

LEX ESCHAUZIER

Winst maken met maatschappelijk  
verantwoord ondernemen

# 3XBETERE STRATEGIE

- RED DE PLANEET
- VERBETER UW ORGANISATIE
- LAAT DE KASSA RINKELEN



*You are what your deep driving desire is.  
As your desire is, so is your will.  
As your will is, so is your deed  
As your deed is, so is your destiny.'*  
(Brihadaranyaka Upanishad IV.4.5.)

# Inhoud

Samenvatting .....	5
Inleiding .....	7
Urgentie .....	9
Winst .....	13
Klant.....	17
Organisatie .....	19
Maatschappij.....	21
Aanpak .....	23
Strategiesessie .....	27
Auteur.....	29



## **Kansen pakken**

Een duurzame strategie slaat drie vliegen in één klap:

- U helpt de aarde leefbaar houden
- U verbetert uw bedrijf of organisatie
- U bespaart en verdient geld

De komende pagina's helpen u om vorm en inhoud te geven aan duurzaam handelen in uw bedrijf of organisatie. Dat gaat verder dan schoon en groen produceren. Op alle fronten kan uw onderneming duurzame winst boeken.

Het wemelt van de kansen. Denk ruim:

- Hernieuwbare energie
- De logica van de natuur gebruiken
- Inhaken op de circulaire economie
- Nieuwe businessmodellen ontwikkelen
- Verbinding maken met de samenleving

De Tripple aanpak waarborgt dat het niet blijft bij goede bedoelingen of incidentele successen. U ontwikkelt een duurzame strategie. Over de volle breedte werpt die vruchten af voor uw organisatie.



## **De planeet redden en daar goed aan verdienen**

Duurzaam werken is een must, willen we onze planeet leefbaar houden. Het moet ook omdat de overheid en de markt het eisen. Gelukkig snijdt het mes aan twee kanten. Er zijn kansen om uw organisatie te versterken. Kansen om geld te besparen en te verdienen. U krijgt handvatten om dat waar te maken. Juist door een duurzame strategie te ontwikkelen.

Duurzaam, wat is dat? Het zijn uw spijkerbroek en uw mobieltje. Gewetensvol gemaakt, zonder kinderarbeid of andere vormen van uitbuiting. Het is de appel die u eet. Gekweekt door een boer in de buurt. Biologisch, en daarom ook nog lekker en gezond. Het zijn de gebouwen waarin u woont en werkt. Grondstoffen zijn veilig en schoon, materialen herbruikbaar. Bij voorkeur zorgen wind en zon voor energie. Het is ons afval. Netjes gesorteerd geven we het mee met de vuilnisdienst. Een deel ervan kunnen we mogelijk zelf weer in omloop brengen. Als compost voor de tuin bijvoorbeeld. Duurzaam, dat is alles wat de aarde niet schaadt maar spaart.

### **Kijken door een brede bril**

Het is ook de bril waardoor u naar alles en iedereen kunt kijken. Naar de klant aan wie u een mooi product

of nuttige dienst levert. Naar uw eigen houding, gedrag en persoonlijke ontwikkeling. Naar uw collega's, de onderlinge communicatie en de bedrijfsvoering. Naar uw organisatie, hoe die verandert en vernieuwt, hoe die maatschappelijk gezien rekenschap aflegt. Naar de wereld waarin we nog lang en gelukkig willen leven.

We hebben het zelf in de hand. Elke dag kunnen we zoveel keuzes maken. Keuzes die onze ecologische voetafdruk ongemerkt groter maken of bewust beperkter. Keuzes die uw organisatie minder of juist meer verbinden met de wereld om ons heen. Keuzes om uw onderneming beter te organiseren: kwetsbaarder of uitgerekend toekomstbestendiger.





## **Dit is een dringend vraagstuk; zo kan het niet langer**

In 2050 telt de wereld waarschijnlijk negen miljard inwoners. Met elkaar verbruiken we steeds meer grondstoffen. Schaarste aan voedsel, water en energie dreigt. De urgentie om hiervoor een passende oplossing te vinden is evident.

