke rol. Dit komt tot uiting in de eisen die zij aan telers stellen: zuinige omgang met water en energie, biologische bestrijding, creëren van goede arbeidsomstandigheden en het voorkomen van lichtoverlast door lichtblokkerende schermen. Daarnaast draagt Bedrijf A bij aan verschillende goede doelen. De vertegenwoordiger van deze organisatie is de ketenmanager van de organisatie. Hij heeft overzicht van de gehele organisatie en is betrokken bij de invoering van duurzaamheid.

Bedrijf B

Bedrijf B is een toonaangevende producent en verpakker van snackgroenten en is betrokken bij hun gehele keten. In deze organisatie wordt duurzame economische, sociale en ecologische ontwikkeling als een belangrijke kwaliteitsnorm ervaren. Efficiënt energiegebruik en daardoor het voorkomen van onnodige luchtvervuiling zijn belangrijke speerpunten. Een ander belangrijk speerpunt is respect voor werknemers, afnemers en consumenten. De vertegenwoordiger van Bedrijf B is de projectmanager die zich bezig houdt met de invoering van een duurzaamheidsbeleid.

Bedrijf C

Bedrijf C is een grote producent van energiemanagementoplossingen. Met wereldwijd 75.000 werknemers en klanten uit 150 landen is de organisatie zeer internationaal gericht. Bedrijf C richt zich met name op de planeetdimensie van duurzaamheid. De projectmanager van de afdeling 'productontwikkeling' (waarin duurzaamheid een belangrijke rol speelt) is één van de twee vertegenwoordigers die deelnamen aan het interview. De andere persoon is Engineering Manager en wordt vaak betrokken bij duurzaamheidsvraagstukken.

Bedrijf D

Bedrijf D ontwikkelt, produceert en levert duurzame innovatieve oplossingen voor de bouw en vastgoed. Hierin is het zeer innovatief en duurzaam gericht. De directeur van deze organisatie

gaf tijdens het interview aan dat het personeel de ruimte krijgt zich te ontwikkelen en dat hij graag investeert in Bedrijf D's relaties. Bedrijf D ontwikkelt duurzame oplossingen voor de bouw die op sociaal vlak ook zeer positief zijn. Hiervoor zijn al enkele nationale onderscheidingen gewonnen, zoals de prestigieuze eerste plaats tijdens Duurzame Dinsdag enkele jaren geleden.

Bedrijf E

Bedrijf E is een bedrijf dat oplossingen voor energie-efficiëntie en een goed binnenklimaat voor gebouwen ontwikkelt. Deze innovaties betekenen vaak het verminderen van het broeikaseffect. Naast dat de producten duurzaam te noemen zijn, doet Bedrijf E er alles aan om de bedrijfsprocessen zo duurzaam mogelijk te maken en recycling bij het designproces van de producten te stimuleren. Daarnaast speelt het 'sociaal statuut' al sinds 1970 een centrale rol in de bedrijfsvoering, waarin het sociale en maatschappelijke beleid is uitgeschreven. Bedrijf E werd tijdens het interview vertegenwoordigd door de directeur. Hij heeft goed inzicht op de aspecten die belangrijk zijn voor het duurzaamheidsvermogen van zijn organisatie en organisaties in het algemeen.

Stichting A

Het laatste interview werd afgenomen met één van de oprichters van Stichting A. Deze organisatie helpt geïnteresseerde partijen met het vinden van financiële ondersteuning voor het ontwikkelen van duurzame oplossingen. Daarnaast is de geïnterviewde de oud-directeur van Bedrijf E en zeer betrokken bij het onderwerp duurzaamheid.

3.2 Structuur van interviews

In de interviews, die gemiddeld 60 minuten duurden, is de vertegenwoordigers gevraagd wat (volgens hen) bepalend is voor het duurzaamheidsvermogen van een organisatie. Ter verduidelijking is de geïnterviewden uitgelegd wat wordt verstaan onder duurzaamheidsvermogen. De interviews hebben het karakter van een semigestructureerd interview. Dit betekent dat ter voorbereiding een lijst met vragen is opgesteld die tijdens de interviews worden behandeld. De vragenlijst bestaat uit open vragen, waardoor er voldoende ruimte voor de vertegenwoordigers van de organisaties is om nuances in de beantwoording aan te brengen. Dit vergroot de informatie die uit de interviews kan worden gehaald.

De onderwerpen van de interviews zijn gestructureerd rondom de organisatiegebieden van het INK-model. In hoofdstuk 2 is literatuurstudie uitgevoerd naar de relatie tussen de organisatiegebieden van het INK-model, en ook stakeholdermanagement, en de duurzaamheidsprestaties van organisaties. De uitkomsten van die studie zijn een bron geweest voor het ontwikkelen van de vragen tijdens de interviews. Concreet wordt de geïnterviewden gevraagd in hoeverre en hoe de onderwerpen stakeholdermanagement, leiderschap, strategie & beleid, HRM, middelenmanagement en procesmanagement bijdragen aan het verbeteren van duurzaamheidsprestaties. Binnen deze onderwerpen is nadrukkelijk gevraagd naar de eigen ervaringen van de geïnterviewden. Door in elk interview dezelfde onderwerpen te behandelen zijn de antwoorden goed te structureren en te vergelijken.

Er is tijdens de interviews geen gebruik gemaakt van ingewikkelde termen afkomstig uit het literatuuronderzoek. De vragen zijn zo begrijpelijk mogelijk gesteld en waar nodig zijn termen verduidelijkt. Een voorbeeld van een vraag uit de interviews: *In de literatuur worden de ethische waarden van de leiding belangrijk ervaren in de naleving van duurzaam ondernemen. Op welke manier denkt u dat de leiding invloed heeft op de organisatie in het nastreven van duurzaamheid?*

Deze vraag is enigszins sturend, maar laat voldoende ruimte over voor de eigen ervaringen van de vertegenwoordiger en de verwachte relatie met het duurzaamheidsvermogen. De vragen zijn enigszins sturend gemaakt om de geïnterviewden in een bepaalde richting te laten denken. Desalniettemin krijgen ze voldoende ruimte om hun eigen ervaringen te ventileren, aangezien open vragen betreffen. Het gehele semigestructureerde interview is te vinden in appendix B.

3.3 Resultaten

In deze paragraaf worden de bevindingen van de interviews besproken. Dit gebeurt aan de hand van de organisatiegebieden afkomstig uit het INK-model. Daarbij is stakeholdermanagement, als een belangrijke determinant voor het duurzaamheidsvermogen, verwerkt als separaat onderwerp. In het INK-model is dat niet het geval.

Stakeholdermanagement

Het in kaart brengen en betrekken van belanghebbenden wordt door nagenoeg alle vertegenwoordigers als zeer belangrijk beschouwd voor de realisatie van verbeterde duurzaamheidsprestaties. Eén van de respondenten ziet dit verband in mindere mate: *‘de tuinbouw laat al jaren zien hoe bedrijven verduurzamen, zonder daarbij expliciet stil te staan wat belanghebbenden precies van ons verwachten.’* Desalniettemin zijn de andere vertegenwoordigers van mening dat een organisatie pas duurzaam kan zijn wanneer het weet wat van hen verwacht wordt. *‘Een organisatie dient continu in ‘gesprek’ te zijn met zijn belanghebbenden. Dit kan door middel van overleg, maar ook door samen te werken en ontwikkelen’*, stelt een andere respondent. De vertegenwoordigers van Bedrijf C geven aan dat in een grote organisatie zoals Bedrijf C de communicatie met belanghebbenden met name plaatsvindt bij functies zoals marketing en sales. *‘Zij vormen de voelsprietten van de organisatie en spelen een belangrijke rol in de communicatie met belanghebbenden’*, stellen zij.

Leiderschap

De vertegenwoordigers van vijf van de zes organisaties erkennen dat het leiderschap in een organisatie, wat op verschillende hiërarchische niveaus kan plaatsvinden, in grote mate bepalend is voor het duurzaamheidsvermogen. *‘Wanneer de leiding geen passie of ambitie voor duurzaamheid bezit, kun je realisatie van duurzaamheid vergeten’*, wordt gesteld. Volgens de geïnterviewden is de leidinggevende functie in de organisatie verantwoordelijk voor het stimuleren van de rest van de organisatie. *‘Stimuleren van werknemers wordt pas effectief wanneer zij de tools en ruimte krijgen om bij te dragen aan betere duurzaamheidsprestaties’* stellen twee van de respondenten. Daarbij wordt geacht dat de leidinggevendenden een voorbeeldfunctie vertolken. De leidinggevendenden stellen de rest van de organisatie in staat om duurzaam te handelen. *‘De overdracht van ethische waarden door leidinggevendenden is hierin essentieel’*, stelt de vertegenwoordiger van Bedrijf D, *‘aangezien deze waarden worden overgenomen door het personeel.’*

Daarbij dienen de leidinggevendenden niet alleen het primaire proces te betrekken bij de realisatie van duurzaamheid. De vertegenwoordiger van Bedrijf E: *‘Wanneer tevens de ondersteunende functies worden betrokken bij duurzaamheid is de impact gewoonweg groter.’* Daarbij is niet alleen de impact groter wanneer de ondersteunende functies worden betrokken, het vergroot tevens het draagvlak voor duurzaamheid: *‘door alle processen in de organisatie te betrekken ontstaat er een duurzame ‘mindset’ die erg belangrijk is voor een organisatiebrede verbetering van het duurzaamheidsniveau.’*

Strategie en beleid

De opname van duurzaamheid in het beleid wordt niet door alle vertegenwoordigers even noodzakelijk geacht. *‘In principe zijn de strategie en het beleid afkomstig van de leidinggevenden en daarom is de opname van duurzaamheid in strategie en beleid van ondergeschikt belang’*, stelt één van de respondenten. Twee vertegenwoordigers van de overige vijf organisaties zijn het hier mee eens. Zij vinden dat opname in controleerbaar beleid niet noodzakelijk is voor de realisatie van duurzaamheid.

De vertegenwoordigers van de overige drie organisaties vinden het juist belangrijk dat duurzaamheid wordt opgenomen in de strategie en het beleid. Twee van de respondenten achten de strategie en het beleid belangrijk voor het creëren van het duurzaamheidsbesef in de organisatie. *‘Daarbij dienen beleidsdoelstellingen’*, volgens hen, *‘ambitieuw worden opgesteld om zo continue verbetering te stimuleren’*. Ook de vertegenwoordiger van Stichting A vindt het van essentieel belang dat er duurzaamheidsdoelstellingen worden opgesteld: *‘Wanneer duurzaamheid niet in haalbare beleidsdoelstellingen wordt vertaald krijg je een ‘vrijheid, blijheid’-cultuur.’* Daarnaast dient volgens Bedrijf E’s directeur een duurzaamheidsbeleid te worden ondersteund met een soort handleiding, waarin medewerkers duidelijk gemaakt wordt hoe ze tegelijkertijd sociaal, ecologisch en bedrijfseconomisch kunnen handelen. *‘Dit doen wij reeds sinds 1970 in de vorm van ons sociaal statuut, waarin onze duurzaamheidspijlers zijn opgenomen’*, stelt hij.

Ondanks dat niet alle partijen het met elkaar eens zijn, worden de redenen vóór de opname van duurzaamheid in strategie en beleid zeer plausibel ervaren. Deze worden daarom belangrijk geacht in de bepaling van het duurzaamheidsvermogen.

Management van medewerkers

Voor de realisatie van duurzaamheid dienen de medewerkers in staat worden gesteld om hieraan bij te dragen. Zonder de overtuiging van medewerkers en een gebrek aan medewerking zal duurzaamheid volgens de geïnterviewden leiden tot een mislukking. Met name het betrekken van het personeel in de besluitvorming wordt belangrijk geacht. De medewerkers moeten volgens de vertegenwoordigers van Stichting A, Bedrijf B, Bedrijf D en Bedrijf E de ruimte en de verantwoordelijkheid krijgen om mee te denken. *‘Dit levert, naast goede ideeën, een vergroot draagvlak en bewustwording van duurzaamheid op’*. Het verschaffen van feedback aan medewerkers vergroot deze bewustwording en de medewerking volgens één van de vertegenwoordigers: *‘Doordat de medewerkers meer inzicht krijgen in de impact die ze uitoefenen op het duurzaamheidsniveau van de gehele organisatie zijn ze beter bereid hun best te doen’*.

Bij de selectie van nieuw personeel dient duurzaamheid een rol te spelen. Het is volgens de directeur van Ubbink lastig objectief vast te stellen of iemand duurzaamheid zal stimuleren in de toekomst. *‘Toch kun je vaak tijdens sollicitatiegesprekken wel merken of de persoon over de juiste mentaliteit en mensgerichtheid beschikt.’* De directeur van Bedrijf D beaamt dit en stelt dat duurzame organisaties in het algemeen toch al benaderd worden door personen die zich bij duurzaamheid betrokken voelen: *‘Soort zoekt soort.’*

Daarbij moeten de medewerkers getraind worden om de relatie tussen hun handelingen en duurzaamheidsprestaties te begrijpen stellen de vertegenwoordigers van Bedrijf C. Wanneer werknemers deze relatie begrijpen zijn ze in staat om hiernaar te handelen en maximale duurzaamheidsprestaties na te streven.

