



De sustainability lens versterkt elk werkveld

Sustainability is niet iets wat je erbij doet, maar onderdeel van alles wat je doet in een bedrijf. Net zoals financiën niet alleen bij de Chief Financial Officer (CFO) liggen. De CFO is weliswaar verantwoordelijk voor de rapportage, maar sturing op financiën doe je in iedere afdeling van het bedrijf. Dat geldt ook voor sustainability. Hoe kan, met de business als startpunt, door te kijken met de sustainability lens directe meerwaarde worden gecreëerd?

MARLIES VAN LAARHOVEN EN THEO VAN AALST

Veel professionals in bedrijven ervaren sustainability nog niet als deel van hun werk. Men verwijst naar de collega's met duurzaamheid in hun takenpakket en concentreert zich op de eigen business prioriteiten. In werkelijkheid is sustainability voor iedere professional - soms ongemerkt - nu al relevant. Niet alleen wordt de regelgeving alsmäär strakker en de maatschappelijke druk groter, ook verandert ieders werkveld snel. En voor dit laatste geldt dat degene met het grootste aanpassingsvermogen de meeste waarde creëert.

De sustainability lens

Zo zei een IT-professional in een automobielbedrijf tegen ons dat hij vooralsnog andere prioriteiten heeft dan sustainability. Gevraagd naar wat zijn prioriteit is, bleek dat het bedrijf elektrische auto's op de markt had gebracht. Zelf werkte hij hard aan een systeem om de batterijen in een gesloten recyclingloop te houden. Ongemerkt is sustainability al zijn grootste prioriteit, maar zelf was hij zich daar nog niet van bewust.

Daarom moet iedere professional in zijn of haar werk regelmatig de sustainability lens opzetten en zelf out-of-the-box kijken wat er dan mogelijk blijkt (zie figuur 1). De sustainability lens verruimt je blik: niet alleen over de tijd, maar ook over grenzen en patronen heen. Door zo proactief te kijken, kun je kansen zien voor je eigen werk om betere resultaten te halen en meerwaarde te creëren. Daarbinnen geven de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) thema's, opgesteld door de Europese Commissie, houvast om logische ontwikkelingen en kansen te zien voor jouw werkveld (zie figuur 2). Sustainability is veelal gezond verstand, waar zowel mens en milieu als het bedrijf beter van worden.