De lineaire economie gaat uit van maken, gebruiken en weggooien. Dat is het denken van de vorige eeuw. Als we dat blijven doen, gooien we onze eigen glazen in. Dat kan niet meer. De lineaire economie heeft een deel van de wereld ongekende welvaart gebracht. Maar dit model gaat gepaard met een even ongekende verkwisting. De voorraden gemakkelijk winbare grondstoffen en hulpbronnen nemen thans in rap tempo af.

### **Gesloten kringlopen zijn de nieuwe norm**

Een circulaire economie zet in op een maximale herbruikbaarheid van producten en grondstoffen. Gesloten technische en organische kringlopen zijn de nieuwe norm. Hergebruik en 'afval bestaat niet' worden gevleugelde begrippen.

'Delen' in plaats van 'bezit' is ook een uitgangspunt van de circulaire economie. Producenten ontwikkelen producten en diensten en behouden er het eigendom over. De gebruiker, of dat nu een consument of

een bedrijf is, betaalt alleen voor het gebruik. In een dergelijk business model hebben producenten er een direct belang bij om de grondstoffen uit de producten - aan het einde van hun levensduur - maximaal te hergebruiken. Immers de producenten blijven eigenaar van de producten die zij produceren.

In een duurzame samenleving herontdekken we ook de logica van de natuur. Als bron voor de ontwikkeling van producten die toekomstbestendig én winstgevend zijn. Door een duurzame strategie en bedrijfsvoering kunnen bedrijven - naast winst maken - ook bijdragen aan de oplossing van maatschappelijke problemen.

### **Wij allemaal zijn aan zet**

Met 'we' of 'wij' wordt bedoeld: u en ik. Wij als individuen, die een bijdrage leveren aan een meer leefbare, duurzame wereld en ons afval scheiden, bewust consumeren, zuinig met energie omgaan, de auto vaker laten staan en de fiets pakken en vrijwilligerswerk doen.

Wij als medewerkers van organisaties. Dat zijn namelijk dezelfde u en ik die thuis misschien bewuster handelen dan op het werk.

Wij als burgers, die de samenleving vormen en onze politieke vertegenwoordigers kiezen. Wij als politici en bestuurders die soms de neiging hebben vooral te kijken naar de korte termijn zoals een regeer- of ambtsperiode van 4 jaar.

Overigens is het te gemakkelijk om vooral naar 'de overheid' te wijzen om de transitie naar een duurzame(re) samenleving te 'regelen'. Natuurlijk moet belemmerende regelgeving worden geschrapt en duurzame innovaties worden gestimuleerd. Echter, de transitie naar een duurzame samenleving kan niet alleen van de overheid komen. Wij allemaal – met al onze diverse petten op – zijn aan zet.



## **Het wemelt van de kansen; met duurzaam ondernemen valt ook heel goed winst te maken**

Wat dit betekent voor organisaties? Dat zij overgaan op een duurzame strategie, eentje die houdbaar is voor de lange termijn. Niet alleen omdat het moet. Ook omdat hier kansen liggen. Duurzaamheid is de nieuwe bedrijfskunde.

De begrippen 'duurzaamheid' en 'maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)' worden vaak door elkaar gebruikt. Dat zorgt voor spraakverwarring en leidt af van waar het om gaat.

De term 'duurzaamheid' wordt vaak gebruikt voor de beschrijving van het 'thema'. Zeg maar de 3 P's van people, planet en prosperity (profit) die in hun onderlinge samenhang voor de sociale, ecologische en economische dimensies, een houdbare samenleving opleveren.

### **De horizon: een wereld waarin economie en ecosysteem duurzaam in balans zijn**

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is de wijze waarop organisaties duurzaamheid in de praktijk brengen. Wat wij verstaan onder een duurzame wereld, is een wereld die zodanig is ingericht dat de activiteiten

van de mens en het ecosysteem met elkaar in balans zijn, op een manier dat leven op aarde houdbaar is *voor de lange termijn*.