Wat betreft het belonen van werknemers bestaat er geen consensus. De vertegenwoordiger van duurzaam doesburg merkt op dat belonen, op basis van duurzaamheidgerelateerde prestaties, ongewenste interne concurrentie kan opleveren. De directeur van Bedrijf E erkent dat zij kleine beloningen uitkeren voor duurzame ideeën door werknemers, maar merkt tevens het volgende op: *'belonen door middel van grote geldbedragen kan leiden tot concurrentie onder de werknemers, waardoor deze werknemers wellicht belangrijke informatie gaan achterhouden'*. Hij vindt dat een organisatie hierop in kan spelen, door te achterhalen welke beloning een werknemer intrinsiek motiveert, zonder daarbij interne concurrentie te veroorzaken.

Management van middelen

Het managen van middelen speelt een cruciale rol in het realiseren van duurzaamheidsverbeteringen. Toegang tot kennis en technologie is volgens de geïnterviewden van doorslaggevend belang, aangezien duurzaamheid hier in belangrijke mate afhankelijk van is. Met name voor het bereiken van verbeteringen omtrent de ecologische dimensie van duurzaamheid is kennis en technologie essentieel. Volgens de vertegenwoordiger van Bedrijf A zijn innovaties in de tuinbouw, en de toenemende efficiëntie, de belangrijkste drijfveer geweest om te verduurzamen. *'We zijn al tien jaar bezig met innovaties voor verbeterde efficiëntie en biologische gewasbescherming, wat wij nu met terugwerkende kracht 'duurzaam' kunnen noemen.'* Ongeacht de beweegredenen, blijkt de mate waarin organisaties in staat is om te verduurzamen in grote mate afhankelijk van de toegang tot technologie en kennis.

Organisaties dienen niet alleen nieuwe kennis te verwerven, maar ook de huidige stand van zaken te analyseren. De vertegenwoordigers van Bedrijf A en Bedrijf C stellen dat organisaties alleen kunnen verbeteren wanneer ze weten hoe ze in het heden presteren. Met deze analyse is de organisatie in staat om te bepalen waar en hoeveel verbetering er mogelijk is.

Een middel dat minstens zo belangrijk als kennis en technologie wordt geacht, is geld. Om middelen, als kennis en technologie, aan te kunnen schaffen zijn financiële middelen nodig. De vertegenwoordiger van Stichting A stelt dat de toegang tot kennis en technologie in principe weinig problematisch is, maar de wil om te investeren in duurzaamheid is dat des te meer. Voordat investeringen gedaan worden is daarom noodzakelijk dat het potentiële rendement van de investering helder in kaart gebracht is. *'Het financiële plaatje blijft over het algemeen toch het belangrijkste'*, wordt gesteld. Dit stellen allen vertegenwoordigers, aangezien de bedrijfseconomische dimensie volgens hen nooit van ondergeschikt belang kan zijn in een commerciële organisatie. Het rendement blijft van doorslaggevend belang voor bestuurders.

Management van processen

Op de vraag of de focus moet liggen bij het primaire proces van de organisatie in het bereiken van duurzaamheidprestaties reageren de vertegenwoordigers wisselend. Met name de vertegenwoordigers van Bedrijf A en Bedrijf D vinden dat dit wel het geval hoort te zijn, aangezien bij het primaire proces het effect op duurzaamheid het grootste is. Twee andere respondenten stellen juist dat het belangrijk is om de ondersteunende functies wel te betrekken bij het verbeteren van duurzaamheidprestaties. Zij achten dit van belang, omdat op deze wijze in de gehele organisatie een bepaalde duurzaamheidgedachtegang wordt gecreëerd. Deze gedachtegang stelt een organisatie volgens hen beter in staat om de gewenste duurzaamheidprestaties te bereiken. Daarnaast zorgt de betrekking van de ondersteunende processen voor een groter draagvlak voor duurzaamheid. Wanneer de mensen in het primaire proces erachter komen dat de gedane moeite om duurzaam te worden teniet wordt gedaan door

de mensen uit het ondersteunende proces, door middel niet-duurzaam gedrag, zullen zij zich logischerwijs minder geroepen voelen zich nog langer duurzaam te gedragen. Ondanks dat de duurzaamheidimpact van de ondersteunende processen lager wordt geacht, worden met name het draagvlak en een duurzaamheidgedachtegang belangrijk gevonden voor het duurzaamheidsvermogen. Dit betekent dat het betrekken van de ondersteunende functies belangrijk is.

Het betrekken van de gehele keten, in het bereiken van verbeterde duurzaamheidprestaties, wordt tevens niet door alle vertegenwoordigers als even essentieel ervaren. Twee van de zes geïnterviewden stellen, om verschillende redenen, dat organisaties zich op hun eigen organisaties dienen te focussen. Eén van hen is er van overtuigd dat een dergelijke aanpak veel effectiever zal blijken dan wanneer je ook rekening moet houden met de duurzaamheidprestaties van de gehele keten. De andere respondent erkent dat de betrekking van de gehele keten een grotere invloed op het duurzaamheidsniveau zal hebben, maar merkt dat voor veel bedrijven de ongelijke machtsverhoudingen in de markt een reden vormt om de focus op het eigen bedrijf te houden: *‘Het is praktisch onmogelijk om als kleine organisatie eisen te stellen aan grote bedrijven zoals staalproducenten. Het is dan aan andere grote organisatie om eisen te stellen, niet door ons. Wij zouden onszelf dan in gevaar brengen en dat kan nooit de bedoeling zijn’*. Afgaande op deze plausibele aanname, blijkt dat de machtsverhoudingen bepalend zijn voor welk niveau duurzaamheid haalbaar is voor een organisatie.

Eén van de andere respondenten merkt op dat de betrekking van de gehele keten veruit de grootste impact heeft, maar erkent de machtskwestie. *‘Een organisatie dient zoveel mogelijk de keten te betrekken bij duurzaamheid en haar partners zoveel mogelijk te selecteren op basis van duurzaamheidprestaties’*. Desalniettemin stelt hij dat dit niet ten kosten bedrijfseconomische doelstellingen moet gebeuren. De overige twee respondenten zien ook dat de impact, en de mate van duurzaamheid, in grote mate afhankelijk is van de gehele keten. Dit betekent dat wordt geacht dat het duurzaamheidsvermogen sterk afhankelijk is van de ketenpartners die de organisatie ‘kiest’. Zij gaan niet expliciet in op de machtskwestie die er bestaat tussen organisaties.

Aangezien de mate van duurzaamheid toch in sterke mate afhankelijk is van de gehele keten, kan deze niet worden genegeerd. In de scan voor het duurzaamheidsvermogen speelt het daarom een belangrijke rol.

3.4 Uitwerking

De informatie voortkomend uit de interviews en de literatuurstudie worden gebruikt voor het maken van een eerste ontwerp van de scan. Discrepantie tussen literatuur en informatie uit de interviews zal worden uitgelicht en worden besproken in het volgende hoofdstuk, waarin de inhoud van het eerste ontwerp zal worden vastgesteld.

4. Eerste ontwerp van de scan

In dit hoofdstuk wordt de inhoud van het concept van de scan besproken. In de eerste paragraaf wordt toegelicht wat de opzet van de scan zal zijn en wordt deze beargumenteerd. Paragraaf 4.2 behelst de concrete inhoud van de scan, gebaseerd op literatuuronderzoek en interviews met vertegenwoordigers van bedrijven. In paragraaf 4.3 wordt toegelicht hoe de scan dient te worden uitgevoerd.

4.1 De opbouw van het eerste ontwerp van de scan

De scan bevat twee onderdelen. Onderdeel één behelst een positiebepaling, waarmee een organisatie in staat is om de huidige duurzaamheidprestaties te meten. In het tweede onderdeel analyseert een organisatie of zij de juiste competenties en condities bezit om haar duurzaamheidprestaties te verbeteren. Dit gebeurt aan de hand van een aantal stellingen.

Het INK-model vormt de kapstok van de scan. In dit model staat de relatie tussen de inrichting van de interne bedrijfsvoering en resultaten centraal. De scan over het duurzaamheidsvermogen sluit hierbij aan, aangezien wordt veronderstelt dat de inrichting van de interne bedrijfsvoering invloed heeft op de duurzaamheidprestaties van organisaties.

Tevens speelt de leercyclus van Deming een belangrijke rol in het INK-model. De opzet van deze scan draagt eraan bij om continue verbetering van duurzaamheidprestaties na te streven. Deze continue verbetering wordt gestimuleerd doordat een organisatie, telkens nadat het haar interne organisatie heeft verbeterd, analyseert of de duurzaamheidprestaties positief zijn veranderd. Veranderende belangen en eisen zorgen er waarschijnlijk voor dat het duurzaamheidsniveau elke keer weer verbeterd kan worden. Door wederom te kijken naar de interne bedrijfsvoering wordt de cyclus van Plan, Do, Check en Act herhaalt.

4.2 De Inhoud van het eerste ontwerp van de scan

In deze paragraaf wordt behandeld wat de inhoud van het concept zal vormen. Aangezien de scan uit twee onderdelen bestaat worden deze onderdelen apart behandeld in deze paragraaf.

4.2.1 De positiebepaling

De positiebepaling van een organisatie betreft het vaststellen van de huidige duurzaamheidprestaties. Door deze uit te voeren weet een organisatie hoe duurzaam zij reeds is. Voordat een organisatie duurzamer wil gaan handelen, is het essentieel dat het eerst het huidige duurzaamheidsniveau kent. Dit levert inzicht in de verbetermogelijkheden waardoor de organisatie weet waar het zich op kan concentreren. Het enige wat (om vertrouwelijke redenen) kan worden gezegd over de positiebepaling, is dat gebruik wordt gemaakt van een combinatie van reeds bestaande duurzaamheidstandaarden, waaronder de MVO Prestatieladder.

4.2.2 De bepaling van het duurzaamheidsvermogen van een organisatie

Om aan de gewenste duurzaamheidprestaties te voldoen dient de organisatie een bepaald vermogen te bezitten. Of een organisatie dit vermogen bezit zal blijken uit het tweede onderdeel van de scan. Aan de hand van dit tweede onderdeel analyseert een organisatie of zij de condities en competenties bezit om de gewenste duurzaamheidprestaties te bereiken. Daarbij vormt de scan indirect een lijst met aandachtspunten van waar organisaties zich op moeten focussen in hun ambitie om te verduurzamen.

De inhoud van het tweede onderdeel van de scan, waarin het duurzaamheidsvermogen gemeten wordt, komt tot stand uit het literatuuronderzoek en de interviews. De informatie afkomstig uit het literatuuronderzoek is omvangrijk, zoals dat te lezen is in hoofdstuk 2. De interviews leveren informatie die minder uitgebreid is, maar waarin concreet de belangrijkste aandachtspunten naar voren zijn gekomen.

Stakeholdermanagement

Wat betreft stakeholdermanagement hebben de interviews niet tot extra inzichten geleid. Het onderwerp werd niet binnen alle organisaties als even bepalend geacht voor het duurzaamheidsvermogen. Desalniettemin impliceert het belang van het betrekken van de gehele keten dat stakeholdermanagement toch bepalend is voor het duurzaamheidsvermogen. Ketenpartners zijn althans, in de vorm van leveranciers en afnemers, ook belanghebbenden. Ook op basis van de theorie kan worden gesteld dat stakeholdermanagement belangrijk is voor het duurzaamheidsvermogen. Duurzaamheid is volgens de theorie afhankelijk van de mate waarin aan de verwachtingen en behoeften van belanghebbenden evenwichtig wordt voldaan. Dit betreft stakeholdermanagement. De competenties die voortkomen uit de literatuur zijn daarom nog steeds geldig.

Om de opzet van de scan zoveel mogelijk te laten aansluiten bij het INK-model worden de competenties van stakeholdermanagement verdeeld onder de onderwerpen leiderschap en strategie en beleid. Blijkende uit praktisch inzicht komt stakeholdermanagement met name tot stand binnen de desbetreffende organisatiegebieden.

Leiderschap

Op basis van de interviews kan geconcludeerd worden dat de indicatoren die de theorie aandraagt goed passen bij het gevoel dat er bij de organisaties leeft over de invloed van het leiderschap op het realiseren van verbeterde duurzaamheidprestaties. Toch is er een competentie waarvan de relatie met het duurzaamheidsvermogen niet direct wordt gezien. Dat is de volgende:

- de leiding is in staat continu de normale bedrijfsvoering te heroverwogen, zodat men een organisatie creëert die steeds meer open staat voor verbetering en rekening houdt met een eerlijke toekomst voor latere generaties

Uit de praktijk is gebleken dat deze competentie te vaag wordt geacht en weinig bepalend voor het realiseren van verbeterde duurzaamheidprestaties. Naast dat er een competentie uit de literatuur wordt weggehaald, zal er ook een conditie uit de praktijk worden toegevoegd. Welke dit betreft kan om vertrouwelijk redenen niet worden behandeld.

