



Global Compact Network
Nederland



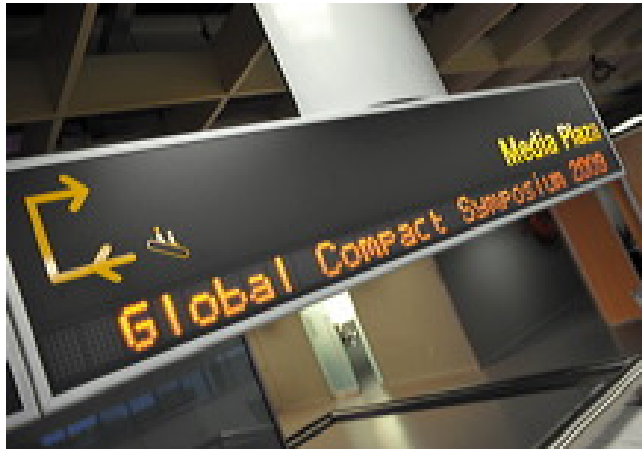
Leaders for
Nature



IUCN | National Committee
of The Netherlands

Duurzaamheid & Innovatie

Global Compact Nederland
Symposium 2009



Inhoudsopgave

1. Voorwoord

2. Management Samenvatting

3. Introductie

4. Plenaire Sessie

5. Workshops

6. Nawoord

1. Voorwoord

Voor u ligt het verslag van het Global Compact Nederland Symposium 2009. Het symposium werd georganiseerd door Deloitte, in samenwerking met IUCN en Leaders for Nature. Met medewerking van 23 sprekers was het een inspirerend evenement.

De visie van Global Compact is breed en gebaseerd op de Millennium Development doelstellingen en de tien principes. De voor de Global Compact Nederland Symposium 2009 gekozen combinatie 'duurzaamheid en innovatie' past in de huidige actualiteit. Iedere innovatiecyclus tot nu toe werd begeleid door een economische crisis. Met de Millennium doelstellingen nog lang niet behaald is dit een uitgelezen moment om duurzaamheid en innovatie met elkaar in verbinding te brengen.

Albert Einstein:

“We can't solve problems by using the same kind of thinking we used when we created them”

Economisch herstel en vooruitgang door middel van duurzame innovatie biedt een heel sterke en proactieve 'drive' en de potentie om duurzaamheid in ons DNA te verankeren. Niet het repareren van oude regels, maar juist een focus op oplossingen voor de toekomst is noodzakelijk.

Duurzame ontwikkeling daagt de zakenwereld uit tot nieuwe en innovatieve ideeën op strategisch, operationeel en technisch vlak. Het gaat om de toekomstige samenleving op globaal, regionaal en lokaal niveau.

Namens de organisatie van het Global Compact Nederland Symposium 2009 willen we u hartelijk bedanken voor uw deelname aan het symposium en uw waardevolle bijdrage als spreker of als deelnemer. Deloitte wil deze belangrijke trend steunen en zal het platform 'duurzaamheid en innovatie' ook in 2010 verder uitbreiden.



Roger Dassen
CEO Deloitte Nederland



Andre van Heemstra
Voorzitter Global Compact Nederland

2. Management Samenvatting

Duurzame ontwikkeling daagt de zakenwereld uit tot nieuwe en innovatieve ideeën op strategisch, operationeel en technisch vlak: het gaat om de toekomstige samenwerking op globaal, regionaal en lokaal niveau.

De wereld heeft behoefte aan een herijking van strategieën, bedrijfsmodellen en producten in relatie tot ontwikkelingslanden en opkomende markten, want zij vormen de snelst groeiende markten van de komende decennia.

Ofschoon de economische crisis op dit ogenblik nog steeds veel aandacht vergt van bedrijven in Nederland en in andere geïndustrialiseerde landen, krijgt men steeds meer inzicht in de onderlinge samenhang tussen verschillende sectoren en het domino-effect die dit op de wereldeconomie kan hebben. Er is schokkend bewijs dat dit domino-effect dringend onze aandacht nodig heeft: men hoeft alleen maar te kijken naar de afbreuk van ons ecosysteem, de wereldwijde klimaatverandering, demografische ontwikkelingen, groeiende armoede en toename van urbanisatie.

Op midden- tot lange termijn kunnen deze trends opkomende markten sterk ontregelen en hun verdere ontwikkeling in gevaar brengen. Innovatie in verschillende gebieden is een randvoorwaarde voor succes en het doorvoeren van diepgaande veranderingen, zowel in opkomende markten als in de reeds geïndustrialiseerde landen. Hoewel dit drastische veranderingen vergt, zijn er positieve ontwikkelingen merkbaar. Steeds meer overheden en ondernemingen in Nederland en andere geïndustrialiseerde landen commiteren zich aan een duurzame toekomst en dragen bij aan sociale, economische en ecologische innovatie.



Met dagvoorzitter Marleen Janssen-Groesbeek (presentator, auteur en columnist) was het symposium een levendig en inspirerend evenement.



In zes interactieve workshops is vanuit de praktijk een licht gescheten op de relatie tussen duurzaamheid en innovatie

3. Introductie



Innovatie is niet alleen belangrijk voor bedrijven, maar heeft ook veel raakvlakken met de politiek en de rest van de maatschappij. De kracht van de vernieuwing en versnelling van duurzaamheid en innovatie ligt in de synchronisatie van al deze dimensies.

Bottom of the Pyramid

Meer en meer organisaties ontdekken de 'bottom of the pyramid', de grootste maar armste laag van de wereldbevolking, als inspiratiebron voor innovatieve producten of diensten. De vraag is 'how can we meet the needs of those whose needs were unmet before' en hoe kunnen wij ontwikkelingsdoelstellingen op een duurzame wijze behalen. Bottom of the pyramid strategieën focussen op de behoeftes van mensen in ontwikkelingslanden en opkomende markten en kijken naar markttoegang mogelijkheden en culturele verschillen die belangrijk zijn voor nieuwe of aangepaste businessmodellen. Door demografische ontwikkelingen liggen hier de markten van de toekomst.

Ralph Thurm, Deloitte:
"Innovatie is niet alleen technologisch, maar ook strategisch, operationeel, institutioneel en sociaal"

Cradle to Cradle

Een tweede relevante ontwikkeling is 'cradle to cradle', welke inmiddels door innovatieve ondernemers massaal in de armen is gesloten. Bij 'cradle to cradle' wordt de hele waardeketen verduurzaamd. Dit proces vraagt om een intensieve samenwerking tussen alle partijen in de keten: van toeleveranciers tot klanten. Meer en meer informatie is nodig om de gehele levenscyclus van producten en services in kaart te brengen, een uiterst moeizaam onderwerp in de praktijk. Toch krijgt 'cradle to cradle' meer en meer aanhangers en aanjagers. Een mooie ontwikkeling is dat ook meer Nederlandse bedrijven en overheidsinstanties dit oppakken en ondersteunen.