Noem het 'maatschappelijke verantwoording, duurzaamheid, 'toekomstbestendig', 'innovatie', 'de lange termijn' of 'de wereld die we nalaten aan onze kinderen'. Het maakt niet uit. Wat we ons moeten realiseren is dat onze planeet een piepklein ruimtescheepje is, 'rondobberend' in een oneindig universum. En dat we bezig zijn dat (nu al) lekke scheepje, tot zinken te brengen.

De organisatie verduurzamen is goed voor alles en iedereen. Het goede nieuws is: Dat geldt ook voor de kassa. Tel uit de winst:

### **Kosten omlaag**

- Productiekosten dalen door circulair produceren en hergebruik
- Besparen op energie, transport en afval
- Met een materialenpaspoort schrijf je een pand niet meer af naar 0
- Een gunstigere rente verlaagt de financieringskosten
- Risico's worden kleiner, verzekeringspremies lager
- Bedrijfsgebouwen wekken zelf energie op

### **Impulsen voor HRM**

- Ziekteverzuim gaat omlaag
- Personeelsverloop neemt af
- Inzetbaarheid neemt toe

- De positie op de arbeidsmarkt wordt sterker

### **Kwaliteit verbetert**

- De productiviteit verbetert
- De bedrijfsvoering gaat beter lopen
- Kwaliteit van producten en diensten gaat omhoog
- Schoon en groen trekt nieuwe klanten

### **Innovatie krijgt boost**

- Het biedt momentum en inspiratie voor veranderingen
- Groene subsidies brengen geld in het laatje
- Het dwingt innovatie en productontwikkeling af, waarbij producten door ze opnieuw te ontwerpen beter recyclebaar zijn

### **Continuïteit gegarandeerd**

- Medewerkers worden ambassadeurs
- Reputatie en imago krijgen een boost
- Het levert goodwill op bij de lokale en online gemeenschap
- Het maakt de organisatie toekomstbestendig

### **Organisaties die verduurzamen zijn winnaars**

People, Planet, Profit gaan hand in hand. Dat is de belofte van ISO 26000, de internationale richtlijn voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Veel directeuren en managers willen aan de slag met Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). De meeste organisaties doen in elk geval iets. Ook omdat er steeds meer verplichtingen komen. MVO moet meer

zijn dan window dressing of succesjes opleveren op deelgebieden. Om ISO 26000 te vervlechten met de vigerende strategie van een organisatie is een integrale aanpak nodig.

Om dit operationeel te krijgen en op alle fronten duurzaam winst te boeken kunt u het beste op deze drie niveaus aan de slag gaan:

1. De klant: de beleving van consumenten en/of Business to Business klanten
2. De organisatie: de vertaling naar de bedrijfsvoering
3. De maatschappij: de verbinding met de wereld waarin we leven en werken



## **Zo maakt u van klanten duurzame steunpilaren**

Uw organisatie wil groeien. Dat betekent bestaande klanten binden en nieuwe klanten en markten veroveren. Hoe kunt u dat nog beter doen in de dagelijkse praktijk? En hoe geeft u daar een duurzame draai aan? Denk ruim:

- Begrijpelijke en nauwkeurige voorlichting
- Eerlijke, transparante en zinvolle marketinginformatie
- Heldere en billijke algemene voorwaarden en eerlijke contracten
- Correcte klantenservice; klachten en conflicten tijdig en passend oplossen
- Ruimhartig retourenbeleid
- Inspelen op behoeften van klanten op het gebied van duurzaamheid
- Namens de klant afval zoals verpakkingen van onze producten afvoeren
- Bevorderen van duurzame consumptie
- Persoonlijke informatie en privacy van consumenten beschermen
- Veilige producten en diensten aanbieden die de gezondheid van klanten beschermen en verbeteren
- Bevorderen van gelijkheid van mannen en vrouwen

- Producten en diensten aanbieden waar ook kwetsbaren en minder bevoorrechten gebruik van kunnen maken
- Producten ontwerpen die bruikbaar zijn voor iedereen, zonder noodzaak tot aanpassing of speciaal ontwerp