Strategie en Beleid

De meerderheid van de organisaties acht opname in strategie en beleid, om uiteenlopende redenen, van belang. Met name uit het interview met Duurzaam Doesburg is gebleken dat het noodzakelijk is om concrete doelstellingen op te stellen om vrijblijvendheid te voorkomen. De manier waarop deze doelstellingen worden bereikt moet niet teveel worden uitgestippeld. Dit zou motivatie en draagvlak kunnen wegnemen. Desalniettemin geeft de vertegenwoordiger van Ubbink aan dat een bedrijfscodex (zoals een sociaal statuut of iets dergelijks) als handleiding bruikbaar is om medewerkers altijd conform normen en waarden te laten handelen. Op basis van deze informatie kan een stelling, welke in de vertrouwelijke versie niet wordt uitgelicht, worden toegevoegd.

Management van medewerkers

Over het algemeen speelt het management van medewerkers een cruciale rol in het realiseren van duurzaamheidverbeteringen. De theoretische indicatoren blijken ook in de praktijk erg belangrijk, afgaande op de plausibele aanname dat organisationele veranderingen alleen kunnen plaatsvinden wanneer de mensen deze steunen en uitdragen. Oftewel, draagvlak is van essentieel belang.

Het hebben van een divers personeelsbestand wordt overigens structureel niet gezien als een aspect dat bijdraagt in het verduurzamen van een organisatie. De relatie tussen een divers personeelsbestand en verbeterde duurzaamheidprestaties wordt in de praktijk te indirect ervaren. Het selecteren van de gekwalificeerd personeel wordt alom als vele malen belangrijker ervaren. Vanwege deze reden zal een divers personeelsbestand niet als bepalend worden geacht voor het duurzaamheidsvermogen en niet worden opgenomen in de scan.

Management van middelen

Net als in de theorie wordt het management van middelen in de praktijk essentieel belangrijk geacht voor het behalen van gewenste duurzaamheidprestaties. Toch worden enkele competenties uit de literatuurstudie in de praktijk te vaag en abstract ervaren. Het betreffen de competenties die de 'Absorptive Capacity (ACAP)' van organisaties bepaalt. De competenties kunnen en zullen voor het eerste ontwerp van de scan worden samengevat tot één stelling.

Uit de praktijk is tevens gebleken dat er een competentie/conditie kan worden toegevoegd, die te maken heeft met het potentieel rendement van duurzaamheid. Om vertrouwelijke redenen wordt de competentie/conditie niet behandeld in de vertrouwelijke versie.

Management van processen

De competenties die in de literatuurstudie zijn gevonden over de relatie tussen het procesmanagement en het duurzaamheidsvermogen worden in de praktijk veelal erkend. Desalniettemin is er een drietal competenties uit de theorie die niet in de scan zullen worden opgenomen. Een voorbeeld van dit drietal is onderstaande:

- de organisatie voert duurzaamheidgerelateerde risicoanalyses van verschillende toeleveranciers uit

Op twee andere competenties en condities na worden de overige condities en competenties uit de literatuurstudie wel in het eerste ontwerp van de scan opgenomen. Hoewel het belang van de ketenintegratie in de interviews wordt onderschreven, blijkt dat enkele geïnterviewden een organisatie toch duurzaam noemen wanneer hij, er binnen eigen mogelijkheden, er alles aan doet om duurzaam te ondernemen. Aangezien de mate van duurzaamheid in hoge mate afhankelijk is van de verscheidene schakels in de gehele waardeketen kan de ketenintegratie als conditie/competentie toch niet ontbreken in de scan. Afgezonderd van de laatste twee uitgesloten indicatoren zijn de competenties op het gebied van maatschappelijk verantwoord inkopen hiervoor zeer bruikbaar.

Elk organisatiegebied in de scan zal worden afgesloten met een stelling die ingaat op het proces van evaluatie en verbetering. Dit wordt gedaan omdat een (continu) leerproces belangrijk wordt geacht voor het bereiken van de gewenste duurzaamheidprestaties. Dit belang wordt in het originele INK-model erkend.

4.3 De uitvoering van het eerste ontwerp van de scan

In deze paragraaf wordt toegelicht welke stappen er kunnen worden onderscheiden in het eerste ontwerp van de scan en hoe deze moet worden uitgevoerd. De inleiding en de verschillende stappen van de scan worden kort en vertrouwelijk toegelicht. Ook zullen de twee te onderscheiden onderdelen van de scan (in paragraaf 4.3.1 en 4.3.2) behandeld worden. Om vertrouwelijke redenen is het ontwerp van de scan niet opgenomen in een appendix.

De scan krijgt de vorm van een zelfevaluatie. De gedachte hierachter is dat bedrijven zelf goed in staat zijn om de huidige prestaties, sterke punten en verbeterpunten van de organisatie te herkennen en daarmee de koers voor de toekomst van de organisatie uit te zetten (INK, 2007). Tevens wordt het draagvlak voor evaluatie groter geacht wanneer deze gebaseerd is op eigen ervaringen en op eigen wil dan wanneer een onafhankelijke deskundige deze uitvoert (INK, 2007). Daarbij is het ook één van de eisen die aan de scan gesteld wordt: de scan moet door de organisatie zelf toe te passen zijn zonder hulp van derden.

4.3.1 Vaststellen van huidige duurzaamheidprestaties: de positiebepaling

In het eerste ontwerp van de scan wordt een zestal stappen onderscheiden, waarvan de eerste twee stappen worden uitgevoerd in onderdeel 1, de positiebepaling. De **eerste stap** gebeurt idealiter op initiatief van de leiding: het vaststellen van de indicatoren waarmee de duurzaamheidprestaties van de organisatie valide kunnen worden vastgesteld. Het is mogelijk dat de leiding dit doet tezamen met andere personen uit de organisatie. Wanneer irrelevante indicatoren worden meegenomen in de prestatiebepaling, kan worden gesteld dat deze niet valide is. Een combinatie van duurzaamheidstandaarden wordt gebruikt om als suggestie indicatoren aan te dragen die gebruikt kunnen worden voor de positiebepaling.

Naast de suggestieve indicatoren kan een organisatie, wanneer mogelijk, tevens contextspecifieke indicatoren toevoegen. Deze kunnen tot stand komen door middel van brainstormen, extensieve samenwerking met stakeholders en door middel van het omzetten van expliciete toewijdingen uit het bedrijfsbeleid naar indicatoren (Keeble, Topiol, & Berkeley, 2003). Daarnaast kan een organisatie zoeken naar indicatoren die andere bedrijven in de sector, of vooraanstaande bedrijven in de duurzaamheidsverslaglegging, gebruiken en indicatoren die voortkomen uit internationale richtlijnen.

De bruikbaarheid van (duurzaamheid-)indicatoren worden volgens Keeble et al. (2003) bepaald door de volgende kenmerken:

- ze kunnen progressie meten
- ze zijn meetbaar en verifieerbaar
- ze zijn relevant voor interne en externe belangen
- potentieel zijn ze te gebruiken om te benchmarken
- ze zijn activiteit gerelateerd

In het eerste ontwerp van de scan worden deze kenmerken van indicatoren samengevat tot drie kenmerken, nadat inzicht vanuit de heer Prof. O.A.M. Fisscher hiertoe aanleiding heeft gegeven. Door de indicatoren te testen op de desbetreffende punten kan een organisatie voor zichzelf bepalen welke indicatoren van belang zijn voor het vaststellen van de eigen duurzaamheidprestaties.

De **tweede stap** van het eerste onderdeel is de daadwerkelijk uitvoering van de meting, aan de hand van de gekozen indicatoren, opnieuw op initiatief van de leiding. Wederom kan dit worden uitgevoerd met hulp van andere mensen uit de organisatie. De organisatie ontwikkelt met een dergelijke positiebepaling zicht op de huidige stand van zaken en kan het analyseren of de organisatie voldoet aan het gewenste niveau.

4.3.2 Vaststellen van het duurzaamheidsvermogen van een organisatie

De volgende vier stappen van de scan betreffen het vaststellen van het duurzaamheidsvermogen. De criteria die hierbij een rol spelen zijn voor alle organisaties in principe hetzelfde en komen voort uit het literatuuronderzoek en de praktijk (interviews). De uitvoering van het tweede onderdeel van de scan wordt uitgevoerd door een door de leiding samengestelde groep personen, die een passende mix van medewerkers en directie vormt waaruit verschillende functionele gebieden en hiërarchische niveaus tot in uitdrukking komen (**stap 1**). Door verschillende invalshoeken uit de organisatie te gebruiken zal de uitkomst van de scan het meest valide zijn. Afhankelijk van de grootte van de organisatie kan worden vastgesteld hoeveel personen deelnemen aan dit onderdeel van de scan. Een maximum van tien is aan te raden, aangezien met dezelfde groep later nog een discussie uitvoerbaar moet zijn.

Voor **stap 2** beantwoorden de personen uit de (in stap 1 samengestelde) groep aanvankelijk individueel de stellingen van de scan. In deze stellingen zijn de competenties en condities opgenomen die bepalend zijn voor het duurzaamheidsvermogen van organisaties. De stellingen zijn gecategoriseerd naar de organisatiegebieden van het INK-model, welke kort in de scan worden toegelicht. De volgorde waarin de stellingen in de scan zijn opgenomen is gebaseerd op het INK-model en de volgorde waarin de desbetreffende competenties en condities, die in deze stellingen verwerkt zijn, worden behandeld in het literatuuronderzoek. De extra competenties, voortkomend uit de interviews, worden in de scan ingevoegd op plaatsen waarin reeds gerelateerde onderwerpen worden behandeld.

De stellingen (uit onderdeel 2) kunnen worden beantwoord met: 'helemaal oneens', 'oneens', 'eens', 'helemaal eens'. 'NVT' (niet van toepassing) kan worden geantwoord wanneer de desbetreffende respondent geen antwoord weet of wanneer de stelling volgens hem of haar niet van toepassing is op de organisatie. Aan de antwoordmogelijkheden zijn scores en kleuren verbonden. Deze scores en kleuren geven een indicatie waarmee de organisatie beter en sneller inzicht krijgt in de huidige staat van het vermogen. 'NVT' betekent nul punten en de kleur wit, 'helemaal oneens' 1 punt en de kleur rood met uiteindelijk 4 punten en groen voor 'helemaal eens'.

Na deze individuele beoordeling worden de resultaten extern (bij het lectoraat TQMIO) verzameld (**stap 3**). De (individuele en) gemiddelde scores worden berekend en voorzien van een korte toelichting. Deze toelichting betreft aanvullende informatie over wat de score inhoudt voor het duurzaamheidsvermogen.

De resultaten en de toelichting worden besproken in een gezamenlijk bijeenkomst (**stap 4**). De op voorhand vastgestelde groep mensen dient hieraan deel te nemen. In de gezamenlijke bijeenkomst zal een discussie plaatsvinden over het duurzaamheidsvermogen van de organisatie. Ondanks dat de gemiddelde scores het vermoeden wekken dat ze de absolute waarheid verschaffen, is dat niet geval. Het is mogelijk dat individuele scores ver uit elkaar liggen. Daarom is de gezamenlijke bijeenkomst zo van belang. Tijdens deze bijeenkomst wordt

idealiter, aan de hand van de ingevulde scans, de interne bedrijfsvoering besproken en welke invloed deze heeft op hun duurzaamheidprestaties. Door middel van een discussie zullen waarschijnlijk nieuwe inzichten worden verkregen waarmee duurzaamheidprestaties kunnen worden verbeterd.

Voorbeeldstelling uit onderdeel 2

Stap 2 van het tweede onderdeel betreft het beantwoorden van de stellingen waarop het duurzaamheidsvermogen van organisaties wordt gebaseerd. De stellingen bevatten competenties en condities die allen voortkomen uit en besproken zijn in het literatuur- en empirisch onderzoek. In dit hoofdstuk zijn al enkele stellingen behandeld, maar ter illustratie wordt een voorbeeld uit de scan behandeld. Het beslaat teveel tekst om alle stellingen te behandelen.

Een voorbeeld van een stelling (en de beantwoording) voor het organisatiegebied leiderschap is:

De leiding van de organisatie heeft de ambitie om duurzamer te worden 2

De score die aan deze stelling wordt gegeven betekent dat de respondent het oneens (2) is met de stelling. Hij of zij vindt niet dat de leiding van de organisatie de ambitie heeft om duurzamer te worden. Een gebrek aan ambitie betekent volgens het empirisch onderzoek dat het lastig is om duurzamer te worden.

In dit hoofdstuk is besproken hoe het eerste ontwerp van de scan eruit ziet. In het volgende hoofdstuk (5) wordt het eerste ontwerp voorgelegd aan een focusgroep met duurzaamheidervaringsdeskundigen. Zij beoordelen de scan op zaken zoals de validiteit, bruikbaarheid en volledigheid.

5. Bevindingen afkomstig uit de focusgroep en het definitieve ontwerp van de scan

Om de scan zo valide mogelijk te maken is het concept voorgelegd aan een focusgroep/panel. Door duurzaamheidervaringsdeskundigen de mogelijkheid te geven de scan te evalueren en erover te discussiëren kunnen belangrijke inzichten worden gewonnen. Deze inzichten worden overwogen en gebruikt om tot een definitieve versie van de scan te komen. In paragraaf 5.1 wordt de samenstelling van de focusgroep besproken en in paragraaf 5.2 wordt de opzet behandeld. In paragraaf 5.3 worden de belangrijkste uitkomsten van de focusgroep behandeld en in de afsluitende paragraaf (5.4) van dit hoofdstuk wordt het definitieve ontwerp van de scan besproken.

