

# MVO in de praktijk

Het merendeel van de ondernemers houdt zich tegenwoordig in meer of mindere mate bezig met maatschappelijk verantwoord ondernemen. Maar in hoeverre is het voor ondernemers echt mogelijk om hun bedrijfsvoering effectief te verduurzamen? En moet hier altijd een intrinsieke motivatie aan ten grondslag liggen? Enkele groene professionals kwamen bij elkaar in het C2C ExpoLAB in de Innovatoren om over dit onderwerp in discussie te gaan.

De discussie wordt begonnen met een stelling over de kosten die MVO met zich mee kan brengen. Is een duurzame bedrijfsvoering niet veel te duur voor een ondernemer in crisistijden? “Dat ligt er maar net aan wat je ambities zijn op dit vlak zijn”, zegt Eduard Lebbink. “MVO kan je ook op een subtiele manier toepassen door bijvoorbeeld veel aandacht te besteden aan de mensen op de werkvloer.” Volgens Freddie de Vries is MVO juist een manier om op kosten te besparen. “Er zijn meer dan genoeg besparingsmogelijkheden voorhanden zoals digitaliseringsslagen. In deze economische tijden is het zeker de moeite waard om te onderzoeken hoe met MVO in het achterhoofd minder geld uit kan worden gegeven.” Ronald Kohnen merkt echter vaak dat niet alle ondernemers het besparingsaspect door hebben. “Sommige bedrijven kijken vanuit een defensieve gedachte naar MVO omdat zij de focus leggen op het kostenaspect. Als je aan de slag gaat met energie- en grondstoffenbesparing, een groener wagenpark en het terugdringen van het ziekteverzuim kan MVO wel degelijk heel veel opleveren.” Eric Logtens heeft dit bij zijn bedrijf al in

praktijk gebracht door de gebruikerscyclus van zijn producten te verlengen. “Als jouw producten een tweede of zelfs een derde gebruikerscyclus meegaan, wordt het interessant omdat de marktspiraal en de marge groter worden. Maar daarbij is de restwaarde van een product en kennis van de gebruikte grondstoffen wel essentieel. Door goed na te denken over het productieproces en anders met grondstoffen om te gaan kan je de cirkel sluiten.” “Er zijn bedrijven die zeker van een lineair economiemodel naar een circulair model willen overstappen, maar in dat geval kan je beter opnieuw beginnen en producten in de markt zetten die je kan herintroduceren”, aldus Lebbink.

Overigens vindt Lebbink dat de stap naar MVO wel om de juiste reden moet worden gemaakt. “Natuurlijk moet je ook over kosten en besparingen praten, maar je maakt uiteindelijk die keuze omdat het een noodzakelijk idealisme is.” Logtens vindt het aspect kostenbesparing zelfs niet relevant. “Dat beschouw ik eerder als een vlucht naar voren in plaats van een defensieve houding. Binnen mijn branche heb ik al in 2003 een bewuste keuze

gemaakt om met MVO aan de slag te gaan. Toen al ging mijn dialoog met de klant over de toegevoegde waarde van mijn producten en dienstverlening in plaats van korting en kosten. Dat geeft juist een krachtige propositie.”

Toch vindt Ron Coenen de motivatie van kostenbesparing geen verkeerde om met duurzaamheid aan de slag te gaan.

“Investeren in duurzaamheid vergt een andere manier van denken. Ondernemers die nu besluiten te investeren, kijken soms niet verder dan 1 tot 2 jaar, maar als zij merken dat het dan al geld op kan leveren zullen zij zeker ook overstag gaan.” “En die motivatie is dan misschien niet de juiste, maar uiteindelijk draagt het wel bij aan maatschappelijk verantwoord ondernemen”, knikt Roeland Cleuren. “Of je het nu doet voor de buitenwereld of om geld te verdienen, het is wel een stap in de goede richting.” Coenen denkt zelf dat een deel van het probleem bij de kostprijsgedreven economie zit. “Hoe mooi MVO ook klinkt, uiteindelijk maken mkb’ers maar een overweging: wat gaat het me kosten.” “Het is een kwestie van moeten”, geeft Dirk van de Ven aan. “Het mkb moet terug naar de basis en in de kosten gaan snijden. Het is dan zeker lonend om in duurzaamheid te investeren, maar het woord ‘kosten’ dat met MVO wordt geassocieerd, staat dat bij het MKB nog wel in de weg.” “Die ondernemers beseffen nog niet dat MVO verschillende doeleinden kan hebben”, zegt De Vries. “Op commercieel vlak kan het bijdragen aan de goodwill van het bedrijf. Sterker nog, als je er niet mee aan de slag gaat zullen klanten en potentiële werknemers op den duur afhaken en ▲