Corporate governance

Duurzaam beleid en gedrag zoals steeds vaker opgenomen in corporate governance codes, rapportagerichtlijnen en assurance standaarden zijn een zichtbaar bewijs van de wens voor vernieuwing en innovatie. Hoewel de nadruk in huidige discussies nog veelal ligt op de bonuscultuur is de vraag gerechtvaardigd of governance codes zonder het centraal stellen van duurzaamheid wel verantwoord zijn? Winstmaximalisatie en korte termijn denken overheerst nog in vele bestuurskamers, maar een voorzichtige trend naar duurzame verandering is merkbaar. Toezichhouders en bestuurders zien langzamerhand in dat duurzaamheid de sleutel tot succesvol ondernemen wordt.

Onopgelost waarderingsvraagstuk

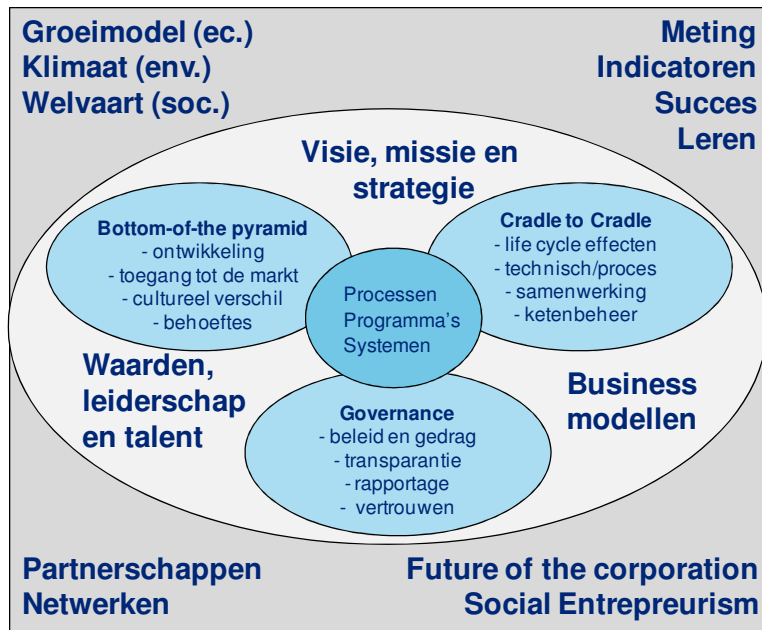
De discussie over welk groeimodel op lange termijn nodig is om de kwaliteit van ons leven op deze planeet te kunnen waarborgen is begonnen. De Sustainable Development Council in het Verenigd Koninkrijk benoemt in hun rapport 'Prosperity without growth – a transition to a sustainable economy', maart 2009, belangrijke vraagstukken als het klimaatbeleid, ontwikkelingssamenwerking en innovatiebeleid van de overheden in relatie tot de welvaart. Hier in Nederland vraagt oud-minister Willem Vermeend om een 'wij economie' en een 'groen beleid' dat mensen gelukkig maakt, op een andere manier dan tot nu toe het geval is geweest.

Hoe we geluk en welvaart moeten waarderen blijft voorsnog een grote uitdaging. De vraag naar de juiste prijzen is verbonden met de vraag wat dan eigenlijk de juiste succesindicatoren zijn; is het BNP de beste indicator voor het succes van een land, of is dit niet een heel gevaarlijke indicator vanuit de duurzaamheidgedachte? Alternatieve modellen zijn al jaren in ontwikkeling, maar missen nog draagvlak in de maatschappij. Het thema 'beyond GDP'- ook de titel van een conferentie van de Europese Commissie in 2008 - is van vitaal belang voor de economie en samenleving van de toekomst.

Met het ontstaan van social entrepreneurs in de laatste jaren naast de publieke en private sector een derde pilaar toegevoegd aan de economie. De introductie van microkredieten door Mohammad Yunus is hier slechts één voorbeeld van. De resulterende vraag in deze nieuwe concurrentiesituatie is welke toekomst de gewone beursgenoteerde organisatie heeft, waar eigendom en management twee verschillende dingen zijn.

Samenwerkingsuitdaging

Tenslotte nog de vraag hoe samen te werken door middel van netwerken, open source toepassingen en nieuwe samenwerkingsverbanden tussen bedrijven en hun verschillende stakeholders. Dit is een uitdaging met allerlei risico's en kansen. Met de komst van 'generation Y' komt langzaam een nieuwe generatie mensen in het bedrijfsleven terecht, die de gewone hiërarchieën in twijfel trekken. Door het denken en werken in hele andere structuren, komen innovatieve en duurzame samenwerkingsverbanden tot stand die een radicale verandering teweeg kunnen brengen.



Stewart Udall:

“Over the long haul of life on this planet, it is the ecologists, and not the bookkeepers of business, who are the ultimate accountants”

Gordon Brown, 2008:

“This has been an age of global prosperity. It has also been an era of global turbulence.

And where there has been irresponsibility, we must now clearly say: the age of irresponsibility must be ended.”

4. Plenaire Sessie

Na de inleiding van Ralph Thurm (Deloitte) schenen Ruud Koornstra (Tendris), Harry Hendriks (Phillips), Willem Ferwerda (IUCN) en Roger Dassen (Deloitte) een licht op de samenhang tussen duurzaamheid en innovatie.

Duurzaamheid vraagt om innovatie en ondernemerschap

De welvaart is de afgelopen 15 jaar gedreven door financial engineering. Er is geen sprake van een hardware probleem, maar juist een software probleem, een groot probleem dat tussen onze oren zit. Er is schizofrenie in bestuurskamers. Als persoon zijn bestuurders het eens met duurzame belangen, maar hun positie is vaak belangrijker en bepalend voor essentiële beslissingen. Een redesign is nodig om hier verandering in te brengen, men moet durven door te zetten en dit probleem aan te pakken.



Ruud Koornstra, Tendris:
“Ondernemerschap is de missing link”

Mensen denken vaak dat ondernemerschap en duurzaamheid niet samengaan. Dat is onzin volgens Ruud Koornstra. Je moet alleen niet aan mensen vragen of ze minder willen autorijden, want dat werkt niet. Je moet met creatieve ideeën komen. Duurzaam ondernemen biedt oneindig veel kansen voor een betere wereld en voor de ondernemer. De ondernemer, die producten op de markt kan brengen, die beter zijn voor het milieu, die de consument niets extra's kosten en geld opleveren voor de onderneming zal in de toekomst floreren.