5.1 Samenstelling van de focusgroep

De focusgroep bestaat uit 5 personen, welke allen in het bedrijfsleven veel ervaring hebben opgedaan omtrent het thema duurzaamheid. Zij leveren praktische inzichten die voor de ontwikkeling van de scan zeer bruikbaar zijn. De namen van de personen worden om vertrouwelijke weggelaten.

Eén van de vijf deelnemers is mevrouw **A**, oprichtster van een commerciële organisatie die bedrijven helpt bij de invoering van duurzaamheid, op strategisch en operationeel niveau. Daarbij heeft het bedrijf onlangs een innovatieve duurzaamheidsinitiatief gestart. Het betreft een digitaal platform waarmee MKB ondernemers en gemeenten worden geholpen om in de praktijk aan de slag te gaan met duurzaam ondernemen.

Mevrouw **B**, één van de andere deelnemers, is een ervaren consultant en projectmanager van een organisatie die advies geeft over de implementatie van MVO in het bedrijf. Daarbij is Mevrouw B aangesloten bij een initiatief die organisaties concrete handvaten biedt voor duurzaam ondernemen. Daarnaast is Mevrouw B betrokken bij de MVO Prestatieladder.

De heer **C** is 'beleidsmaker duurzaam ondernemen' van een provincie. Als beleidsmaker faciliteert de heer C, en collega's, de voorwaarden waarmee bedrijven in staat worden geacht om duurzaam te kunnen ondernemen. Het betreft met name advies op financieel en organisatorisch gebied. De nadruk bij de ontwikkeling van het duurzaamheidsbeleid van de provincie Gelderland ligt op de ecologische dimensie van duurzaamheid.

De heer **D** is projectmanager van de afdeling Research & Development van Bedrijf C en is nauw betrokken bij de zoektocht naar duurzame oplossingen. Zijn input is met name bruikbaar voor het analyseren in hoeverre de scan uitvoerbaar is in organisaties (zoals bijvoorbeeld Bedrijf C).

De heer **E** is directeur van een organisatie die 7000 particuliere woningen beheert. Waardeontwikkeling staat centraal bij de organisatie. Niet alleen in financieel opzicht, maar ook qua duurzaamheid en leefbaarheid. De heer E was voorheen tevens werkzaam voor een woningcoöperatie die veel waarde hecht aan de sociale en ecologische dimensie van duurzaamheid. De ervaring van de heer E met het onderwerp duurzaamheid in het bedrijfsleven en het feit dat hij directeur is, maakt hem een belangrijke toevoeging voor de focusgroep.

5.2 Opzet van de focusgroep

De focusgroep is verdeeld in twee groepen. Mevrouw A, mevrouw B en de heer C vormen het eerste panel, bijeengekomen te Arnhem. Het tweede panel is gevormd door de heer D en de heer

E, bijeengekomen te Enschede in het bijzijn van extern begeleider de heer Berendsen (van het lectoraat TQMIO). De reden van de opdeling is de afstand die deelnemers af moesten leggen voor de bijeenkomst. Voor de eerste drie personen was het mogelijk om bijeen te komen in Arnhem, voor de overige twee personen is de voorkeur uitgegaan naar Enschede. Ondanks dat de groepen niet groot zijn, levert deze opzet voldoende mogelijkheden voor feedback. De (beperkte) grootte van de groepen zorgt er niet voor dat geen discussie meer mogelijk is. Daarbij zorgt deze opzet er voor dat wellicht conflicterende uitkomsten kunnen worden vergeleken en geanalyseerd.

Tijdens de panelbijeenkomsten is de deelnemers gevraagd feedback te geven op een aantal belangrijke zaken van de scan. Allereerst is hen gevraagd wat zij van de *opzet* van de scan vinden. Oftewel, hen is gevraagd wat zij vinden van het idee om organisaties eerst een positiebepaling te laten uitvoeren voordat ze (aan de hand van stellingen) analyseren of zij het vermogen hebben om hun gewenste positie/niveau te bereiken. Het tweede punt van aandacht was de *positiebepaling*. Deze is door de deelnemers beoordeeld op de bruikbaarheid en uitvoerbaarheid. Het derde en belangrijkste aandachtspunt tijdens de panelbijeenkomsten was de vaststelling van het *duurzaamheidsvermogen*. De deelnemers is gevraagd de stellingen te analyseren en te bekijken in hoeverre ze daadwerkelijk het duurzaamheidsvermogen van organisaties bepalen. De deelnemers mochten het belang van een stelling beoordelen met een cijfer tussen één en vijf. Tevens onderdeel van de bepaling van het duurzaamheidsvermogen is de *scoremethodiek* en de *toelichtingen*. De deelnemers is gevraagd om hiervan de bruikbaarheid en volledigheid te analyseren. Daarnaast hebben de deelnemers de ruimte gekregen om commentaar te geven op *overige zaken*.

5.3 Uitkomsten van de focusgroep

In deze paragraaf worden de uitkomsten van de panelbijeenkomsten besproken. De paragraaf wordt opgedeeld in twee subparagrafen, aangezien het gaan om twee bijeenkomsten met verschillende uitkomsten.

5.3.1 Uitkomsten panel 1

Ondanks dat de deelnemers de *opzet* van de scan logisch vinden, zijn ze van mening dat de positiebepaling (onderdeel 1) niet bruikbaar is. Volgens hen zijn bedrijven niet in staat om een gedegen **positiebepaling** uit te voeren aan de hand van de aanwijzingen uit het eerste ontwerp van de scan. *‘Wellicht kun je in onderdeel 1 verwijzen naar een instantie die reeds een duurzaamheidscan heeft ontwikkeld, zodat de focus in deze scan op het vermogen kan blijven liggen’*, stelde één van de deelnemers. De overige twee deelnemers waren het hier mee eens.

De meting van het **duurzaamheidsvermogen** van een organisatie vinden de deelnemers een creatief idee, aansluitende bij de duurzaamheidscans die er reeds bestaan. Ze zijn van mening dat een dergelijke scan organisaties zeer hulpvol kan zijn bij het bereiken van de gewenste duurzaamheidprestaties. Desalniettemin zien zij nog veel ruimte om de kwaliteit van de stellingen te verbeteren. Eén van de deelnemers stelt: *‘om de kwaliteit van de stellingen te verbeteren is het aan te raden om met verandermanagementdeskundigen te gaan praten. Zij weten hoe stellingen geformuleerd dienen te worden wanneer ze het doel hebben om tot verandering aan te zetten.’*

Daarbij vinden de deelnemers dat er teveel stellingen zijn verwerkt in het concept. *‘Zeker wanneer je een quickscan nastreeft is het belangrijk om de hoeveelheid stellingen terug te brengen.’*

MKB-bedrijven worden door de hoeveelheid afgeschrikt. Ook is de vermogenscan volgens de deelnemers nu gebaseerd op stelling die een mengelmoes van condities en competenties vormen. Het advies van het panel is om deze in de scan te scheiden. Op deze manier krijgt de vermogensscan een voorwaardelijk deel, waarin de aanwezigheid van condities bepaald of de organisatie überhaupt in staat is om duurzaamheidsverbeteringen te realiseren. Daarnaast bezit de scan een deel waarin wordt getoetst of een organisatie de competenties bezit die bijdragen aan het behalen de gewenste duurzaamheidprestaties, maar niet direct voorwaardelijk zijn.

In het eerste ontwerp van de vermogenscan wordt aangeraden om de scan uit te voeren met een door de leiding samengestelde groep personen, die een passende mix van medewerkers en directie vormt waaruit verschillende functionele gebieden en hiërarchische niveaus tot in uitdrukking komen. Het panel gaf aan dat het een interessante toevoeging is wanneer deze groep wordt gesplitst: een groep waarin de directie/leiding wordt vertegenwoordigd en een groep waarin de overige hiërarchische niveaus tot in uitdrukking komen. *‘Grote verschillen in uitkomsten tussen de twee groepen vormen een rijke bron van discussie over duurzaamheid’*, concludeerden de respondenten.

De **scoremethodiek** en de **toelichtingen** vormen een goede aanvulling volgens het panel. Het wordt belangrijk geacht dat een score in perspectief wordt gebracht door een toelichting. *‘Grotendeels kan deze toelichting een algemeen karakter bevatten. Toch is het aan te raden om bij de terugkoppeling van scores korte specifieke toelichtingen toe te voegen.’* Op basis van de aanwezigheid van bepaalde condities en competenties kan de score worden voorzien van een specifieke toelichting.

De deelnemers van het eerste panel hebben niet het relatieve belang van de verschillende stellingen beoordeeld. Zij achtten de stellingen onvoldoende ‘rijp’ om dat te doen. Het advies is om de kwaliteit van de stellingen te analyseren met verandermanagementdeskundigen voordat het belang van de stellingen kan worden beoordeeld. Wel merkte het panel op dat niet elke indicator even belangrijk zal blijken voor de realisatie van het gewenste duurzaamheidsniveau. Zij achten dat op basis van literatuur en onderzoek in de praktijk een gewicht kan worden gegeven aan de verschillende indicatoren, waardoor de scan nog meer valide wordt. Er werden overigens geen belangrijke **overige opmerken** meer toegevoegd.

5.3.2 Uitkomsten panel 2

De heer D en de heer E zijn van mening dat de **opzet** van de scan goed is. In tegenstelling tot het eerste panel zijn zij ervan overtuigd dat onderdeel 1 niet kan ontbreken. *‘Voordat een organisatie haar gewenste duurzaamheidsniveau kan vaststellen, dient het de huidige stand van zaken vast te stellen’*, stelt één van de deelnemers. De uitvoerbaarheid van de **positiebepaling** is volgens het panel voldoende, aangezien het panel bedrijven in staat acht om aan de hand van de gegeven thema’s en indicatoren zelf een valide positiebepaling uit te voeren. Zij stellen dat de positiebepaling ook onafhankelijk kan worden uitgevoerd door derden, maar er beter gekozen kan worden voor een interne uitvoering. Aangezien organisaties deze scan uitvoeren in het belang van de organisatie, wordt de voorkeur gegeven aan interne uitvoering. Dit stimuleert de mensen binnen de organisatie tot nadenken over het gewenste duurzaamheidsniveau en verbetermogelijkheden. Het gewenste duurzaamheidsniveau moet volgens hen als referentiekader voor de toekomst dienen.

Ook het tweede panel vindt het idee van een **duurzaamheidsvermogenscan** van toegevoegde waarde. Dit panel is wel in staat gebleken om het belang van de verschillende stellingen te beoordelen, ondanks ook zij vonden dat enkele stellingen te ingewikkeld waren geformuleerd. Het belang is per stelling met een cijfer (tussen de één en vijf) gewaardeerd. Over het algemeen was het panel van mening dat de stellingen begrijpelijk zijn verwerkt in de scan en goed ingaan op het duurzaamheidsvermogen van organisaties. Opmerkelijk was de opmerking van één van de deelnemers: *‘Leiderschap en Strategie & Beleid bepalen, denk ik, voor 80 procent het duurzaamheidsvermogen van een organisatie, aangezien de invulling aan de overige organisatiegebieden sterk afhankelijk is van deze twee onderwerpen.’* De andere deelnemer voegde eraan toe dat ook hij verwacht dat de relatieve belangen van de organisatiegebieden in de praktijk verschillend zullen blijken.

Beide leden van het tweede panel vonden de **scoremethodiek** en de **toelichtingen** bruikbaar voor de ontwikkeling van helder beeld over het duurzaamheidsvermogen. *‘Wanneer de scan ‘web based’ wordt en er een rijke database met scores ontstaat kan de scan in de toekomst tevens fungeren als tool voor benchmarking’*, merkte één van de deelnemers op. Wanneer dit het geval is kunnen organisaties hun gewenste duurzaamheidsniveau niet alleen vaststellen door interne controle, maar ook door te kijken naar vergelijkbare organisaties.

De groep die de scan uitvoert wordt volgens het eerste panel idealiter opgedeeld in een vertegenwoordiging van de leiding en van de overige werknemers. Het tweede panel is hier niet specifiek op ingegaan en lijken zich te kunnen vinden in deze opdeling.

5.4 Inhoud van de definitieve scan

Voorafgaand aan deze paragraaf is de basis gelegd voor de duurzaamheidsvermogenscan door middel van literatuuronderzoek, interviews en panelbijeenkomsten. In deze paragraaf wordt vertrouwelijk en beknopt besproken hoe die basis wordt vertaald naar een definitieve versie van de scan. Op voorhand kan worden gesteld dat de opzet van de definitieve scan (in grote lijnen) niet afwijkt van de opzet van het eerste ontwerp. Dit betekent dat de definitieve scan tevens twee onderdelen betreft: de positiebepaling en de vaststelling van het duurzaamheidsvermogen aan de hand van stellingen. In de paragrafen 5.4.1 en 5.4.2 wordt kort de inhoud van de definitieve scan toegelicht.