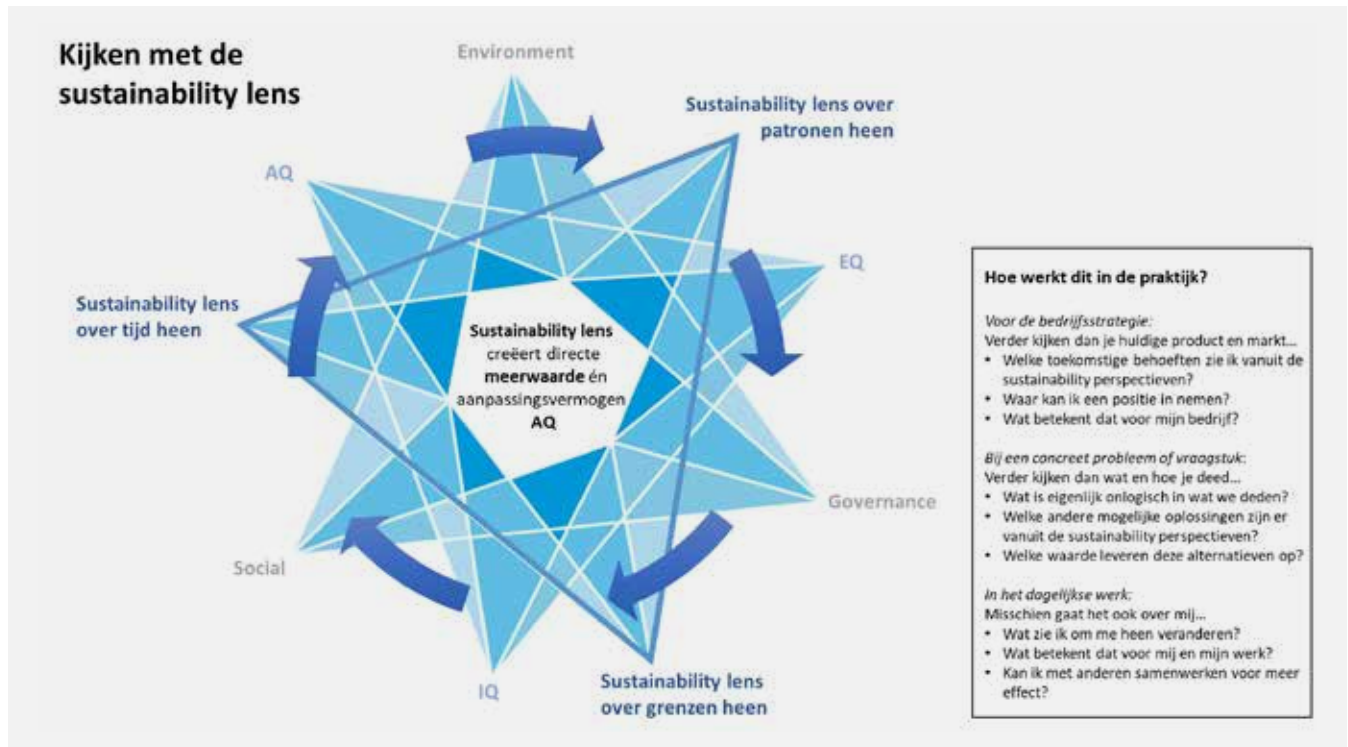
Praktijkvoorbeelden

Een concreet voorbeeld bij een bedrijf uit

onze eigen praktijk is de toepassing ervan bij het uitwerken van de prijsstrategie. De sustainability lens gaf niet alleen een nieuwe dimensie aan de prijsstructuur, maar bracht ook mogelijkheden voor additionele services en kortingselementen. Hiermee kunnen klanten zelf kiezen welke duurzaamheidsopties zij willen afnemen tegen welke prijs. Tegelijkertijd wordt zowel inzichtelijk welke kosten als hoeveel CO₂ daarmee kan worden bespaard in de keten. Hiermee is voor het bedrijf en de klanten de businesscase transparant en blijkt op een aantal punten direct een 'no brainer'.

Een ander voorbeeld is de verandering die we zien in het dagelijkse werk van inkoopers en account managers. De CSRD-wetgeving dwingt stakeholders in de keten om met elkaar in gesprek te gaan. Inkoopers en hun tegenpolen, de accountmanagers bij leveran-

'Met de sustainability lens creëer je meerwaarde in je eigen werkveld'



Figuur 1. De sustainability lens werkt als een caleidoscoop waarmee je vanuit verschillende perspectieven naar de business kijkt en daardoor een verrassend beeld krijgt. AQ is adaptieve intelligentie (zie kader). Bron: Fresh Eyes!.

ciers, gaan daardoor veel meer over hun bedrijfsgrenzen heen kijken. Hierdoor verandert logischerwijs de kwaliteit van hun gesprekken van operationeel/tactisch naar strategisch niveau. Zij kunnen dan op zoek naar concrete meerwaarde door vanuit verschillende duurzaamheidsperspectieven te kijken, samen met de andere spelers in de keten, de eigen productontwikkelaars en de portfoliomanagers.

Toegepast op bouwmaterialen

Door bij de strategische heroriëntatie de sustainability lens op te zetten heeft een grote Europese handelaar in bouwmaterialen een duurzaam aanbod bij elkaar gebracht. Daarmee voorziet zij in de groeiende behoefte van haar klanten om de bebouwde omgeving te verduurzamen. Hierbij ging het concrete vraagstuk om het bepalen van de toekomstige productenportfolio. Door te kijken naar de toekomstige vraag over de tijd heen, leidt het sustainability thema 'materiaalverbruik' daarbij tot een logisch aanbod van duurzame bouwmaterialen. En dit biedt nog meer kansen. Mogelijk gaat dit bedrijf op termijn ook een actieve rol spelen in lokaal hergebruik van materialen om circulariteit te bevorderen en tegelijkertijd emissies van transport en productie te minimaliseren. Wellicht kan zij een centrale speler worden in de materialenpaspoorten van gebouwen. Of zelfs een kenniscentrum zijn voor architecten en bouwbedrijven. Als een gebouw op de slooplijst staat, kan een architect dan niet beter uitgaan van de 'oude' materialen in het ont-

'De tool geeft volop inspiratie om het business vraagstuk out-of-the-box te bekijken'

werp van het nieuwe gebouw? De sustainability lens over patronen heen creëert hele nieuwe mogelijkheden en business modellen.