De wereld is langzaam aan het veranderen, maar er zijn nog veel barrières te overkomen. Eenzijdige focus op kortetermijn winstmaximalisatie en de gewenste verandering naar een duurzame economie gaan niet samen. Het heeft dan ook geen zin om duurzaamheid als marketingmateriaal te gebruiken om zo winstmaximalisatie te bereiken. Echtheid is belangrijk, duurzaamheid is niet duurder. Het gaat om het intern processen veranderen en stoppen met verspillen. Dit betekent dat men duurzaamheid moet belonen in plaats van bestraffen. Er moeten geen verliezers in de keten zijn, dan pas wordt duurzaamheid echt leuk.

Oude waarden (financial engineering) hebben afgedaan. Geloofwaardigheid en transparantie zijn key voorwaarden om succesvol te zijn en te blijven. Bedrijven worden meer aangesproken op hun verantwoordelijkheden ten aanzien van de samenleving.

Ook overheden krijgen een grotere rol. Overheden en politici moeten wet- en regelgeving stimuleren en invoeren. Overheden kunnen het goede voorbeeld geven als launching customer door gebouwen, steden en straten te voorzien van energie efficiënte verlichtingssystemen. En zo in samenwerking met het bedrijfsleven maatregelen nemen die ervoor zorgen dat economisch en groen herstel hand in hand gaan. Een grote opgave maar niet onmogelijk.

Duurzaamheid is keihard business bedrijven

Werken aan duurzaamheid is geen ideologie maar technologie. De crisis biedt een unieke mogelijkheid om stappen te zetten in de richting van een minder energie-intensieve samenleving. Het bedrijfsleven kan de technologie leveren en financiering faciliteren, én bewustzijn vergroten.

Wij allemaal kunnen vandaag al een stap zetten door bijvoorbeeld onze lampen te vervangen door energiezuinige exemplaren. Het gaat om behoud en verbetering van de kwaliteit van het leven wereldwijd. Wij moeten een bijdrage leveren aan goed doen en niet aan minder slecht. Minder slecht legt de lat te laag, we zullen moeten versnellen, niet alleen uit persoonlijke overtuiging, maar in toenemende mate uit strategisch concurrentie oogpunt, aldus Harry Hendriks van Phillips Benelux.

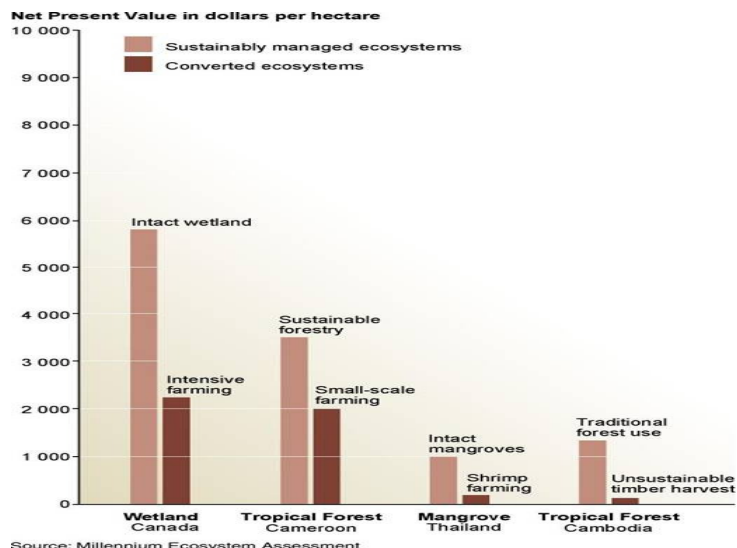
Er vindt een verschuiving plaats in de mondiale economie richting opkomende markten. Reversed innovation vanuit opkomende markten gaat komende decennia steeds groter worden. China bijvoorbeeld, begint van scratch, maar innoveert veel sneller dan wij, omdat zij stappen kunnen overslaan. Een voorbeeld is straatverlichting, die er voorheen helemaal niet was, wordt nu direct ingericht met zuinige LED lampen in plaats van gloeilampen.

Als Westerse bedrijven hier voordeel uit willen putten, wordt ketenbeheer en de wijze waarop ze hun consumenten, leveranciers en de samenleving benaderen een essentiële succesfactor. Een verandering van denken in producten naar denken in oplossingen gebaseerd op klantinzicht, biedt een nieuwe wereld van mogelijkheden.

Ecologie terug in de economie

Willem Ferwerda illustreert dat we van homo sapiens naar homo economicus zijn gegaan. In rap tempo heeft de natuur plaats gemaakt voor landbouw en bedrijvigheid. Op een gegeven moment zal alle natuur plaats maken en het systeem instorten. Erosie, droogte, de normale gevolgen van het weghalen van natuur is wat onze leefomgeving zal teisteren.

Ecosysteem degradatie vindt overal plaats en er is reeds sprake van een uitstervingscrisis van soorten. Vrijwel alle ecosystemen staan onder druk en biodiversiteit verdwijnt. We zullen opnieuw moeten leren dat de natuur ons in leven houdt. Kortom, ecologie moet terug komen in de economie. Het is zakelijk slim om natuur te herstellen. Het levert enorm rendement op. Sterker nog, het intact laten van het natuur levert meer euro's per hectare op.



Harry Hendriks, Phillips:
“Samenwerken is cruciaal door de hele keten heen”



Willem Ferwerda, IUCN:
“De mens is het contact met zijn huis verloren, we moeten terug van Homo Economicus naar Homo Ecologicus”



Roger Dassen, Deloitte:
“Er is te weinig innovatie en diepgang”

King III, p.9 (2009):
“Sustainability is the primary moral and economic imperative for the 21st Century. It is one of the most important sources of both opportunities and risks for businesses”.

Het economische waardeverlies door verlies van bos alleen, staat gelijk aan ongeveer 3 biljoen euro per jaar. Dat is precies gelijk aan de kredietcrisis van nu. De economie krijgt die klap elk jaar te verduren door het verdwijnen van bos. Biodiversiteit die verdwijnt, die zijn we voor altijd kwijt. De waarde ervan dus ook. Als we zo doorgaan krimpt de economie hierdoor tot het jaar 2050 jaarlijks met ongeveer 6% van het Bruto Mondiaal product (TEEB, 2008).

U denkt: ik maak dit niet mee, dus het klopt niet. Dat u het niet aan den lijve ondervindt klopt. Maar het gebeurt wel. De armsten op deze planeet maken het nu al mee. En uiteindelijk over 50 jaar iedereen. Realiseert u daarom dat u in systemen moet gaan denken.

Governance: Duurzaamheid op de agenda van de CEO

De huidige economische situatie biedt een uniek perspectief omdat de crisis zo fundamenteel is dat grondige heroriëntatie noodzakelijk is. Een duurzame oplossing kan alleen worden gevonden als zaken in samenhang worden gezien. Het bedrijfsleven en overheden hebben zich tot nu toe echter vooral gericht op ‘damage control’ en er zijn weinig aanwijzingen van fundamentele herbezinning, aldus Roger Dassen.