5.4.1 Stellingen van vermogensscan

Het tweede panel heeft de stellingen in de vermogenscan beoordeeld op de mate waarin zij verwachtten dat de stellingen, waarin belangrijke competenties en condities verwerkt zijn, bepalend zijn voor het duurzaamheidsvermogen van organisaties. Op basis van de beoordeling die het tweede panel heeft gegeven, aangevuld met opmerkingen door beide focusgroepen, zijn de definitieve stellingen vastgesteld. Om vertrouwelijke redenen kunnen de stellingen hier niet expliciet behandeld worden. Het eerste ontwerp van de scan, dat is voorgelegd aan het panel, vormt het uitgangspunt voor het definitieve ontwerp.

Het tweede panel heeft het belang van de stellingen beoordeeld met de cijfers één (onbelangrijk) tot en met vijf (belangrijk). Stellingen met een gemiddelde score lager dan 2,5 worden niet opgenomen in de definitieve versie van de scan. Stellingen met een gemiddelde score van 2,5 worden heroverwogen. De drempel (van 2,5) is bewust vrij laag gezet, omdat anders veel meer stellingen op basis van twee respondenten zouden worden uitgesloten. Bij verder onderzoek is het mogelijk dat er wordt doorgeselecteerd. Alle stellingen met een gemiddelde van 3 of hoger

worden (voorlopig) wel in de scan opgenomen. Welke stellingen precies zijn afgevallen, zijn heroverwogen of zelfs zijn toegevoegd kan in deze openbare versie niet worden behandeld.

5.4.2 Overige aanpassingen

Beide panels hebben inhoudelijke feedback gegeven op het concept van de scan. Het eerste panel heeft niet het belang van de stellingen beoordeeld, maar wel adviezen gegeven omtrent de ontwikkeling van de definitieve scan. Hieronder worden impliciet de aanpassingen, gebaseerd op de adviezen van de focusgroep, behandeld.

Ondanks dat de paneldeelnemers het eens waren over de opzet van de scan, merkten zij op dat er enkele *onduidelijkheden* zitten in de uitleg van het concept. Zo was het voor een aantal deelnemers onduidelijk dat de scan bestaat uit twee onderdelen, de positiebepaling en de vermogensbepaling. Daarom is op pagina 1 van de scan een figuur opgenomen, waarmee wordt gevisualiseerd wat de opzet van deze scan is.

Tijdens het tweede panelgesprek werd er een punt van kritiek op de positiebepaling gegeven door de deelnemers. De positiebepaling bevatte, in de conceptversie, nog geen *referentiepunt* waarmee organisaties hun duurzaamheidprestaties kunnen relativeren. Daardoor zou het voor organisaties onmogelijk zijn om vast te stellen of ze daadwerkelijk, of juist niet, duurzaam presteren. Op basis van deze kritiek is een referentiepunt toegevoegd. Hoe deze gecreëerd dient te worden wordt niet behandeld in deze openbare versie.

Onderdeel 2 van de scan wordt individueel ingevuld en de resultaten worden opgestuurd naar het lectoraat TQMio. Op advies van het eerste panel wordt tijdens de verwerking van de resultaten rekening gehouden met de verschillen tussen de verschillende functieniveaus van respondenten binnen de organisatie. Het eerste panel stelt voor dat de resultaten worden berekend voor enerzijds een groep die wordt vertegenwoordigd door leidinggevenden en anderzijds een groep vertegenwoordigd door andere functionele niveaus uit de organisatie.

De *scoremethodiek* (pagina 6, 12 en 13) wordt, ten opzichte van het concept, in de definitieve versie ook veranderd. Het betreft een aanpassing die ervoor zorgt dat er subjectieve wegingsfactoren aan stellingen worden toegevoegd door respondenten. Dit geeft een extra dimensie aan de interne duurzaamheiddiscussie. Expliciet kan niet worden behandeld hoe deze extra dimensie een toevoeging vormt.

De opzet en inhoud van het definitieve ontwerp is hiermee besproken. Het definitieve ontwerp zal niet in een appendix worden opgenomen, aangezien het een vertrouwelijke onderzoek betreft.

6. Conclusie van het onderzoek

In dit hoofdstuk wordt behandeld in hoeverre met het definitieve ontwerp van de scan de onderzoeksopdracht en deelvragen zijn opgelost (paragraaf 6.1). In paragraaf 6.2 wordt geanalyseerd in hoeverre is voldaan aan de gebruikerseisen die het lectoraat 'Total Quality Management in Organisatienetwerken' stelt aan de scan.

6.1 Oplossing van onderzoeksopdracht en deelvragen door scan

In deze paragraaf wordt besproken hoe de onderzoeksopdracht en de deelvragen zijn opgelost. De onderzoeksopdracht is: *'ontwerp een quickscan waarmee organisaties inzicht krijgen in hun duurzaamheidprestaties en de mogelijkheden om daarin verbeteringen te realiseren'*. Simpelweg kan worden gesteld dat het definitieve ontwerp de oplossing is van deze onderzoeksopdracht. De ontwikkeling van de scan is reeds ruimschoots behandeld in vorige hoofdstukken.

Voor de uitvoering van de opdracht zijn deelvragen beantwoord. De beantwoording zit tevens in de vorige hoofdstukken verweven, maar is minder expliciet behandeld dan de oplossing van de onderzoeksopdracht. Hieronder wordt behandeld hoe de deelvragen zijn beantwoord. De eerste deelvraag is:

- Welk conceptueel kader kan worden gekozen als basis voor de scan?

Het conceptuele kader wordt door het INK-model gevormd. In paragraaf 1.5 en 2.4 is behandeld waarom het INK-model een goede basis is voor de scan. De redenen voor het gebruik van het INK-model zijn onder andere het veelvuldig gebruik van het model in het bedrijfsleven, de aanzet tot de leercyclus van Deming en de mogelijkheid die het model biedt voor benchmarking. De belangrijkste reden is dat het model een kapstok biedt voor de relatie tussen de interne organisatie en zijn prestaties. Dit is de belangrijkste reden omdat wordt veronderstelt dat de duurzaamheidprestaties (als resultaat) ook afhankelijk zijn van de interne organisatie. De verschillende aspecten uit van het INK-model worden gebruikt om te zoeken naar competenties en condities die bepalend zijn voor het duurzaamheidsvermogen van organisaties.

De tweede deelvraag is:

- Hoe kunnen de verschillende aspecten uit het kader worden geoperationaliseerd?

De originele resultaatgebieden uit het INK-model worden vervangen door people, planet en profit, geoperationaliseerd aan de hand van een combinatie van duurzaamheidstandaarden. De organisatiegebieden zijn voor de ontwikkeling van de scan hetzelfde gebleven als in het originele model. Aan de hand van literatuuronderzoek, interviews en de focusgroep zijn competenties en condities ontdekt die, wanneer ze in de interne organisatie aanwezig zijn, bijdragen aan het duurzaamheidsvermogen. Deze competenties en condities zijn geoperationaliseerd door ze om te zetten naar stellingen. Deze stellingen worden opgenomen in de scan en respondenten kunnen deze stellingen beantwoorden door middel van cijfers. Door de stellingen te beantwoorden zijn respondenten in staat om het duurzaamheidsvermogen van hun organisatie vast te stellen.

De derde deelvraag is:

- Welke richtlijnen voor de implementatie kunnen worden opgesteld?

In paragraaf 4.3 wordt toegelicht hoe de scan door organisaties dient te worden geïmplementeerd. De richtlijnen voor gebruik zijn hier reeds uitgebreid behandeld. De evaluatie van de richtlijnen en de gehele scan gebeurt aan de hand van de focusgroep. De samenstelling en uitkomsten van de focusgroep zijn te vinden in hoofdstuk vijf en verwerkt in de definitieve scan (paragraaf 5.4)

Op de laatste deelvraag is nog geen antwoord gegeven:

- Kan met de uitslag van de scan een uitspraak gedaan worden over de slaagkansen van de invoering/verbetering van duurzaamheid?

Op basis van het literatuuronderzoek, interviews en de focusgroep kan geen slagingskans worden vastgesteld. In de literatuur wordt zelden tot nooit gesproken over de statistische relatie tussen bepaalde organisationele aspecten en duurzaamheidprestaties. Het veldonderzoek bestaat uit zes interviews en een focusgroep en vormt daarmee een steekproef die te klein is om statistische conclusies te ontwikkelen. Daarnaast zullen de causale verbanden (naar alle waarschijnlijkheid) niet bij alle sectoren hetzelfde zijn.

Een ruim interpreteerbare schatting van de kans is wellicht mogelijk. Hierbij worden dan geen percentages gebruikt als indicatie, maar scoregebieden. Een voorbeeld hiervan is een stoplicht, met drie kleuren. Bedrijven die voldoen aan de meerderheid van organisatorische voorwaarden of competenties krijgen dan bijvoorbeeld de kleur oranje toebedeeld, wat inhoudt dat de zij redelijk in staat moeten zijn om hun duurzaamheidprestaties op korte termijn te verbeteren. Een bedrijf dat op het rode stoplicht terecht komt heeft nog niet het vermogen om op korte termijn zijn gewenste duurzaamheidprestaties te bereiken en organisaties met een groen stoplicht zullen in staat moeten zijn om duurzaamheidsverbeteringen wel te realiseren. In de definitieve scan wordt gekozen om de scores te met kleuren extra te visualiseren. De kleuren worden echter niet gebruikt om een slagingskans aan te geven.

Er zal in de scan echter niet worden gesproken over een slagingskans, maar over het huidige vermogen. De scores en de bijbehorende kleurtjes krijgen toelichtingen bijgevoegd. Deze toelichting betreft een informatie over de score en het bijbehorende duurzaamheidsvermogen, zonder daar een procentuele slagingskans bij weer te geven. De scores en bijbehorende toelichtingen moet voldoende aanleiding vormen tot discussie. Deze discussie moet uiteindelijk zorgen voor meer begrip over duurzaamheidprestaties en hoe deze te verbeteren zijn.

Daarbij is de scan een soort handleiding. Het benoemt de organisatorische aspecten die een bijdrage leveren in het nastreven van duurzame verbeteringen. De ambitie binnen een organisatie om te verduurzamen, aan de hand van deze scan, moet de stimulans zijn om de scan te gebruiken. Niet de slagingskans. In verder onderzoek naar de relatie tussen organisatiegebieden en duurzaamheidprestaties kan wellicht een slaagkans worden gecreëerd, door gebruik te maken van een veel grotere (en meer representatieve) steekproef. Het belang van een dergelijke slaagkans moet dan wel eerst worden heroverwogen.

6.2 De invulling aan de gebruikerseisen van de scan

De gebruikerseisen, die reeds in hoofdstuk 1 aan bod zijn gekomen, zijn opgesteld door TQMio. In deze paragraaf wordt kort besproken in hoeverre het definitieve ontwerp invulling geeft aan de gebruikerseisen van TQMio. De scan moet:

- *valide* zijn, oftewel de scan dient te meten wat het moet meten
- aanzetten tot een *gefundeerde discussie* over de eigen duurzaamheidprestaties en verbetermogelijkheden
- een *heldere opbouw* van een relevant conceptueel kader hebben
- door de organisatie *zelf toe te passen* zijn, zijn zonder hulp van derden
- termen bevatten die *begrijpelijk* zijn en waar nodig toelichting bevatten

De scan kan als *valide* worden beschouwd, aangezien de competenties en condities die bepalend worden geacht voor het duurzaamheidsvermogen afkomstig zijn uit grondig literatuuronderzoek en interviews. Daarbij is er gebruik gemaakt van een focusgroep, die het eerste ontwerp van de scan heeft beoordeeld op de bruikbaarheid en validiteit. De focusgroep vormt als het ware een 'dubbelcheck' voor de validiteit van de scan.

De scan zet tevens aan tot een *gefundeerde discussie* over de eigen duurzaamheidprestaties en verbetermogelijkheden. De positiebepaling, als onderdeel 1 van de scan, wordt uitgevoerd aan de hand van gegeven indicatoren. Ook wordt verondersteld dat organisaties een referentiepunt voor de toekomst ontwikkelen. Voor het vaststellen van een dergelijk referentiepunt zal gefundeerd overleg noodzakelijk zijn. Het tweede onderdeel van de scan zet met name aan tot een discussie over de verbetermogelijkheden. Op basis van dit onderdeel wordt (aan de hand van een score) vastgesteld of de organisatie de competenties en condities bevat om het gewenste duurzaamheidsniveau te bereiken. De stellingen waarin de competenties en condities zijn opgenomen, en waarop de score is gebaseerd, vormen de fundering van de discussie.

De *heldere opbouw* van de scan wordt gecreëerd door het INK-model. Onderdeel 1 van de scan is afgeleid van de resultaatgebieden uit het INK-model. De resultaatgebieden zijn (in het kader van het onderwerp 'duurzaamheid') vervangen door people, planet en profit. Ondanks dat de prestatiemeting in het INK-model wordt uitgevoerd na het onderzoeken van de interne organisatie wordt in de duurzaamheidsvermogen scan de prestatiemeting eerst uitgevoerd. Het idee hierachter is dat een organisatie haar huidige prestaties dient te weten voordat het kan bepalen wat de gewenste prestaties zijn. Het onderzoeken van de interne organisatie is daarom het tweede onderdeel van de scan. Hierin wordt geanalyseerd in hoeverre met de huidige invulling van de interne organisatie de gewenste prestaties bereikt kunnen worden. Daarnaast dient de scan als handleiding voor hoe de organisatie het duurzaamheidsvermogen kan vergroten. Op deze manier kan de leercyclus van Deming, net als in het INK-model, worden voortgezet door opnieuw de huidige prestaties te meten en aan te zetten tot verbeteringen.