#### De deelnemers

- Bjorn Sanders, C2C ExpoLAB
- Roeland Cleuren, Wonen Limburg
- Eric Logtens, HME Import Agency
- Ronald Kohnen, COS Limburg
- Dirk van de Ven,  
Weemen Drukwerk & Communicatie
- Freddie de Vries,  
Rühl Haegens Molenaar
- Ron Coenen, TRIAS
- Eduard Lebbink,  
ACE Re-use Technology





kiezen voor partijen die er bewust tijd en energie in steken. Voor die mensen kan het een eye-opener zijn en de motivatie voor een daadwerkelijke start.”

### Noodzaak of doodzonde?

De tweede stelling gaat over MVO als commercieel product; is dit noodzakelijk of een doodzonde? Sanders vindt dat een commercieel motief best mag gelden. “Het gaat tenslotte om people, planet én profit. Een duurzaam beleid moet alle drie deze facetten ondersteunen.” Logtens: “Zelf spreek ik liever over de transitie van ‘cost of ownership’ naar ‘earning by usership’. Klanten kunnen bij ons in plaats van een aankoop (cost of ownership) kiezen voor een full operational lease overeenkomst. Hierdoor ontstaat het dienstverleningsmodel ‘earning by usership’. Als gebruiker bespaar je geld omdat je geen eigenaar van het product bent. Aan deze dienstverlening is een uitstekend verdienmodel te koppelen.” “Het is de vraag vanuit welke gedachte MVO als commercieel instrument wordt ingezet”, merkt Kohlen op. “Als dit vanuit een intrinsieke motivatie wordt gedaan, is dit prima en dan mag er ook best een verdienmodel aan hangen. Maar motivaties waarbij de acties plaatsvinden vanuit ‘green-washing’, het werven van nieuwe klanten en het winnen van aanbestedingen, is echt een verkeerde

insteek en dan val je uiteindelijk ook door de mand.”

Daarbij zit er volgens de aanwezigen een groot verschil tussen de nieuwe generatie ondernemers en de ‘gevestigde orde’. “Voor mij was de documentaire ‘Afval is voedsel’ van Tegenlicht uit 2006 het startsein, daarvoor was ik niet heel bewust met duurzaamheid bezig”, geeft Lebbink toe. “De jeugd van tegenwoordig staat daar gelukkig heel anders in en gaan duurzaamheid als een essentieel onderdeel van hun bedrijfsvoering beschouwen.” Volgens Kohlen maakt duurzaamheid bij jongeren al lang deel uit van de businesspropositie. “MVO is dan onderdeel van het verdienmodel. Er zit een wezenlijk verschil tussen jonge ondernemers die een intrinsieke motivatie hebben en er vanaf het begin mee bezig zijn vanuit economisch en maatschappelijk oogpunt, en de gevestigde ondernemers die nu overstag gaan. Zij kunnen hun bedrijfsprocessen onvoldoende aanpassen en nemen dan vooral maatregelen om de bedrijfsvoering heen zoals energiezuinige lampen.” De Vries komt binnen zijn vakgebied vooral in aanraking met deze ondernemers die een traditioneel verdienmodel als basis hebben. “Maar als daar wat duurzame elementen omheen kunnen worden ingepast, is dat toch mooi meegenomen.”

Logtens: “Het uitgangspunt van de nieuwe generatie ondernemers is dat informatie altijd en overal aanwezig is en dat is met sustainability niet anders. Als je er als ‘traditionele’ ondernemer niet mee doet, dan wordt dat niet geaccepteerd door de jongegarde.” “Daarbij komt dat de jeugd ook het fun-element belangrijk vindt”, voegt Sanders toe. “De generatie na de oorlog was vooral bezig met opbouwen, geld verdienen en overleven. Nu is er veel meer vrijheid, is alle kennis beschikbaar en mag je plezier hebben en dat heeft geresulteerd in een positieve blik. Dat creëert ook een heel ander soort ondernemer en een heel andere bedrijfsvoering.”