Bezuinigingsrondes, nieuwe financiële spelregels en toezicht, en het investeringspakket van de Nederlandse overheid zijn slechts reparatiemaatregelen die zeker geen garantie bieden op het voorkomen van een nieuwe crisis. De oude economie zal moeten worden omgebogen naar een nieuwe duurzame economie en dat vergt lef en ondernemingsgeest.

Nu kiezen voor investeren in duurzaamheid kan als vliegwiel dienen voor kennisintensieve activiteiten met maatschappelijke betekenis. Er ligt een enorme kans om Nederland innovatiever, duurzamer en concurrerder te maken. Door als ondernemer juist nu strategische aandacht te geven aan innovatie kan een duurzame toekomst worden zeker gesteld.

Strategieformulering, sustainability, governance, risicobeheersing en prestatiemeting en accountability zullen dan wel sterk verankerd moeten worden. Er is fundamentele aandacht nodig voor integratie van maatschappelijk verantwoord ondernemen en corporate governance. Huidige tekortkomingen in interne beheersingssystemen zullen grondig moeten worden herzien en hersteld.

Door bewustwording te stimuleren, organisatiedoelstellingen beter op elkaar af te stemmen en innovatief te ondernemen kan de balans worden gecreëerd tussen financiële en duurzaamheidsprestatie. De Zuid-Afrikaanse corporate governance code King III geeft hiervoor een fantastische impuls en brengt duurzaamheid waar het hoort: op de agenda van de CEO en de Raad van Commissarissen.

Door geïntegreerd te meten en verantwoording af te leggen ten aanzien van zowel financiële als duurzaamheidsprestaties wordt de balans tussen de verschillende stakeholders inzichtelijk. Accountantskantoren hebben hierbij ook een belangrijke maatschappelijke verantwoordelijkheid. Zij kunnen eenduidigheid waarborgen en inzicht bieden in maatschappelijk relevante systeemrisico's door bevindingen op ondernemingsniveau in het grotere geheel te analyseren. Ook door bij iedere vorm van dienstverlening duurzaamheidsaspecten onder de aandacht te brengen hebben zij de verantwoordelijkheid het geïntegreerde systeemdenken binnen de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen van ondernemingen te stimuleren.

4. Workshops



Tijdens zes verschillende interactieve workshops werd de link tussen duurzaamheid en innovatie toegelicht vanuit de praktijk.

Innovatief bereiken van gereedheid voor meer duurzaamheid

Deloitte: Ralph Thurm (Director Sustainability Strategies)

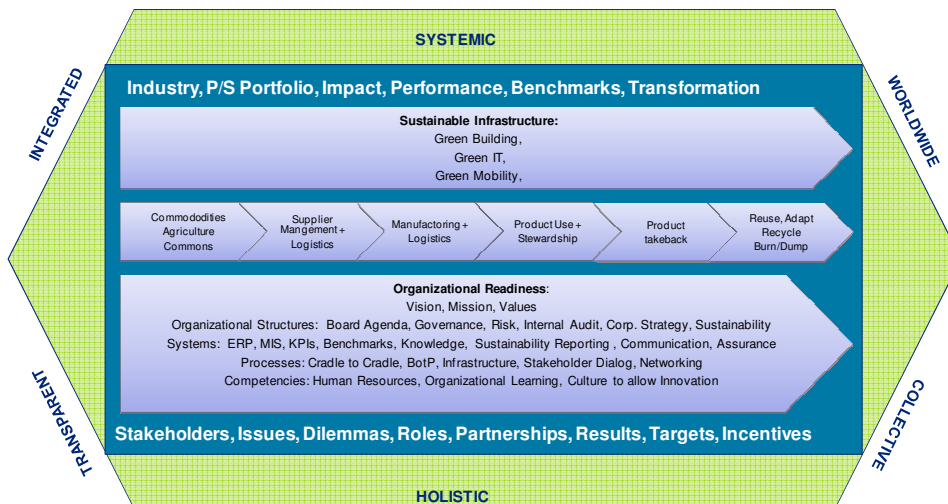
Deloitte: Wassili Bertoen (Director Innovation)

TNT: Rodney Irwin (Group Director Risk Management)

Veel verschillende domino effecten doen zich voor op het gebied van duurzaamheid waar aandacht aan besteed dient te worden zoals de financiële crisis, maar ook het verval van de wereld om ons heen, zoals klimaatverandering, waterschaarste etc. Demografische ontwikkelingen zoals veranderingen in wereldmachten, migratieproblemen en 'the war on resources' dragen bij aan dit effect. Tevens vindt er een technologische evolutie plaats op het gebied van bio-, nano-, en neurotechnologie en uiteraard IT. Urbanisatie zorgt eveneens voor een sneeuwbaaleffect door middel van issues met betrekking tot beveiliging, vervoer en transport, epidemieën etc. Als laatste het domino effect van social networking. Daar moet men denken aan open source product development, internet, sociale ondernemerschap, interactie met stakeholders etc.

Ralp Thurm, Deloitte:
“Een lange termijn holistische en geïntegreerde benadering is belangrijk”

De uitdaging is dan ook om al deze aspecten aandacht te schenken als ondernemer. Een holistische, geïntegreerde en vooral lange termijn benadering is belangrijk, volgens Ralph Thurm. Om uit te blinken op het gebied van duurzaam ondernemen, is het van belang om duurzaamheid mee te nemen in het vormen van een bedrijfsstrategie. Een holistische en geïntegreerde benadering is nodig om duurzaamheid op lange termijn in een onderneming te verankeren.



Systemic: Systematische verandering is nodig

Worldwide: Er moet een wereldwijd perspectief worden aangenomen

Integrated: Integratie van duurzaamheid moet gewaarborgd zijn in de onderneming

Transparency: Transparantie is een fundamentele waarde

Collective: Duurzaamheid is een collectief goed

Holistic: Duurzaamheid is holistisch

Spelenderwijs bewust worden

Een organisatie dient echter eerst klaar te zijn om de omslag te maken naar een holistische benadering tot duurzaamheid. Het gaat hier om bewustwording van het nut van verantwoord en duurzaam ondernemen binnen alle lagen van de onderneming, van (top) management tot de werkvloer.

In samenwerking met TNT heeft Deloitte een serious game (The Deloitte Business Simulation Game) ontwikkeld om bewustwording ten aanzien van duurzaamheid binnen een bedrijf te bewerkstelligen. The Game is ontwikkeld om vast te stellen wat die mate van bewustwording is binnen een organisatie. Tevens wordt er gekeken naar mogelijkheden om een betere holistische en geïntegreerde duurzame strategie op te zetten.

TNT geeft al sinds jaren veel aandacht aan verantwoord en duurzaam ondernemen. Duurzaamheid is bij TNT niet zomaar een marketinginstrument, het is altijd en overal aanwezig. Bij TNT zijn ze er al lang over uit dat ondernemen niet alleen draait om winst, omzet en geld verdienen. TNT weet dat zij bijdraagt aan de ecologische problemen in deze wereld, zoals het versterken van het broeikaseffect door middel van CO2 uitstoot door haar auto's, trucks en vliegtuigen. Juist daarom vindt TNT dat zij bij moeten dragen aan een oplossing.