Vanuit de sociale sustainability thema's (S1 t/m 4) komen voor dit bedrijf bijvoorbeeld logische aanpassingen in omvang en gewicht van de verpakkingen in beeld. Hetzelfde geldt voor de impact van fijnstof in de werken leefomgeving voor het welzijn van eigen werknemers, werknemers bij klanten en eindgebruikers van de gebouwen. Hoe kan een bouwmaterialenhandelsbedrijf daarin een faciliterende rol nemen die goed is voor

mens en milieu en het eigen bedrijf? Hoe werkt dit door op haar toekomstige acquisitiebeleid?

Aanpassingsvermogen

Kortom, de sustainability lens geeft volop inspiratie om het business vraagstuk out-of-the-box te bekijken en meerwaarde te vinden, en op basis daarvan de koers te bepalen en bij te sturen. Uit onze ervaring weten we dat 'strategie' niet simpelweg betekent dat je 'van A naar B' kunt gaan. In de praktijk is het een hobbelig pad, waarbij je continue het plan bijstelt op basis van nieuwe inzichten. Achteraf is het makkelijk waarheden te creëren uit de gebeurtenissen die in het verleden plaatsvonden: tekstboeken staan er vol mee. Vooruitkijkend naar wat strategie beoogt, wil je een beeld vormen van de toekomst. Het is echter steeds moeilijker om betrouwbaar te voorspellen wat er zal gebeuren. Je hebt daarom scenario's nodig vanuit verschillende perspectieven. En bij alle razendsnelle ontwikkelingen zul je in de praktijk adaptief moeten bijsturen op basis van voortschrijdende inzichten. Voor de sustainability lens geldt hetzelfde. Je kunt wachten totdat alle antwoorden er zijn, maar je kunt ook aan de slag gaan en al doende de mogelijkheden ervaren en waar nodig bijsturen. Zo leer je het snelst en pas je je het beste aan de nieuwe

Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) thema's		
1.1 Klimaatverandering	1.2 Eigen Werknemers	1.3 Business Model
2.1 Verbruik	2.2 Werken in de werkomgeving	
3.1 Water en mariene hulpbronnen	3.2 Impact op de gemeenschap	
4.1 Biodiversiteit en ecosysteembestemming	4.2 Impact op de werkomgeving	
5.1 Materiaalverbruik en circulaire economie		

Figuur 2. Bij het toepassen van de sustainability lens werkt het goed om vanuit de verschillende perspectieven van de CSRD thema's te kijken. Bron: efrag.org.

‘Van belang is het vermogen om je aan te passen aan veranderende omstandigheden’

omstandigheden aan. Dit is in alle afdelingen van het bedrijf nodig en loont ook. Vind je antwoorden daarom zelf, in jouw werkveld, samen met je team (zie kader ‘Adaptief leiderschap’).

Sommige mensen ervaren de sustainability lens misschien nog als een hobbel of als gedoe als ze dat zelf moeten toepassen. Het vraagt om overtuiging om hen betrokken te houden, maar er is tegelijkertijd geen ontkomen aan. De sustainability lens kan bijvoorbeeld voor inkopers voelen als een complicerende factor. Immers, nu zijn niet langer de prijs en de beschikbaarheid de doorslaggevende factoren, maar komt er een reeks aan factoren bij, die onderling afgewogen moeten worden. Nieuwe factoren zijn bijvoorbeeld emissies en de kans op mensenrechtenschending bij leveranciers. Deze hebben met elkaar gemeen dat ze zich lastiger laten meten en vergelijken. Het wordt in ieder werkveld echter nu verplicht om het ‘huis op orde’ te krijgen en aan de minimale voorwaarden van de wetgeving te gaan voldoen. Daar zal iedere professional in zijn of haar werkveld antwoorden voor moeten vinden.

Verbeterpotentieel

De mogelijkheden die de sustainability lens zichtbaar maakt, kunnen vervolgens worden geïntegreerd in de kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) en Capital Expenditure (CAPEX) beslissingen. In de energiecrisis van 2022, bleek een internationaal verpakkingssysteembedrijf bijvoorbeeld ineens ruim 40% energie te besparen, zonder grote investeringen. Ongemerkt lag er zoveel verbeterpotentieel voor het oprapen. Om te zorgen dat ook zonder plotselinge stijging van energietarieven deze logische duurzame en kostenbesparende verbeteringen worden gerealiseerd, is het lagere energieverbruik in KPI's vastgelegd.