Tevens een belangrijke voorwaarde voor de ontwikkeling van de scan is dat de scan door organisatie zelf toe te passen is. Dat is het geval. De scan is een *zelfevaluatie* en ontwikkeld zodat de organisatie bij elk onderdeel voldoende handvaten hebben om de scan valide uit te voeren. Het eerste panel uit de focusgroep merkte op dat onderdeel 1 lastig uitvoerbaar is en raadde aan hiervoor een externe partij in te schakelen. Het tweede panel is van mening dat onderdeel 1 voldoende sturend is en dat de inschakeling van derden organisaties ervan weerhoudt om zelf na te denken over duurzaamheid en verbetermogelijkheden. Ook onderdeel 2 betreft een

zelfevaluatie, waarbij alleen een derde (TQMio) wordt gebruikt voor de verwerking en terugkoppeling van scores en toelichtingen.

De scan bevat termen die voor elk functioneel niveau in een organisatie *begrijpelijk* zijn. De focusgroep heeft enkele stellingen uit het eerste ontwerp van de scan benoemd die door moeilijk taalgebruik onduidelijk waren. Deze stellingen zijn aangepast en vereenvoudigd. Uitleg bij de stellingen is niet nuttig of nodig gebleken. De rest van de scan bevat tevens geen ingewikkeld taalgebruik en is daarom toepasbaar voor alle organisaties.

De scan voldoet om bovenstaande redenen aan alle gebruikereisen die het lectoraat TQMio stelt aan de quickscan. In het volgende hoofdstuk worden de aanbevelingen gedaan aan enerzijds de gebruikers en anderzijds aan het lectoraat.

7. Aanbevelingen over het gebruik en de ontwikkeling van de scan

In dit hoofdstuk wordt advies uitgebracht over het gebruik en de verdere ontwikkeling van de quickscan. Het advies wordt uitgebracht aan de bedrijven (als gebruikers van de scan, in paragraaf 7.1) en aan het lectoraat Total Quality Management in Organisatienetwerken van Hogeschool Arnhem en Nijmegen (in paragraaf 7.2). De laatste paragraaf (7.3) van dit hoofdstuk betreft de afsluiting van de scriptie.

7.1 Aanbevelingen aan bedrijven over het gebruik van de scan

Belangrijk voor een valide analyse van het duurzaamheidsvermogen is de samenstelling van de groep die de scan uitvoert. Onderdeel 1 en 2 worden niet per definitie uitgevoerd door dezelfde personen. Voor onderdeel 1 zijn personen nodig die tezamen een zo objectief mogelijk beeld kunnen geven van de duurzaamheidprestaties, op basis van de indicatoren die in de scan worden aangereikt. Waarschijnlijk is er slechts een aantal personen in een organisatie die toegang hebben tot informatie (en statistieken) waarmee invulling kan worden gegeven aan de duurzaamheidsindicatoren. De leiding wordt verondersteld op de hoogte te zijn welke personen hiervoor het beste in aanmerking komen. Tevens belangrijk is het vaststellen van een referentiepunt voor de toekomst. Hiermee stelt de organisatie een doelstelling en kan het in de toekomst meten of het gewenste duurzaamheidsniveau is bereikt. Het opstellen van een dergelijk referentiepunt gebeurt door de groep die tevens de huidige duurzaamheidprestaties in kaart brengen.

Onderdeel 2 van de scan kan, in tegenstelling tot onderdeel 1, wel worden uitgevoerd door personen die geen toegang hebben tot duurzaamheidstatistieken en/of informatie. Respondenten moeten antwoord geven op stellingen over onderwerpen als leiderschap, strategie en beleid, HRM, middelenmanagement en procesmanagement. Het is van belang dat de leiding een groep personen samenstelt waarin alle personen over dergelijke onderwerpen kunnen oordelen. De antwoorden zijn enigszins subjectief, omdat op basis van meningen, ervaringen en persoonsgebonden kennis op de stellingen wordt gereageerd. Idealiter bestaat de groep uit respondenten afkomstig van verschillende functionele niveaus binnen de organisatie. Hierdoor wordt gebruikt gemaakt van alle invalshoeken uit de organisatie en zal de bepaling van het duurzaamheidsvermogen het meest valide zijn. De groep respondenten is idealiter niet groter dan tien personen. Daarbij is het aan te raden om de groep in tweeën op te delen, enerzijds een vertegenwoordiging van de leiding en anderzijds een vertegenwoordiging van de overige functionele niveaus. Sterk afwijkende verschillen tussen beide groepen kan een rijke bron aan informatie zijn.

Op basis van het tweede onderdeel van de scan wordt het duurzaamheidsvermogen vastgesteld. Deze vaststelling gebeurt aan de hand van de scores, die worden gecreëerd door middel van het beantwoorden en beoordelen van de stellingen. In deze stellingen zijn competenties en condities opgenomen waarvan wordt geacht dat ze bijdragen aan het duurzaamheidsvermogen van organisaties. Het is voor een organisatie van belang te analyseren welke stellingen het belangrijkste worden geacht en welke competenties of condities ze bezitten of welke ontbreken. Door te discussiëren over de uitkomsten zullen inzichten worden gewonnen en kan concreet worden besproken welke competenties en condities nog moeten worden gerealiseerd om de duurzaamheidprestaties te verbeteren. Het is aan te raden om op basis van een dergelijke discussie een lijst met actiepunten op te stellen waarmee de (toekomstige) ontwikkeling kan worden gemonitord. Voor de ontwikkeling van de noodzakelijk geachte competenties en

condities mag vanzelfsprekend wel externe hulp worden ingeschakeld. Idealiter vindt na het verwerven van noodzakelijke competenties en condities weer een positiebepaling plaats, om te analyseren welk effect de aanpassingen hebben gehad. Mochten de prestaties nog steeds afwijken van het gewenste niveau, dan is het aan te raden het model uit te voeren totdat het wenselijke niveau is bereikt.

7.2 Aanbevelingen aan het lectoraat TQMio over de ontwikkeling en het gebruik van de scan

In deze paragraaf worden meerdere aanbevelingen besproken voor het gebruik en de (toekomstige) ontwikkeling van de quickscan. Het betreft aanbevelingen over het doorselecteren van competenties en condities, het 'web based' maken van de scan, de rol van het lectoraat in de scan en het creëren van een verdienmodel.

7.2.1 Doorselecteren van competenties en condities

Het duurzaamheidsvermogen (dat voortkomt uit de scan) is gebaseerd op de aan- of afwezigheid van competenties en condities. Welke competenties en condities bepalend worden geacht voor het duurzaamheidsvermogen is met name gebaseerd op literatuuronderzoek. Daarnaast zijn zes interviews en twee panelbijeenkomst gebruikt om te zoeken naar dergelijke competenties en condities en om de huidige te beoordelen op hun belang. De stellingen die in de scan zijn verwerkt, waarin de competenties en condities zijn opgenomen, zijn (op het belang voor het duurzaamheidsvermogen) beoordeeld door slechts twee personen. Om de validiteit van de scan te vergroten is het aan te raden om de stellingen door een grotere groep mensen te laten beoordelen. Wanneer bepaalde stellingen gemiddeld zeer onbelangrijk worden geacht is dat reden om deze uit de scan te halen. Hierdoor neemt niet alleen de validiteit toe, het maakt de scan tevens korter. Dit is van belang omdat het quickscan betreft.

Op advies van het eerste panel moeten de stellingen tevens worden besproken met verandermanagementdeskundigen. Zij zullen inzichten aanleveren waardoor de stellingen kwalitatief verbeterd worden en organisaties nog meer in staat stellen om gericht veranderingen in de bedrijfsvoering door te voeren.

7.2.2 De scan 'web based' maken

Wanneer de scan 'web based' wordt gemaakt, oftewel online te gebruiken, neemt het gebruiksgemak van de scan toe. Het gaat dan met name over het tweede onderdeel van de scan. Door personen online op stellingen te laten reageren, wordt hen veel papier- en penwerk bespaard. Daarbij worden de resultaten automatisch verstuurd en verzameld door het lectoraat TQMio. Voor het lectoraat is een 'web based' scan tevens handig omdat de resultaten makkelijk verwerkt en verzameld kunnen worden in een database. Hoe meer bedrijven deze scan uitvoeren, des te rijker aan informatie wordt de database. In de toekomst kan een dergelijke database gebruikt worden voor doeleinden als benchmarking of wellicht andere duurzaamheidgerelateerde onderzoeken.

Het eerste onderdeel van de scan, de positiebepaling, hoeft niet per se online te worden uitgevoerd. De positiebepaling is een analyse van de huidige prestaties en komt met name tot stand door middel van interne desk research. De positiebepaling geeft naast het inzicht in het huidige duurzaamheidsniveau ook inzicht in de ruimte voor verbetering. Dit voeren organisaties in het eigen belang uit. Wanneer organisaties deze informatie online aan TQMio verstrekken kan dit lectoraat de informatie gebruiken voor benchmarking. Het is mogelijk dat bedrijven hier in

de toekomst geïnteresseerd in zijn. Desalniettemin staat het eigen belang van de organisaties hier voorop. De positiebepaling dient met name als hulpmiddel voor het inzichtelijk maken van de huidige duurzaamheidsprestaties en ruimte voor verbetering. Het 'web based' maken van de positiebepaling zou hier niets aan toevoegen.

Het online beschikbaar maken van de scan moet worden uitgevoerd door mensen die goed zijn op het gebied van ICT. Zij hebben wellicht nog meer ideeën en inzichten over welke voordelen een online scan heeft ten opzichte van een papieren versie.

7.2.3 De rol van het lectoraat TQMio

Zoals reeds is aangegeven berekent het lectoraat TQMio de resultaten van de scan. Dit kan geautomatiseerd worden. De scores, gebaseerd op beantwoording van de stellingen, geven een indicatie van het duurzaamheidsvermogen. Deze indicatie moet worden versterkt door middel van toelichtingen. In de huidige 'definitieve' versie van de scan zijn reeds toelichtingen toegevoegd. Dit betreft algemene informatie over de relatie tussen een organisatiegebied (zoals leiderschap) en het duurzaamheidsvermogen. Het lectoraat zou deze informatie kunnen specificeren door per organisatie de gemiddelde scores te analyseren en een specifieke toelichting toe te voegen. De toelichting zal afhangen van welke competenties en condities al dan niet aanwezig zijn. De resultaten worden op deze manier duidelijk in perspectief geplaatst en het is voor de organisatie beter mogelijk intern een gefundeerde discussie over duurzaamheid te voeren.

Indirect, door middel van de scan, faciliteert het lectoraat de discussie die organisaties over duurzaamheid gaan hebben. Het is van belang dat het bij deze faciliterende rol blijft. Dit stimuleert organisaties om zelf op zoek te gaan naar verbetermogelijkheden en het lectoraat wordt onnodig veel inspanning bespaard. De scan levert voldoende houvast voor organisaties om, wanneer nodig, gericht aanpassingen uit te voeren.

7.2.4 Een verdienmodel voor de quickscan

De bedoeling van de scan is bedrijven, die in contact staan met het lectoraat, te helpen bij het behalen van een hoger duurzaamheidsniveau. In een commerciële organisatie wordt voor een dergelijke dienst normaliter een financiële vergoeding gevraagd. Het is nog niet duidelijk wat en of het lectoraat een verdienmodel in gedacht heeft voor deze scan. Mocht het lectoraat hier geld mee willen verdienen, dan is het noodzakelijk dat er een verdienmodel wordt gecreëerd. Een dergelijk verdienmodel kan intern worden gecreëerd door studenten of wellicht lectoren.

Het is ook mogelijk dat het lectoraat de kennis en ervaring van bedrijven als beloning ziet en geen geld zal vragen voor het gebruik van de scan. Op deze manier dient de scan als ruilmiddel voor kennis die voor verschillende doeleinden (zoals onderzoek) door het lectoraat gebruikt kan worden. Wanneer het lectoraat veel waarde hecht aan toegang tot bedrijven voor stagiaires en afstudeerders dan is het aan te bevelen om te kiezen voor verdienmodel met 'kennis en ervaring' als beloning. Het is voorstelbaar dat bedrijven die 'gratis' gebruik mogen maken van TQMio's kennis ook eerder open zullen staan om het lectoraat te helpen. De afweging moet uiteindelijk gemaakt worden door het lectoraat zelf.

7.3 Afsluiting

Het lectoraat wordt in staat geacht met dit rapport (als basis) een goede quickscan te ontwikkelen. Met het grote netwerk aan bedrijven is er voldoende gelegenheid de scan te testen

en door te ontwikkelen. Ondanks dat wordt gesproken over de 'definitieve' versie van de scan, wordt erkend dat de scan nog verder ontwikkeld dient te worden, alvorens het een solide scan wordt die in de praktijk te gebruiken is. De doorontwikkeling zal door studenten gebeuren, die aan de hand van dit rapport inzicht krijgen in duurzaamheid, het duurzaamheidsvermogen en de wijze waarop de scan tot stand is gekomen. Door middel van het uitgevoerde literatuuronderzoek, de interviews en de panelgesprekken stuurt dit onderzoek aan op een valide quickscan voor het duurzaamheidsvermogen.