## **Zo maakt u de bedrijfsvoering toekomstbestendig**

Grondstoffen die verloren gaan komen nooit meer terug. Dat is een wetmatigheid. Het gros van de mensen en bedrijven handelt helaas anders, vooralsnog. U kiest ervoor om een goede rentmeester te zijn. De aarde niet schaden maar sparen. Zet die spelregel voortaan voorop bij uw hele handel en wandel. Als individu kunt u een steen bijdragen. Tot in de details van uw gedrag. Zelfs hoe u uw handen wast maakt verschil: inzepen met de kraan dicht. Uw organisatie kan ook duurzamer reilen en zeilen. Denk ruim:

### **Bedrijfsvoering**

- Een heldere organisatiestructuur helpt bij het inbedden van duurzaamheid in onze strategie
- Gebouwen leveren zelf energie en bieden een inspirerende omgeving
- Veel aandacht voor besparingsprogramma's met betrekking tot watergebruik en afvalvermindering
- Vervoer: schoon en groen

### **Circulaire productie**

- Producten ontwerpen vanuit het circulaire principe; modulair ontwerp gericht op hergebruik van componenten

- Productkosten: de hele gebruikscyclus in overweging nemen, bijvoorbeeld ook transport en afvalverwerking
- Duurzame inkoop van grondstoffen en bedrijfsmiddelen. Leveranciers uitdagen om zelf ook duurzaam te opereren.

### **Werken met vertrouwen en zichtbaarheid**

- Het topmanagement is heel zichtbaar in het hele bedrijf en laat regelmatig het gezicht zien op alle afdelingen, ook in de productiehallen
- Waarden: naar zelforganisatie, leiderschap en eigenaarschap met betrekking tot de eigen taken
- Vakmanschap: voorop staat het welbevinden van de consument respectievelijk de zakelijke klant
- Zelfstandigheid: teams en medewerkers zijn autonoom, ze 'rekenen af' op resultaat

## **Zo maakt u verbinding met de samenleving**

U wilt als organisatie met beide benen in de maatschappij staan. Ook langs die weg kunt u een bijdrage leveren aan het oplossen van de problemen van onze tijd zoals milieuvervuiling en klimaatverandering. Dan is het belangrijk om betrokken te zijn bij de ontwikkeling van de gemeenschap om u heen. Zet daarbij waar mogelijk uw expertise en middelen in. Vanzelfsprekend handelt u altijd eerlijk en gaat u fatsoenlijk om met andere partijen en met mensenrechten. Waar kunt u allemaal op letten om dit alles duurzaam te doen? Denk ruim:

### **Eerlijk zakendoen**

- Niet sjoemelen met prijsafspraken, kartelvorming en vriendjespolitiek
- Zich onthouden van ongepaste invloed op politieke processen, zoals manipulatie, intimidatie en dwang
- Zorgvuldig omgaan met fysiek en intellectueel eigendom
- Zich bewustzijn van maatschappelijke effecten van het werk en het beleid. Zoals bij de inkoop van goederen en diensten en bij het produceren en verwerken van afvalstoffen.

### **Maatschappelijke betrokkenheid**

- Ondersteunen onderwijs en cultuur

- Stimuleren van de werkgelegenheid en ontwikkeling van vaardigheden
- Ontwikkelen van technologie en de toegang daartoe
- Scheppen van welvaart en inkomen
- Bevorderen van gezondheid
- Maatschappelijke investeringen doen

### **Mensenrechten**

- Niet discrimineren
- Respecteren van burgerrechten en politieke rechten
- Respecteren van economische, sociale en culturele rechten

## **Met Trippple maakt u MVO en ISO 26000 operationeel**

De Trippple aanpak maakt van woorden daden. Juist door de samenhang vallen de kwartjes overal. Van HRM tot governance. Van inkoop tot marketing. Van vervoer tot productie. Organisaties die op deze manier werken gaan van een strategie voor duurzaamheid naar een duurzame strategie. Het welslagen ervan hangt niet meer van enkele personen, pionierende teams en andere toevalligheden af. Duurzaam denken en doen raakt stap voor stap verweven met het dagelijks werk in de gehele organisatie.