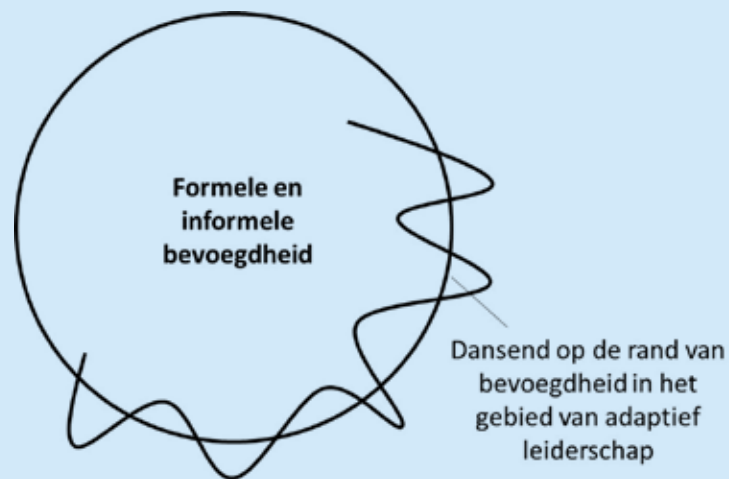
Voor sommige thema's zoals business conduct of biodiversiteit is dat nog wel wat lastig. Wat is bijvoorbeeld ‘duurzaam’ als het om bouwmaterialen gaat? Wellicht is vlas een goed alternatief, maar hoe moet dit dan worden verbouwd en neemt het niet te veel landoppervlak in beslag? Dit zijn nog lastige

Adaptief leiderschap

Sustainability is een verzamelnaam voor heel veel veranderingen die op ons afkomen: energietransitie, materialentransitie, landbouwtransitie, klimaatverandering en sociale verschuivingen. Voor een bedrijf is intellectuele intelligentie (IQ) nodig om de risico's en kansen te zien en emotionele intelligentie (EQ) om de mensen mee te krijgen. Maar dat is niet genoeg. Het gaat ook om adaptieve intelligentie (AQ), het vermogen om je aan te passen aan veranderende omstandigheden. Wie

zich als beste aanpast, komt er als beste uit.

Wat betekent dat in de praktijk? In je werk heb je bepaalde formele en informele bevoegdheden. Die zijn gebaseerd op hoe we de dingen deden en organiseerden. Juist aan de randen van onze bevoegdheden creëren we de vernieuwing die nodig is om op de veranderingen in te spelen (zie figuur 3). Niet wachten tot alle antwoorden er zijn, maar al aan de slag gaan en leren. Dát is adaptief leiderschap.



Figuur 3. Adaptief leiderschap helpt organisaties om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden. Bron: The practice of Adaptive Leadership, Heifetz et al., Harvard business review press, 2009.

overwegingen, waar nog veel werk te verzetten is. Een interne sustainability afdeling kan wel een expertisecentrum vormen om antwoorden te vinden, al zijn deze afwegingen vooralsnog ook voor experts nog geen uitgemaakte zaak.

Frisse blik

Desalniettemin kan iedere professional nu al voor zijn of haar werkveld de sustainability lens op gaan zetten en met een frisse blik kijken wat er dan mogelijk blijkt. En dan zul je zien dat de sustainability lens congruent is met het verbeterpotentieel van de onderneming: het brengt in beeld wat je hebt laten liggen, omdat je niet op die manier keek. Door zelf nieuwsgierig vanuit de verschillende sustainability perspectieven te kijken, kun je ook in jouw werkveld meerwaarde creëren en je werk aanpassen aan de veranderende omstandigheden. ●●●

Fresh Eyes!

De auteurs van dit artikel, Marlies van Laarhoven en Theo van Aalst zijn partners bij Fresh Eyes! en ondersteunen bedrijven bij het integreren van sustainability in de strategie. Sustainability is in de praktijk vaak een breekijzer om verbeterpotentieel te zien en te benutten. Fresh Eyes! helpt de sustainability lens toe te passen en zorgt dat mensen in de organisatie daarbij zelf hun antwoorden vinden. Daardoor worden de oplossingen sneller geïmplementeerd en past het bedrijf zich sneller aan de veranderende omstandigheden aan (fresheyeyes.nl).

‘In de praktijk is adaptief sturen op basis van voortschrijdende inzichten nodig’