Referenties

- AccountAbility. (2008). *AA1000 Accountability Principles Standard 2008*. Londen: AccountAbility.
- AccountAbility. (2008). *AA1000 Accountability Principles Standard 2008*. Londen: AccountAbility.
- Asif, M., Searcy Zutshi, C., Zutshi, A., & Fisscher, O. (2011). An integrated management systems approach to corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production* .
- Babbie, E. (2007). *The practice of social research*. Belmont: Thomson Higher Education.
- Beer, M., & Spector, B. (1985). *Readings in human resource management*. New York: Free Press.
- Boddy, D. (2008). Human resource management: reward management. In D. Boddy, *Management: an introduction* (p. 366). Essex: Pearson Education Limited.
- Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.
- CSR Academy. (2004). *The CSR competency framework*. London: CSR Academy.
- Daniels, A., Daniels, J., & Abernathy, B. (2006, Juni). The leader's role in pay systems and organizational performance. *Compensation and benefits review* , pp. 56-60.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal* , 312-322.
- Deming, W. (1994). *The new economics for industry, government, education*. Cambridge: MIT Press.
- Eaton. (2012). *Home*. Opgeroepen op Januari 31, 2012, van Eaton Nederland: <http://www.eaton.nl/EatonNL/index.htm>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Londen: Capstone.
- European Commission. (2011, Augustus 24). *Environment: eco-innovation*. Opgeroepen op November 11, 2011, van European commission: http://ec.europa.eu/environment/eco-innovation/about/index_en.htm
- European Commission. (2011, Maart 14). *Sustainable and responsible business: Corporate Social Responsibility*. Opgeroepen op September 28, 2011, van European Commission: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm
- Foley, K. (2005). *Meta Management*. Sydney: Standards Australia.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Fry, L., & Slocum Jr., J. (2008, 1). Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership. *Organizational Dynamics* , pp. 86-96.

Garavan, T., & McGuire, D. (2010, 12). Human resource development and society: human resource development's role in embedding corporate social responsibility, sustainability, and ethics in organizations. *Advances in developing human resources* , pp. 487-509.

Global Reporting Initiative . (sd). *Reporting framework downloads*. Opgeroepen op November 2, 2011, van Global Reporting Initiative:

<http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/7DB67FFF-81EE-402F-A218-36940C883DD5/0/G31GuidelinesinclTechnicalProtocolFinal.pdf>

Global Reporting Initiative. (sd). *GRI sustainability reporting guidelines 3.1 - Reference sheet*.

Opgeroepen op November 1, 2011, van Global Reporting Initiative:

<http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/D8B503A9-070C-43DB-AD0F-5C4ACB1EBF39/0/G31RefSheet.pdf>

Global Reporting Initiative. (2009, Maart). *History: Amsterdam Declaration*. Opgeroepen op November 1, 2011, van Global Reporting Initiative:

<http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatIsGRI/History/AmsterdamDeclaration/>

Hackman, J., & Oldahm, G. (1980). *Work Redesign*. Reading: Addison-Wesley.

INK. (sd). *De INK-filosofie*. Opgeroepen op September 2011, 29, van INK:

<http://www.ink.nl/nl/p4bd80e5bc3a81/de-ink-filosofie.html>

INK. (2007). *INK handleiding positiebepaling Publieke sector/onderwijs/zorginstellingen 2007*. Zaltbommel: INK.

INK. (sd). *Uitgereikte erkenningen*. Opgeroepen op November 8, 2011, van INK:

<http://www.ink.nl/nl/p4bd94a6a7999f/uitgereikte-erkenningen.html>

ISO26000 Scan. (sd). *Wat is MVO*. Opgeroepen op November 10, 2011, van ISO 26000 quickscan:

<http://www.iso26000scan.nl/introductie-op-mvo/wat-is-mvo>

Jonker, J., & Foster, D. (2009). *The contemporary business enterprise and the quest for a new generation of quality standards*.

Jonker, J., & Van Pijkeren, M. (2006). *Naar een derde generatie kwaliteitsmanagement*.

Kalb, K., Cherry, N., Kauzloric, R., Brender, A., Green, K., Miyagawa, L., et al. (2006, Maart-April). A competency-based approach to public health nursing performance appraisal. *Public Health Nursing* , pp. 115-124.

Kaptein, S., Klamer, H., & Ter Linden, J. (2009). *De integere organisatie: het nut van een bedrijfscode*. Den Haag: Vereniging NCW.

Keeble, J., Topiol, S., & Berkeley, S. (2003). Using indicators to measure sustainability performance at a corporate and project level. *Journal of Business Ethics* , 149-158.

Kleindorfer, P., Singhal, K., & Van Wassenhove, L. (2005). Sustainable operations management *Production and operations management* (Vol. 14, no. 4) , pp. 482-492.

Maxwell, D., & Van der Vorst, R. (2003). Developing sustainable products and services. *Journal of cleaner production* (Vol. 11) , pp. 883-895.

McLean, G., & McLean, L. (2001, 4). If we can't define HRD in one country, how can we define it in an international context? *Human resource development international*, pp. 313-326.

Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997, October). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management*, pp. 853-886.

Moratis, L. (2006). *Basisboek MVO: maatschappelijk verantwoord ondernemen*. Assen: Van Gorcum.

Moratis, L., & Van der Veen, M. (2010). *Basisboek MVO*. Assen: Van Gorcum.

MVO Nederland. (sd). *Advies aan de regering*. Opgeroepen op September 13, 2011, van <http://www.mvonederland.nl/trends-ontwikkelingen/duurzaam-inkopen-door-overheden>

MVO Nederland. (sd). *Diversiteit en arbeidsparticipatie*. Opgeroepen op Oktober 2011, 24, van MVO Nederland: <http://www.mvonederland.nl/thema/diversiteit-arbeidsparticipatie>

MVO Nederland. (sd). *Duurzaam inkopen door de overheid*. Opgeroepen op September 13, 2011, van MVO Nederland: http://www.mvonederland.nl/dossier/12/188/dossier_description/6143

MVO Nederland. (sd). *Financiering*. Opgeroepen op November 2, 2011, van MVO Nederland: <http://www.mvonederland.nl/bedrijfsproces/financiering>

MVO Nederland. (sd). *Goed werkgeverschap & HR- nationaal*. Opgeroepen op Oktober 2011, 4, van MVO Nederland: <http://www.mvonederland.nl/bedrijfsproces/goed-werkgeverschap-hr-nationaal>

MVO Nederland. (sd). *Ketenverantwoordelijkheid: Wat is ketenverantwoordelijkheid?* Opgeroepen op Oktober 2011, 18, van MVO Nederland: <http://www.mvonederland.nl/ketenverantwoordelijkheid>

MVO Nederland. (sd). *MVO in recessietijd: zeven redenen voor MVO in crisistijd*. Opgeroepen op Oktober 5, 2011, van MVO Nederland: http://www.mvonederland.nl/dossier/12/189/dossier_description/2099

MVO Nederland. (2011, April 22). *MVO Tools: Stappenplan maatschappelijk verantwoord inkopen*. Opgeroepen op Oktober 2011, 18, van MVO Nederland: http://www.mvonederland.nl/sites/default/files/stappenplan_mvi_versie_4_20110419_gd_1.pdf

MVO Nederland. (sd). *Stakeholderdialoog: Waarom is stakeholderdialoog belangrijk*. Opgeroepen op Oktober 8, 2011, van MVO Nederland: http://www.mvonederland.nl/dossier/7/164/dossier_description/2463

MVO Nederland. (sd). *Transparantie, communicatie en marketing*. Opgeroepen op Oktober 2011, 4, van MVO Nederland: <http://www.mvonederland.nl/bedrijfsproces/transparantie-communicatie-marketing>

MVO Nederland. (sd). *Waarom MVO als standaard voor het ondernemen in de 21-ste eeuw?* Opgeroepen op September 13, 2011, van

<http://www.mvonderland.nl/content/pagina/waarom-mvo-als-standaard-voor-het-ondernemen-21-ste-eeuw>

MVO Nederland. (sd). *Wat is MVO?* Opgeroepen op September 13, 2011, van MVO Nederland: <http://www.mvonderland.nl/content/pagina/wat-mvo>

MVO Platform. (sd). *Wat is MVO?* Opgeroepen op September 13, 2011, van <http://www.mvonderland.nl/content/pagina/wat-mvo>

MVO Prestatieladder. (2010, Juni). *Eisen en Certificatienorm*. Opgeroepen op Oktober 4, 2011, van MVO Prestatieladder: <http://www.buro18.nl/mvo/doc/norm.pdf>

Nyenrode Business Universiteit. (sd). *Onderzoek MVO*. Opgeroepen op Oktober 2011, 18, van Nyenrode Business Universiteit: <http://www.nyenrode.nl/FacultyResearch/LSE/EIBE/Onderzoek/MVO/Pages/Default.aspx>

P+. (2008, Januari - Februari). *Wie leidt ons naar de toekomst? Drie Wijzen*. Opgeroepen op Oktober 2011, 4, van P+: People, Planet, Profit: <http://www.p-plus.nl/beelden/leiderschap.pdf>

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.

Rijksoverheid. (sd). *Duurzame Energie*. Opgeroepen op Oktober 2011, 19, van Rijksoverheid: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/duurzame-energie>

Rijksoverheid. (2011, Juni 24). *Overheid overtreft doelen duurzaam inkopen*. Opgeroepen op Oktober 2011, 5, van Rijksoverheid: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/duurzaam-inkopen/nieuws/2011/06/24/overheid-overtreft-doelen-duurzaam-inkopen.html>

Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). Employee involvement. In *Human Resource Management* (p. 511). Essex: Pearson Education Limited.

Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). Ethics and corporate social responsibility. In *Human Resource Management* (p. 744). Essex: Pearson Education Limited.

United Nations. (1987, Augustus 4). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Opgeroepen op Oktober 2011, 6, van <http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N87/184/67/IMG/N8718467.pdf?OpenElement>

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: Free Press.

Zahra, S., & George, G. (2002, Januari). Absorptive capacity: a review, re conceptualization, and extension. *Academy of management review*, pp. 185-203.

Reflectie

In de reflectie wordt mijn persoonlijke functionering tijdens het onderzoek besproken. Onderwerpen die worden behandeld zijn het projectmanagement, zelfstandigheid, gebruik van 'hulpbronnen', samenwerking en het reflectievermogen.

Projectmanagement

Het projectmanagement is een lastig punt gebleken tijdens de uitvoering van mijn onderzoek. Het onderzoek startte begin september en het duurde ruim een maand voordat ik duidelijk begreep wat de opdracht precies inhield. Na vier á vijf weken is een planning gemaakt tot eind januari. Het streven was om eind januari klaar te zijn met het onderzoek en het colloquium te plannen. In de praktijk werd al snel duidelijk dat het een zeer ambitieus opgestelde planning was. Het kostte meer moeite dan gedacht om de materie (over duurzaamheid en het duurzaamheidsvermogen) op me in te laten werken. De deadline voor het afronden van het literatuuronderzoek haalde ik redelijk eenvoudig, maar de slag naar de praktijk bleek moeilijker te zijn. Het plannen van interviews met mensen uit het bedrijfsleven besloeg meer tijd dan gepland. Voor de uitvoering van de interviews waren enkele weken uitgetrokken, maar dit bleek organisatorisch onhaalbaar. Het eerste interview vond plaats eind oktober, het laatste interview rond 19 december.

In eerste instantie zou de scan gebaseerd worden op literatuuronderzoek en praktijkinterviews. Al snel bleek dat de praktijkinterviews empirisch onvoldoende ondersteunend waren voor de ontwikkeling van de scan. Daarom zijn twee panelgesprekken toegevoegd, waarin deskundigen op het gebied van duurzaamheid het initiële ontwerp van de scan bespraken. Het organiseren van twee panelbijeenkomsten kostte ruim een maand, welke in de initiële planning niet waren opgenomen. Aangezien de initiële planning niet realistisch bleek ben ik daar snel vanaf gestapt, zonder een nieuwe planning te maken. Dit heb ik zo gedaan omdat het zeer lastig is gebleken om de benodigde activiteiten (en daarvoor benodigde tijd) in te schatten.

De voortgang van het onderzoek is voornamelijk bewaakt door middel van een logboek dat is bijgehouden aan het lectoraat Total Quality Management in Organisatienetwerken, overleg met extern begeleider de heer Berendsen en tweewekelijks onderhoud met eerste begeleider de heer Fisscher (en meelezer de heer Veldman). Tijdens de 'bijeenkomsten' met de begeleiders bespraken we de (tot op dat moment) behaalde resultaten en de vervolgstappen. De resultaten werden afgestemd naar de verwachtingen van de opdrachtgever en begeleiders. De opdrachtgever en de begeleiders zaten qua feedback vaak op één lijn, met enkele uitzonderingen daargelaten. Bij nader inzien was het verstandiger geweest de planning nogmaals strak te herstructureren, waarna meer duidelijk gevormd zou worden over de te zetten stappen en benodigde tijd.