Rodney Irwin, TNT:

“Als je deel van het probleem bent, dan moet je ook deel van de oplossing zijn”



Rodney Irwin geeft aan dat ondernemingen de plicht hebben om duurzaam te ondernemen. Om op een duurzame en verantwoorde manier door te kunnen gaan met hun bedrijfsvoering is een holistische aanpak nodig. Een van de moeilijke aspecten hierin is medewerkers bewust te maken en te betrekken. Niet alleen het management moet achter een duurzame benadering staan, maar de medewerkers ook. Het spelen van The Game zorgt voor bewustwording op het gebied van duurzaamheid en de verantwoordelijkheid die iedere medewerker hierin heeft. Deze verantwoordelijkheid staat hoog in het vaandel bij TNT omdat het uiteindelijk allemaal draait om het nemen van verantwoordelijkheid.

“Tell me, and I will forget - show me, and I may remember - involve me, and I will understand”

Inzicht in een holistische duurzame benadering van ondernemerschap staat centraal. Spelenderwijs worden medewerkers geconfronteerd met alledaagse situaties en dienen zij op basis van hun gekozen strategie te handelen. Gebruikers worden ook bewust geconfronteerd met de foute keuzes die ze in het spel maken. Leren van fouten is veel effectiever dan leren van succes.

Zo maakt TNT gebruik van een serious business game om bewustwording onder medewerkers voor de onderwerpen duurzaam en verantwoord ondernemen te bewerkstelligen. Uiteraard zijn ze er bij TNT terdege van bewust dat The Game slechts een hulpmiddel is, en geen oplossing, om tot een holistische benadering van groei te komen.

EABIS & Leaders for Nature: Developing tomorrow's leadership

EABIS: Andre van Heemstra (Vice Chairman)

IUCN: Sandra Geisler (Manager Leaders for Nature)

Ashridge Centre for Business and Sustainability: Matthew Gitsham (Director)

Volwassen leiderschap

Huidige businessschools besteden vaak weinig aandacht aan de vaardigheden en morele waarden en normen die leiders nodig hebben om duurzaamheidvraagstukken en uitdagingen aan te gaan. Deels heeft dit te maken met de mate van bewustzijn en volwassenheid van bedrijven op het gebied van duurzaamheid en daarmee de onbekendheid van deze behoefte. Het IUCN erkent vier fasen van volwassenheid van ondernemingen op het gebied van duurzaamheid, elk met een verschillende leiderschapsbehoefte.

Compliant: De onderneming is bezig de positie en houding van het bedrijf ten aanzien van duurzaamheid te definiëren. In veel gevallen wordt dit gedreven door marketing gerelateerde afdelingen.

Engaged: De organisatie is bewust en gemotiveerd om een duurzame impact te hebben, veelal vormgegeven door een aparte duurzaamheids afdeling waarin een paar mensen zich met het onderwerp bezig houden.

Integrated: Duurzaamheid is geïntegreerd in de kernprocessen van de bedrijfsvoering en er worden organisatie breed initiatieven ontplooid.

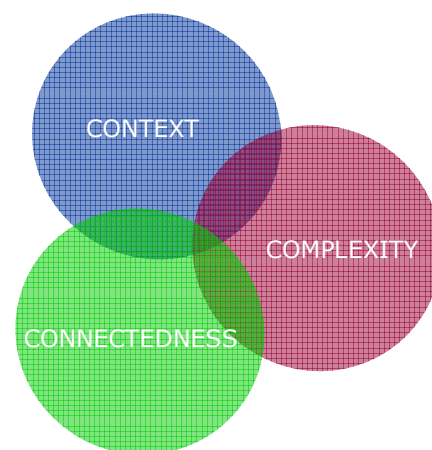
Transformed: De missie en core business van de onderneming is gericht op duurzaamheid, denk bijvoorbeeld aan de Triodos Bank of Patagonia.

Afhankelijk van de mate van volwassenheid van de organisatie zijn verschillende types leiderschap nodig. Onderzoek van het Ashridge Centre for Business and Sustainability stelt dat drie belangrijke clusters van kennis en vaardigheden essentieel zijn om hierbij te beschouwen: context, complexiteit en verbondenheid. De wereldleiders van morgen moeten in staat zijn om de continu veranderende omgeving te begrijpen en in staat zijn met complexiteit en ambiguïteit om te gaan. Ook moeten ze de vaardigheden hebben zich aan te passen aan verandering en in verbinding met de omgeving te opereren. Niet alleen binnen de directe sociale omgeving, maar juist ook in de context van alle stakeholders, intern en extern.

Vaardigheden liggen op het gebied van het begrijpen van veelzijdige omgeving waarin de onderneming functioneert (context), het kunnen omgaan met het ingewikkelde samenspel van factoren dat uit dat inzicht voortkomt (complexity), en het vermogen bruggen te slaan naar groepen in de omringende samenleving die een geheel andere taal spreken (connectedness).

Uit recent onderzoek van Ashridge Center blijkt dat 76% van hoger management het belangrijk vindt kennis en vaardigheden te ontwikkelen die nodig zijn om adequaat te reageren op trends als schaarste van grondstoffen, CO2 reductie en zaken doen in opkomende markten. Slechts 8% gelooft echter dat er momenteel voldoende aandacht wordt besteed aan de ontwikkeling van deze kennis en vaardigheden.

Andre van Heemstra, EABIS:
“De leiders van morgen wordt nog weinig geleerd over de vaardigheden en morele codes die nodig zijn om toekomstige duurzaamheidsvraagstukken te adresseren”



Innovatie op het gebied van duurzaamheidsrapportage

VBDO: Guiseppe van der Helm (Directeur)

Rabobank: Peter Winkens (Corporate Communicatie)

Waarom duurzaamheidsrapportages?

Liefdadigheid is niet interessant voor beleggers. Risico's daarentegen zijn wel interessant. Duurzaamheidsvraagstukken brengen zeer relevante risico's met zich mee, die ook financiële impact kunnen hebben. Denk hierbij bijvoorbeeld aan afnemende toegang tot grondstoffen en hieraan gerelateerde prijseffecten. Ook het blijven aantrekken van goede werknemers is een uitdagend vraagstuk. Werknemers hechten steeds meer belang aan de bottom-of-the-pyramid en willen iets doen wat er toe doet. Hoe de onderneming deze strategische vraagstukken adresseert is wel degelijk interessant voor beleggers.