### Bottom up

De derde stelling gaat over het toepassen van MVO in de praktijk. Door dit bottom up te benaderen, creëer je als werkgever meer draagvlak voor duurzaamheid binnen het bedrijf. Cleuren is het hier zeker mee eens. “Als je als ondernemer een verandering doorvoert, moet je beneden beginnen en dit langzaam naar boven toe uitbouwen. Als leidinggevende heb je daarbij natuurlijk wel een voorbeeldfunctie en moet je ook als kartrekker fungeren. Maar het begint bij het eigen maken bij de medewerkers.” Lebbink: “Dat is inderdaad een voorwaarde om MVO in de praktijk voor elkaar te krijgen. Je moet je

vooral niet vergissen in de know-how die op de werkvloer aanwezig is en het enthousiasme waarmee ze bezig zijn. Je ziet de mensen ontpoppen als goede krachten die meer kunnen dan ze deden.” “Bovendien werkt het ook aanstekelijk”, geeft Van de Ven aan. “Je moet mensen de kans geven en hen zelfstandigheid en verantwoordelijkheid toedragen. Op die manier creëer je draagvlak.” De Vries acht het wel belangrijk om een bepaalde visie of doelstellingen neer te leggen. “Door als ondernemer je visie uit te leggen, laat je je medewerkers meedenken en wordt het ook leuk.” Cleuren knikt instemmend: “Anders verrichten mensen enkel hun dagelijkse werkzaamheden zonder enkele betrokkenheid met betrekking tot duurzaamheid te tonen.” “Het staat en valt dus uiteindelijk met de intrinsieke motivatie van het personeel”, concludeert Coenen. “Zij moeten de noodzaak inzien van MVO, anders zal je dat niet worden.”

## Tegenwerking

Met de vierde stelling komen de verschillende normeringen en de regelgeving rondom MVO aan bod. Deze zou verduurzaming juist tegenwerken in plaats van bevorderen. “Er wordt van boven- en buitenaf heel veel druk gelegd door de overheid”, knikt Logtens. “De overheid bepaalt het beleid voor duurzaam inkopen en voert

subsidie-regelingen in. Maar uiteindelijk is het intrinsieke dna van de ondernemer het belangrijkste aspect dat ervoor kan zorgen dat MVO op een effectieve manier in de bedrijfsvoering wordt geïntegreerd.”

“Subsidies zijn slechts een aanzet tot duurzaamheid”, reageert Sanders. “Bij zonnepanelen is bijvoorbeeld niet goed nagedacht over de impact wanneer een paneel wordt afgevoerd en wat er dan mee gebeurt. Je kunt er wel een subsidie op zetten die qua kosten zeer voordelig uitpakt, maar in de basis zijn het geen producten die slim in elkaar zijn gezet.”

Een ander probleem is de wildgroei aan labels en keurmerken die op het gebied van duurzaamheid worden gevoerd. Heeft het voor de ondernemer wel nut om een keurmerk aan de muur te hangen? “Er zijn in totaal 470 ecolabels in omloop en je kunt je inderdaad afvragen of het om het label gaat of om de gedachte erachter”, zegt Sanders. “Een keurmerk alleen zegt niet zoveel, het gaat er juist om dat je de kwaliteit van je producten blijft verbeteren en dat je je verhaal over duurzaamheid uitdraagt.” “Als de waarde juist zit in het eigen maken van het duurzaam denken, kan je je inderdaad afvragen wat, afgezien van het duurzaamheidsbeleid van de overheid, dan de functie van een keurmerk is”, zegt Cleuren. Logtens heeft in de praktijk als ondernemer met dit dilemma te maken.

“De producten die wij importeren waren in 2003 al cradle to cradle gecertificeerd, dus dat is in orde. Het probleem is echter dat elk land eigen duurzaamheidskeurmerken hanteert. Je kunt als ondernemer nooit alle internationale normeringen op je product laten plakken. Sterker nog, dat gaat je tegenwerken. Daarnaast is het hanteren van een label vaak een zeer kostbare aan gelegenheid en moet je dus meer winst en omzet draaien om de marge te compenseren. En ook is hier de nodige relativering op zijn plaats. Dat iets gekeurd is, wil niet zeggen dat iets ook goed gekeurd is.”

“In feite wordt er nu een heel raar mechanisme gehanteerd waarbij een ondernemer heel veel moet betalen om zijn product te certificeren en van een duurzaam label te voorzien terwijl andere producten veel goedkoper geproduceerd worden en qua kwaliteit en milieu-impact vaak veruit inferieur zijn”, concludeert Kohnen.

“Eigenlijk zou er een mechanisme moeten komen om die inferieure producten juist duurder te maken en uit de markt te prijzen.” “Maar dat zal de markt dat eerst moeten accepteren. De consument bepaalt immers wat deze voor producten wil betalen”, zegt Coenen.

Niet alleen de ondernemer, maar ook de consument en de klant zullen dus een intrinsieke motivatie moeten hebben, wil het duurzaamheidsvraagstuk slagen. ■



vlnr Bjorn Sanders, Ronald Kohnen, Ron Coenen, Roeland Cleuren.