Zelfstandigheid

Tijdens de uitvoering van het onderzoek merkte ik op dat ik vaak te zelfstandig aan het werk was. Wanneer ik twijfelde over bepaalde zaken, of dingen niet begreep, ging ik vaak op de voet door waarvan ik dacht dat het de juiste was. Met name de eerste twee maanden had ik vaker contact met mijn begeleiders op moeten nemen wanneer onduidelijkheden zich voordeden. Hierdoor zouden minder fouten zijn gemaakt en zou de handhaving van de planning makelijker geweest zijn.

Ondanks dat ik vaak te zelfstandig aan het onderzoek bezig was, zijn er ook momenten geweest waarop ik zelfstandiger had moeten zijn. Het eerder contacteren van begeleiders en strakker opstellen en naleven van mijn planning duidt op een gebrek van een bepaalde mate van zelfstandigheid. Aangezien ikzelf de persoon ben die verantwoordelijk is voor de uitvoering van mijn onderzoek had ik de planning zelf opnieuw moeten structureren en overleggen met begeleiders. Tijdens de maanden (januari en februari) heb ik meer contact gezocht met mijn begeleiders en deadlines gesteld waardoor in deze periode de meeste vooruitgang is geboekt.

Functioneel gebruik van hulpbronnen

Zoals ik reeds in de vorige paragraaf besprak had ik meer gebruik moeten maken van de expertise en ervaring van mijn begeleiders. Ik gebruikte met name literatuur om onduidelijkheden op te lossen, terwijl ik vaker mijn begeleiders als hulpbron had kunnen gebruiken. Overigens heb ik wel gebruik gemaakt van mijn begeleiders als belangrijke hulpbron voor het vinden van literatuur voor de ontwikkeling van de scan. De heer Berendsen heeft veel duurzaamheidgerelateerde literatuur (digitaal) beschikbaar gesteld en ook de heer Fisscher en de heer Veldman hebben mij hierbij geholpen. Vooral voor de ontwikkeling van de literatuurstudie heb ik veel wetenschappelijke artikelen, boeken en websites kunnen gebruiken.

Voor het empirisch onderdeel van het onderzoek, de interviews en de panelgesprekken, heb ik voornamelijk gebruik gemaakt van de contacten die het lectoraat TQMio en begeleiders hebben met mensen uit het bedrijfsleven. De contacten bleken nagenoeg altijd op vrij korte termijn bereid om mij te helpen. De vertegenwoordigers van de desbetreffende bedrijven hebben mij inzichten verschaft in het onderwerp duurzaamheid en hebben belangrijke input geleverd aan de scan.

Samenwerking

De samenwerking verliep soms moeizaam. Naar alle waarschijnlijkheid deden onduidelijkheden en misverstanden, met name tussen mij en de heer Berendsen, zich voor door het grote verschil aan ervaring en verwachtingen, waardoor ik bepaalde verschijnselen, situaties en uitleg niet begreep. Zoals dat reeds is behandeld had ik op dergelijke momenten professioneler moeten zijn door aan te geven waar de pijnpunten lagen en vragen om verheldering wanneer enkele zaken niet 100 procent duidelijk waren. Door in gesprek en overleg te blijven zijn alle zaken uiteindelijk toch duidelijk geworden en zijn we op één lijn gekomen. Ik ben de heer Berendsen dan ook dankbaar voor zijn geduld en de ervaring die hij aan mij heeft overgedragen.

De samenwerking met de andere begeleiders verliep tevens soms moeizaam, maar over het algemeen prettig. Ik merkte af en toe op dat de verwachtingen die ik en eerste begeleider van elkaar hadden enigszins uit elkaar lagen. Ik verwachtte wellicht wat vaker inhoudelijke feedback op mijn stukken, terwijl de heer Fisscher de bijeenkomsten met name wilde gebruiken om de algemene voortgang te bespreken, de structuur van het rapport te verbeteren en het Nederlandse schriftelijke niveau te verhogen. Hierdoor lag het tempo af en toe vrij laag en heeft het wellicht enkele keren tot kleine frustraties geleid. Wellicht had dit voorkomen kunnen worden door heldere deadlines op te stellen en de planning strakker te volgen.

Overigens is de heer Fisscher mij zeer behulpzaam geweest met het opstellen van een goed gestructureerd rapport. De enkele gesprekken waarbij de heer Veldman aanwezig is geweest zijn elke keer zeer verhelderend geweest en rijk aan bruikbare feedback. Beide heren wil ik

graag bedanken voor hun expertise en de heer Fisscher in het bijzonder, voor zijn begeleiding en getoonde geduld betreffende mijn schriftelijke vaardigheden.

Reflectievermogen

Voornamelijk in het begin is het voor mij moeilijk gebleken om eigen standpunten te heroverwegen, waardoor ik soms op de verkeerde voet verder ging. Wanneer ik dan kritiek ontving van begeleiders had ik het automatisch moeilijk met het verdedigen van mijn standpunten, voornamelijk door het gebrek aan kennis over het onderwerp duurzaamheid op dat moment en de schat aan ervaring en overtuigingskracht die de begeleiders hebben. De kritieken hadden soms een verlamdende werking op mijn motivatie, maar uiteindelijk vond ik elke keer toch weer de kracht om de kritiek te verwerken en het gewenste resultaat na te streven.

Op voorhand had ik verwacht dat ik beter in staat zou zijn om de gedachtegang van de begeleiders bij te benen. Met name in het begin bleek dit lastig te zijn. Na verloop van tijd is mijn denkniveau verhoogd en was ik beter in staat om standpunten en bevindingen te verdedigen. Ook tijdens de interviews bleek het vaak lastig om, bij een gebrek aan praktische kennis, kritisch door te vragen op antwoorden. In het bijzonder gedurende de eerste drie interviews bleek dit lastig, de laatste drie verliepen een stuk beter door toegenomen kennis over duurzaamheid. Een voorbeeld waarbij ik mezelf kritischer had moeten opstellen is bij de bevinding (die ik deed op basis van enkele personen die stelden) dat een positief bedrijfseconomische rendement een belangrijke conditie is voor de overgang naar een duurzame organisatie. Aangezien duurzaamheid een balans tussen people, planet en profit moet behelzen had ik hier kritischer op door kunnen vragen. De bevinding die ik deed was opmerkelijk, maar de stelling werd gedeeld door alle vertegenwoordigers. Het bedrijfseconomisch rendement blijkt daarom evengoed een belangrijke conditie voor organisaties om over te gaan op duurzaamheid en dus belangrijk voor het duurzaamheidsvermogen.

Op basis van dit onderzoek durf ik te stellen dat mijn doorzettingsvermogen één van mijn sterkste kanten is. Ondanks, door het tempo en de kritiek, mijn motivatie soms afzwakte heb ik de stof nooit losgelaten en ben ik altijd op zoek geweest naar het gewenste resultaat. Daarnaast is de creativiteit één van mijn sterkste punten. Naar eigen inzicht, en hulp van begeleiders, heb ik (de basis voor) een unieke scan ontwikkeld door middel van het aanpassen van het INK-model. De leden van de focusgroep hebben zich hier positief over uitgelaten en complimenten gegeven.

Mijn zwaktes heb ik al enkele keren besproken. Met name in het begin is gebleken dat ik organisatorisch niet in staat was om de voortgang realistisch te plannen. Daarbij is het gebrek aan praktische ervaring nog een zwakte, wat is gebleken tijdens het voeren van discussies en interviews. Tevens kan mijn schrijfstijl voor het opstellen van een gestructureerd rapport nog verbeterd worden, ook al heeft de heer Fisscher mij hierin veel bijgebracht.

Appendix A: ISO26000 in het kort

Bron: www.iso26000scan.nl (initiatief van CSR Academy)

ISO 26000 is een internationale richtlijn voor MVO. De richtlijn heet officieel '*Guidance on Social Responsibility*'. ISO 26000 helpt organisaties hun maatschappelijke verantwoordelijkheden te bepalen en geeft adviezen over de verankering van MVO binnen organisaties. Ook probeert ISO 26000 een uniform MVO-begrippenkader te introduceren. Vragen die in de richtlijn beantwoord worden zijn onder meer:

- Waar gaat MVO over?
- Wat zijn relevante MVO-thema's?
- Hoe kan ik een MVO-beleid opstellen en implementeren?
- Hoe creëer ik betrokkenheid voor MVO bij (interne en externe) stakeholders?
- Hoe kan ik mijn huidige MVO-beleid optimaliseren en mijn organisatie duidelijker profileren met MVO?

Inhoud en proces van MVO

ISO 26000 helpt organisaties bij het formuleren van antwoorden op deze en andere vragen rondom MVO en MVO-implementatie en biedt duidelijkheid over de inhoud en het proces van MVO. Dat gebeurt in feite aan de hand van vier centrale hoofdstukken in de richtlijn:

- **Inhoudelijke invulling aan MVO:** De MVO-principes (hoofdstuk 4) en de MVO-kernonderwerpen en MVO-issues (hoofdstuk 6) vormen tezamen de inhoud van het MVO-beleid van een organisatie, ofwel de MVO-onderwerpen.
- **Proces van MVO-implementatie:** Het (h)erkennen van MVO en betrekken van stakeholders (hoofdstuk 5) en de implementatie van MVO (hoofdstuk 7) vormen tezamen het proces om tot een MVO-beleid te komen en uit te voeren, ofwel de realisatie van MVO.

Doelstellingen ISO 26000

ISO 26000 heeft verschillende **doelstellingen** die er op gericht zijn organisaties te ondersteunen bij de implementatie van MVO. ISO 26000 geeft praktische richtlijnen voor:

- Het bepalen van de maatschappelijke verantwoordelijkheden
- Het opzetten en implementeren van een MVO-strategie
- Het identificeren en betrekken van stakeholders
- Het vergroten van de geloofwaardigheid van claims en communicatie op het gebied van MVO

ISO 26000 uitgangspunten

ISO 26000 is toepasbaar voor **alle organisaties**, ongeacht hun type, omvang, sector en locatie. De richtlijn biedt zodoende ondersteuning aan organisaties in zowel de publieke als de private sector, in zowel ontwikkelde landen als ontwikkelingslanden. Bij de ontwikkeling van ISO 26000 zijn honderden experts uit tientallen landen en internationale organisaties betrokken. De richtlijn sluit aan bij internationale conventies, verdragen en richtlijnen, zoals die van de VN, ILO, OESO en Global Compact en vervangt deze nadrukkelijk niet.

ISO 26000 is een richtlijn: een hulpmiddel in plaats van een certificeerbare norm of managementsysteem. Het toepassen van de richtlijn is dus vrijwillig.

Appendix B: Opzet interview

1. Wat verstaat u onder duurzaamheid en hoe wordt dat in de organisatie in de praktijk gebracht?
2. Sinds wanneer speelt duurzaamheid een rol in uw organisatie? En waarom?
3. Hoe worden de belangen en eisen van stakeholders bij jullie duidelijk?
4. Hoe belangrijk acht u het om de verschillende belangen van belanghebbend in kaart te hebben en hen bij de organisatie te betrekken?
5. In de literatuur worden de ethische waarden van de leiding belangrijk ervaren in de naleving van duurzaam ondernemen. Op welke manier denkt u dat de leiding invloed heeft op de organisatie in het nastreven van duurzaamheid.
6. Welke beweegredenen heeft de leiding om duurzaam te ondernemen?
7. Zou duurzaamheid net zo'n rol spelen als nu wanneer de huidige leiding geen gevoel zou hebben bij duurzame oplossingen? Oftewel welke rol speelt leiderschap bij het bereiken van duurzaamheid?
8. Is duurzaamheid ook onderdeel van jullie strategie en beleid?
9. Is duurzaamheid beter te realiseren wanneer dit principe in de strategie en het beleid wordt opgenomen dan wanneer dit niet het geval is? Waarom?
10. In hoeverre acht u het van belang dat er gebruik wordt gemaakt van een bedrijfscode?
11. Is het mogelijk om duurzaam te ondernemen wanneer je niet transparant resultaten communiceert met belanghebbenden?
12. Hoe denken de medewerkers van uw organisatie over duurzaamheid?
13. Welke methoden gebruikt uw organisatie om het gedrag van medewerkers in lijn te brengen met duurzaamheid ?
Voorbeelden waarnaar gevraagd kan worden:
 - a. Selectie van personeel
 - b. Inrichting van het werk
 - c. Betrekking bij de besluitvorming
 - d. Belonen
14. Beschouwd u het essentieel belangrijk dat de mensen in de organisatie het duurzaamheidsdenken omarmen?
15. De beschikbaarheid van geld is de belangrijkste factor voor het realiseren van duurzaamheid. Wat denkt u van deze stelling?
16. Hoe belangrijk zijn kennis en technologieën voor het realiseren van een duurzame organisatie?
17. Hoe belangrijk acht u een helder inzicht in de levenscyclus in het bereiken van een duurzaam proces van productie of dienstverlening?
18. Duurzaam ondernemen kan alleen wanneer de organisatie de gehele waardenketen betreft. Wat denkt u van deze stelling?
19. Alleen het primaire proces is belangrijk wanneer het gaat om het realiseren van duurzaamheid. Wat denkt u van deze stelling?

Als afsluiting, wat acht u de drie belangrijkste bepalers in het realiseren van duurzaam ondernemen?