Ook is in toenemende mate wet- en regelgeving een drijfveer voor duurzaamheidsrapportage. Overheden eisen steeds vaker verantwoording voor MVO activiteiten van bedrijven. Vooral nog vooral wanneer de onderneming grote maatschappelijke impact heeft of wanneer de overheid zelf een belang in de organisatie heeft. Zo heeft Minister Bos een brief geschreven aan alle overheidsdeelnemingen met het verzoek tot meer transparantie en de wens uitgesproken voor rapportage conform GRI standaarden. Ook het Koninklijke Nivra heeft middels herziene richtlijn 400 een oproep gedaan voor meer transparantie van duurzaamheidselementen.

MVO waarden moeten echter wel op zichzelf worden beoordeeld en vergeleken. Integratie van niet-financiële KPI's in de reguliere planning & control cyclus en vervolgens ook in verslaggeving wordt vaak nagestreefd maar zou geen doel op zich moeten zijn. In de huidige vorm leidt dit vaak tot dikke en ontoegankelijke verslagen.

Transparant communiceren over dilemma's

De juiste 'tone at the top' is essentieel om adequate borging in de organisatie te kunnen faciliteren en resulterende rapportage op orde te krijgen. Nu ontbreken vaak nog KPI's, of zijn deze niet vergelijkbaar (historisch of onderling). People, Planet en Profit zouden alle drie gelijke status moeten hebben. De dynamiek van het bedrijf zou bepalend moeten zijn voor het stellen van prioriteiten en het bepalen van materialiteit.

Het heeft meer effect om de meest relevante aspecten goed te adresseren dan alles maar een klein beetje. Een dialoog met stakeholders is een uitstekend middel voor het stellen van prioriteiten, maar wordt vaak niet gevoerd uit angst. Want wat als de stakeholders het allemaal eens zijn dat er iets moet veranderen? Dan is er blijkbaar iets goed mis, een scenario dat angst inboezemt bij bestuurders. Dit is echter feitelijk irreëel, vooral ook omdat de vele verschillende stakeholders ook vele verschillende en vaak tegenstrijdige belangen hebben.

Met name vraagstukken ten aanzien van MVO beheersing in de keten worden steeds relevanter en leiden vaak tot morele dilemma's zoals de vraag of je als ondernemer de rest van de wereld jouw normen en waarden moet willen opleggen ('cultuur kolonialisme')? De uitdaging ligt vooral in de identificatie van dergelijke dilemma's en vervolgens het transparant communiceren over hoe de onderneming ermee omgaat.



Practical Guide on CoP:
“The Global Compact Office considers the indicators in the GRI G3 Guidelines as appropriate for monitoring and evaluating progress on implementing the ten principles, and recommends their use by companies of all sizes and sectors”

ECSAD: Sociale innovatie – Partnerschappen voor ontwikkeling als nieuw model

RSM/Erasmus Universiteit: Rob van Tulder (Professor)

Ontwikkelingsuitdaging

De uitdaging voor duurzame ontwikkelingshulp ligt momenteel vooral in de combinatie van en samenwerking tussen Burgerij (NGO), Markt en Overheid. Tijdens de interactieve workshop van Prof. Rob van Tulder werden de deelnemers uitgedaagd om in een nieuwe vorm van denken kritieke succesfactoren voor partnerschappen tussen deze partijen te identificeren. Dit nieuwe denken is volgens van Tulder vereist omdat er vanuit het zelfstandig opereren van Burgerij (NGO), Markt en Overheid een ontwikkelingsuitdaging is ontstaan ten aanzien van het bieden van duurzame hulp en samenwerking.

In een partnerschap tussen twee of meer van deze partijen is het van groot belang dat de partijen complementair zijn aan elkaar en dat vanuit het partnerschap toegevoegde waarde wordt gecreëerd. Ondanks het feit dat onderzoek naar de mate van succes van partnerschappen beperkt is, zijn volgens Van Tulder voor duurzame samenwerking de volgende kritieke succesfactoren in ieder geval van belang:

- Er moet voor beide partijen een business model zijn, ga dus op zoek naar complementaire doelstellingen;
- Vanuit beide partijen moet geïnvesteerd worden;
- Er moet een entry en exit strategie worden besproken.

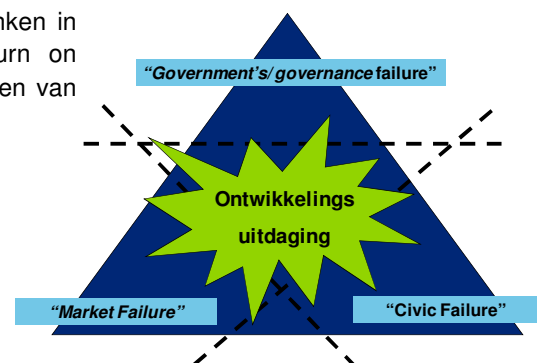
Elkaar vertrouwen omdat je samenwerkt

De deelnemers van de workshop werden uitgedaagd om actief na te denken waarom zij in partnerschappen betrokken zijn dan wel betrokken zouden willen raken. Kenmerkend voor deze discussie was dat het door deelnemers lastig werd bevonden toegevoegde waarde van het partnerschap te definiëren. Een tweetal relevante conclusies werden getrokken naar aanleiding van analyse van enkele niet effectieve partnerschappen:

- Het werken vanuit een code is geen vereiste. Je vertrouwt elkaar omdat je samenwerkt in plaats van samenwerken omdat je elkaar vertrouwd.
- Te vroeg creëren van duidelijkheid in de partnerschappen is geen vereiste en mogelijk zelfs een gevaar. Het is belangrijk om flexibel te zijn.

Vooralsnog blijkt het lastig te zijn een voorbeeld van het 'fantastische' partnerschap aan te dragen. Een van de doelen die het ECSAD Research Center heeft gesteld voor de komende 5 jaar is het opstellen van lessons learned en het verder definiëren van kritieke succes factoren. Van Tulder voert momenteel wereldwijd onderzoek hiernaar uit. Het nieuwe denken in partnerships waarin beide partijen investeren en vervolgens return on investment creëren blijft wat hem betreft de toekomst voor het creëren van duurzame ontwikkelingshulp.

Rob van Tulder:
“Had ik persoonlijk maar een goede checklist voor effectieve partnerschappen”



Duurzaamheid en innovatie in de praktijk (1)

AkzoNobel: André Veneman (Corporate Director Sustainability/H&S)

Shell : Frans Dumoulin (Technology manager Shell Raffinaderij Pernis)

Philips: Katja van der Wal (Director Open Innovation Consumer Lifestyle)

Organisaties hebben geen andere keus dan duurzaam te ondernemen. Duurzaamheid en innovatie gaan hand in hand en daar is geen alternatief voor in de samenleving en economie van vandaag de dag. Duurzaam ondernemen is ooit begonnen met een aantal eenvoudige bouwstenen, zoals een veiligheidsbeleid, aandacht besteden aan mensenrechten, en integriteit. Maar steeds meer gaat duurzaam ondernemen over slim zakendoen en het genereren van nieuwe producten.