De Trippple aanpak van Constantis maakt MVO respectievelijk ISO 26000 operationeel in alle sectoren, op korte en lange termijn:

- TripppleEnterprise voor middelgrote en grote ondernemingen
- TripppleMKB voor kleine bedrijven, op basis van GRI-G4
- TripppleCare voor zorginstellingen
- TripppleEducation voor het onderwijs
- TripppleGovernment voor overheden

### **Onderdelen van de aanpak zijn:**

- Beproefde PDCA-structuur om duurzaamheid en MVO tastbaar en beheersbaar te maken binnen een organisatie

- QuickScan duurzame strategie: geeft inzicht waar u staat op het gebied van uw duurzame strategie
- Strategische workshop duurzame strategie: In één dag meer grip op uw duurzaamheidsbeleid
- Werkboek
- Scan duurzame inkoop
- Templates MVO rapportage
- Templates voor handige instrumentjes
- Begeleiding en ondersteuning van stuurgroep en operationele teams
- Grafische ondersteuning in de vorm van visualisaties en beeldtaal
- Duurzame communicatie

### **Internationale richtlijnen en managementsystemen waarmee Constantis werkt zijn:**

- ISO 26000, de internationaal vastgestelde richtlijn voor de maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties
- ISO 20400, de internationale richtlijn voor duurzame inkoop
- ISO 50001, het certificeerbare energie-managementsysteem
- GRI-G4, de richtlijn voor 'Sustainable Reporting Guidelines'
- CO2Prestatieladder, het instrument dat organisaties stimuleert om CO2 te reduceren

### **Ervaren adviseurs, krachtige instrumenten**

PDC(S)A staat voor Plan-Do-Check(Study)-Act.

Een cyclus die verzekert dat het pad van droom naar



werkelijkheid resultaatgericht wordt afgelegd. Gelicenceerde Trippple adviseurs en het gedegen instrumentarium ondersteunen verduurzaming met raad en daad op maat. Ze sluiten aan bij de specifieke uitdagingen van elke organisatie. Ze nemen alle medewerkers mee in het duurzame verhaal, van directiekamer tot werkvloer. Ze waarborgen dat deze investering leidt tot pure winst, vandaag en morgen.



## **Voer een winstgevend gesprek met een MVO expert**

U wilt duurzame resultaten boeken met maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). In een gratis strategiesessie van circa 30 minuten ontdekt u de meest effectieve route voor uw organisatie. Uw gesprekspartner is Lex Eschauzier, MVO expert en auteur van dit e-book.

Voor de strategiesessie meldt u zich aan op de website van Constantis:

**[www.constantis.nl/strategiesessie](http://www.constantis.nl/strategiesessie)**



## *Auteur*

Lex Eschauzier: Ervaren expert MVO, ISO 26000 en duurzame strategie



Duurzaamheid is altijd een belangrijk thema geweest in het persoonlijke en professionele leven van Lex Eschauzier. Als MT-lid bij diverse commerciële en maatschappelijke organisaties bouwde hij kennis en ervaring op om ondernemingen doelgericht te adviseren bij het verduurzamen van hun integrale bedrijfsvoering. Gewend om buiten vaste kaders te denken en talenten van mensen bij elkaar te brengen, besluit hij in 2012 tot oprichting van Constantis. Hier komen al zijn expertises op het snijvlak van MVO, bedrijfskunde, internationale marketing en corporate communicatie samen. Zijn achtergrond is bedrijfskunde (MBA) en marketing (MSc), aangevuld met de Postdoc leergang Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen aan de Radboud Universiteit in Nijmegen.

Lex is lid van de Normcommissie ISO 26000 van het NEN. Contact: [l.eschauzier@constantis.nl](mailto:l.eschauzier@constantis.nl)

3xBETER is een uitgave van:

Constantis adviseurs voor duurzame strategie

Nassau Odijcklaan 6

3971 BP Driebergen

[www.constantis.nl](http://www.constantis.nl) | [info@constantis.nl](mailto:info@constantis.nl)