Onontkoombare trends

Drie macro-economische trends zijn vooral relevant. Ten eerste de groei van opkomende markten. De afgelopen jaren is vooral zaken gedaan met de top van de piramide, die ongeveer betrekking heeft op één miljard mensen. Door de opkomst van emerging markets zal er een enorme groei ontstaan die zal leiden tot een wereldwijde markt van vijf miljard mensen.

Ten tweede de schaarste van natuurlijke bronnen. In 1960 werd ongeveer 60% van de beschikbare bronnen op de wereld gebruikt. Tegenwoordig is dit verbruik verdubbeld en gebruiken we al meer dan de natuurlijk beschikbare bronnen. Dit laat zien dat de beschikbaarheid van de bronnen en middelen enorm afneemt, terwijl we in de toekomst juist meer mensen moeten bedienen.

Een derde trend is de klimaatverandering. André Veneman is ervan overtuigd dat een hoge prijs gezet moet worden op CO₂ uitstoot. Wanneer een ton CO₂ 50 euro zou kosten, dan pas zouden alternatieven, zoals wind- water- en zonne-energie een kans krijgen. Als we bijvoorbeeld kijken naar de 'cradle to cradle' impact van AkzoNobel dan wordt in de gehele keten ongeveer 30 miljoen ton CO₂ verbruikt. Wanneer de prijs van 50 euro per ton inderdaad ingevoerd zou worden, zou dat de ondergang van AkzoNobel betekenen. Dergelijke scenario's dwingen ondernemingen daarom er wel toe om alternatieve energie te gebruiken, aldus Andre Veneman.

Ook olie wordt steeds schaarser en het moet van steeds verder komen. De kwaliteit van olie wordt daarmee steeds zwaarder. Shell heeft een hele grote ecologische voetprint, maar is wel vastberaden en toegewijd om daar verandering in te brengen. Zo heeft Shell bijvoorbeeld een HDSelect fabriek geopend waarin schonere benzine geproduceerd kan worden en hebben ze binnen fabrieken batchprocessen veranderd in continue processen wat schaalvoordelen met zich mee brengt. De kosten worden beperkt en de uitstoot wordt aanzienlijk verminderd, aldus Frans Dumoulin.

André Veneman, AkzoNobel:
“Het feit dat bedrijven 300 jaar hebben bestaan, biedt geen garantie voor de komende 10 jaar”



Frans Dumoulin, Shell:
“Ik zit nu op een plek waar ik iets kan doen, iets kan bijdragen en ik ben blij dat ik daar zit. Dat is iets wat ik mijn kinderen zal vertellen”

Transformatie naar een duurzame onderneming

De transformatie naar een duurzame onderneming is een enorme stap en kan niet in een keer genomen worden. Het is daarom belangrijk dat een duidelijke ambitie wordt gedefinieerd. Ook moeten er tussentijdse stappen worden vastgesteld en de voortgang van deze stappen transparant worden gecommuniceerd.

Om duurzaam te produceren is het belangrijk om creatief te denken en om externe partijen erbij te betrekken. We zullen onze manier van denken drastisch moeten veranderen om ook in de toekomst voort te kunnen blijven bestaan.

Voorbeelden banen het pad voor de toekomst. Het is daarbij erg belangrijk om transparant te zijn naar de stakeholders toe. Het is niet mogelijk om ineens van A naar B te gaan. Dat moet in kleine stappen. Maar ook al zijn ze klein, ze zijn nog steeds erg uitdagend. Niet alleen op technisch gebied, maar vooral ook op organisatorisch en juridisch gebied.

Open innovatie

Niemand kan het alleen en daarom moeten we samenwerken binnen de branches en binnen de keten. Hoe kan het sneller? Dat is iets waar we met iedereen over na moet denken.

Zorgvuldig moet afgetast worden welke veranderingen nodig zijn en in veel gevallen zal samen geïnnoveerd moeten worden. Horizontaal samenwerken is echter nog erg lastig vanwege concurrentie. Verlaging van ecologische voetprint zal daarom vooral komen door samen te werken met overheden, NGOs en vakbonden. Op deze manier kan vrijelijk kennis gecombineerd worden en kan meer worden bereikt.

Wanneer wij besluiten om in 2015 de CO₂ uitstoot te verminderen, dan moeten we weten welke investering daarvoor nodig is en wat de terugverdientijd is. We maken stappen, maar we doen lang niet genoeg. Nieuwe innovaties vergen veel tijd. Zeker wanneer er nieuwe materialen gebruikt moeten worden, deze moeten ook weer hergebruikt kunnen worden. Dat kost allemaal tijd.

Barrières moeten worden doorbroken en dat is niet makkelijk. We moeten buiten de gebaande wegen denken en de business case maken. Het gaat om voortbestaan, en winst helpt daarbij.

Er is een systematische verandering nodig en het is belangrijk om te leren. We moeten een grotere groep mensen bedienen met minder middelen. Dus het draait allemaal om een nieuw verdienmodel.



Katja Van der Wal, Phillips:
“Om een positieve ecologische
voetprint achter te laten, moet
afval gezien worden als
voedsel.”

Duurzaamheid door innovatie in de praktijk (2)

Essent New Energy: Marcel Peters (Innovatie Manager)

InterfaceFLOR: Tom van Keken (Senior Vice President)

Flexibiliteit bij Essent

Energiebedrijf Essent ziet in innovatie een positief effect op de duurzaamheid van de activiteiten van haar organisatie, waarbij de klant een centrale rol speelt. Essent focust zich op innovatief bewust worden, innovatief organiseren en innovatie realiseren. Duurzaamheid wordt steeds belangrijker, waarbij de drie stappen van de Trias Energetica centraal staan op weg naar een 'Affordable, Available en Sustainable' energieverbruik. Hierbij staat innovatie continu in het teken van:

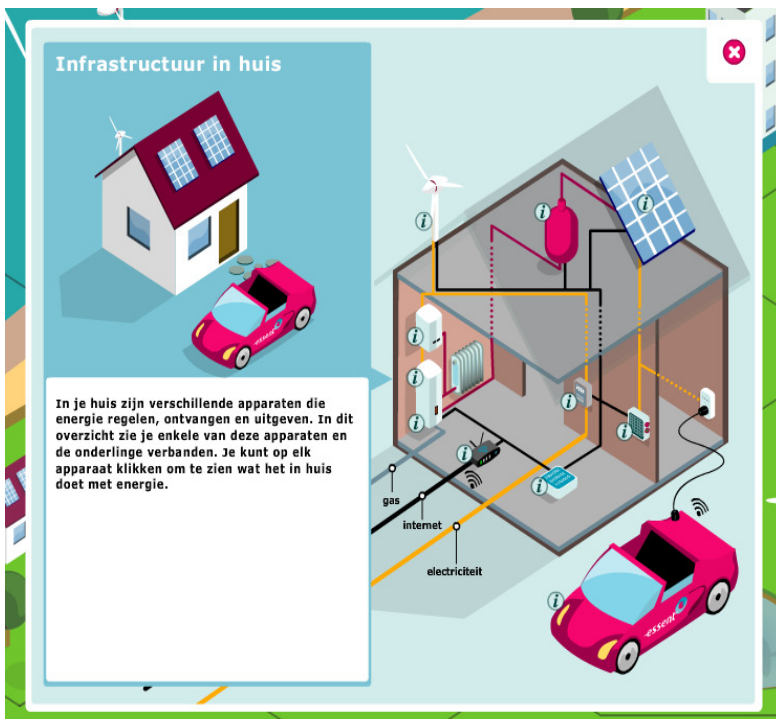
- Terugdringen van onnodig energieverbruik (warmte-isolatie);
- Voor de resterende behoefte zoveel mogelijk duurzame energie inzetten (wind, zon of biomassa);
- Zuinig en schoon gebruik maken van fossiele bronnen, als duurzame energie niet volstaan.

Marcel Peters, Essent:

“Duurzaam innoveren loont”

Om innovatie op kleinere schaal in te zetten sluit Essent zich aan bij meerdere initiatieven zoals onder andere Nabuur.com, een innovatief Internetplatform waar vrijwilligers via het internet in verbinding staan met dorpen in ontwikkelingslanden en elkaar kunnen helpen.

Binnen het business model van Essent komen de innovatieve ideeën vanuit de Business Units, echter de Innovatie afdeling staat los van de BU's. Vanuit verschillende funnels worden concepten uitgewerkt. In die innovatieve business concepten in de energiewereld speelt de klant een belangrijke rol om hoogste efficiency in de supply chain te organiseren. Klanten kunnen bijvoorbeeld steeds meer gebruik maken van duurzame energiebronnen, zoals warmtepompen of door elektrisch te rijden.



Het flexibiliteitsvraagstuk is voor Essent interessant: door variatie in vraag & aanbod van elektriciteit op verschillende momenten in de tijd is de vraag naar grootschalige opslag, flexibele centrales en gebruik van flexibiliteit bij klanten enorm actueel. Innovatieve oplossingen worden steeds interessanter door de mogelijkheden van IT en internet. Essent gebruikt deze middelen om de klant helpen bij het slim inzetten van zijn energie apparaten, bijvoorbeeld de auto of inhouse-apparatuur.

Ook wil Essent op een andere manier met haar klanten omgaan. Nu ontvangt de klant een factuur aan het einde van het jaar, maar door gebruik te maken van flexibiliteit komt Essent continu in contact met de klant en zijn apparatuur om goedkope energie te kunnen bieden. Er bestaan nu pilots als Mobility, Smartmetering etc. Ook initiatieven als Maaspoort, Smarthome en Zeewolde (mestvergisting) zijn innovatieve manieren om energie slim in te zetten.

InterfaceFLOR: Doing well by doing good

Vloerbekledingbedrijf InterfaceFLOR heeft sinds 1994 als centrale thema in haar bedrijfsvoering duurzaamheid opgenomen. Zo streven zij ernaar zakelijk goed te zijn, door ook goed te zijn voor het milieu. Ray Anderson heeft als oprichter van deze Amerikaanse organisatie de volgende missie: 'Our promise is to eliminate any negative impact our company may have on the environment by the year 2020'. Daartoe heeft hij een Ecodreamteam voor het uitwerken van innovatieve oplossingen ingezet. Leren van de natuur (Biomimicry) staat hierbij centraal. InterfaceFLOR hanteert ten behoeve van duurzaamheid zeven fronten, waarbij zowel productinnovatie als procesinnovatie worden ingezet.

1. Voorkomen van verspilling: door bijvoorbeeld ultrasoon snijden wordt de capaciteit 100% hoger en ontstaat 310 ton minder afval per jaar. Door gebruik van 40% minder garen (ultra low cutpile) wordt ook minder verspild. Revolutionair zijn de 'georganiseerde chaos' tegels op basis van natuurbeelden (bladeren op de grond). Deze tegels verschillen allen en kunnen daarom in alle legrichtingen worden geplaatst. Hiervoor zijn geen aparte verboden nodig, imperfecties zijn minder duidelijk en kunnen gerecyclede garen worden gebruikt.

2. Schadelijke emissies vermijden: Bijvoorbeeld door gebruik van lasercodering.

3. Hernieuwbare energie inzetten: Gebruik van zonnepanelen en Suntraders (zon tracer lichtspiegelsysteem). Dit reduceert de behoefte aan energie.

4. De cirkel sluiten: Door Re-entry terugname programma. In 2008 is voor 40 voetbalvelden (200.000 m²) tapijt teruggenomen op een jaarlijkse productie van 10 miljoen m², dus er is nog een lange weg te gaan.

5. Efficiënt transporteren: Door bijvoorbeeld multimodaal naar Italië te transporteren (per binnenvaart naar Rotterdam). Hierdoor ontstaat 80% minder CO₂ uitstoot per jaar.

6. Betrokkenheid creëren: Ook bij leveranciers en klanten. Onder medewerkers op verschillende niveaus, waarbij de diepgang van de training afhangt van het functielevel. Zo ontstaan teamwork, LEAN manufacturing en betrokken medewerkers. Door middel van het Quest Bonus Bord wordt bijgehouden of de mate van afkeur of afval nog in lijn is met de doelstellingen van verbruik. Ook de duurzaamheidsindex per product die door InterfaceFLOR zelf ontwikkeld is, creëert betrokkenheid onder klanten, waarbij klanten kunnen worden beloond als ze een dergelijk product kiezen.

7. Innovatief ondernemen: Nieuw is het lijmrije installatiesysteem. Door het gebruik van doorzichtige plaktegels (met wel wat kleefstof) wordt 80% minder CO₂ uitstoot gerealiseerd, omdat de tapijttegels niet meer hoeven worden vastgelijmd. Dat is een revolutie in de tapijtmarkt. Ook Fairworks is een voorbeeld van innovatieve samenwerking met ontwikkelingslanden, waarbij van bananenbladeren en kokosvezel tapijttegels worden gemaakt. Door een fair inkomen te verschaffen, ontstaat sociale verbetering en heeft InterfaceFLOR een mooi product.

Ray Anderson, InterfaceFLOR:

“Our promise is to eliminate any negative impact our company may have on the environment by the year 2020”



5. Nawoord

Dank voor de inspiratie

Namens de organisatie van het Global Compact Nederland Symposium 2009 hartelijk dank voor uw komst en aandacht. We hopen dat het symposium en de samenvatting hiervan in deze brochure u inspiratie biedt om verder te innoveren en samen te werken aan een duurzame toekomst.

Een speciaal woord van dank gaat uit naar alle sprekers en organisaties die een bijdrage hebben geleverd aan de realisatie van het symposium.

We zien u graag terug op het volgende symposium!

