



# MILIEU MAGAZINE

NUMMER 8  
DECEMBER 2024  
JAARGANG 35

Vakblad voor verdieping in duurzaamheid

## Duurzame toekomst lonkt

**Waterboxx<sup>®</sup>**  
verrijkt verarmde  
grond

**Materialen-  
bibliotheek**  
slaat vleugels uit

**Kernenergie**  
de maat  
genomen

# Factoren om van duurzaamheid een succes te maken

Veel bedrijven investeren in duurzaamheid, maar hoe boek je resultaat? Motivatie, visie én integratie van duurzaamheid in de kritische besluitvormingsprocessen van het bedrijf vormen hiervoor het fundament.

MARLIES VAN LAARHOVEN, FRESH EYES!

**A**ls gevolg van de invoering van duurzaamheidswetgeving is investeren in duurzaamheid voor vrijwel alle bedrijven tegenwoordig een onderwerp waar zij niet meer omheen kunnen. Toch gebeurt dit veelal met vallen en opstaan. Fresh Eyes! Heeft onderzocht wat de kans op succes vergroot. Wij waren namelijk benieuwd naar wat leidinggevendenden nodig hebben om hun duurzaamheidsstrategie succesvol te implementeren. In het kader van dit onderzoek hebben wij, in samenwerking met Kinetic Consulting, circa vijftig business leaders op persoonlijke titel geïnterviewd. Centraal stond de vraag wat een succesvolle aanpak is en hoe koplopers zich daarin onderscheiden van anderen. Uit ons onderzoek komen drie factoren naar voren die bepalend zijn voor het succes van investeringen op duurzaamheidsgebied: motivatie, visie en integratie.

## Motivatie

De wil om maatschappelijk verantwoord te ondernemen vormt een belangrijke motivatie om te investeren in duurzaamheid. Hetzelfde geldt voor merkimago, klantloyaliteit en markt vraag. De meest genoemde drijfveer is echter regelgeving gekoppeld aan wettelijke naleving. Alleen motiveert wetgeving niet, in de ervaring van de Chief Sustainability Officer (CSO) van een toonaangevend installatietechniekbedrijf: “Mensen worden niet gemotiveerd door wettelijke eisen. Het

zorgde er bij ons voor dat we op het verkeerde been begonnen. Toen we dat veranderden in ‘echte impact maken’, gingen mensen mee.” Bij koplopers zien we dan ook dat zowel persoonlijke waarden van de leidinggevendenden als insteken op innovatie aanmerkelijk grotere drijfveren zijn dan wetgeving.

## Visie

“Onze visie is dat de wereld klimaatneutraal wordt en wij zien een manier om daar een succes van te maken”, aldus de verantwoordelijke voor nieuwe business van een mondiaal brandstofbedrijf. “We behouden de motivatie voor duurzaamheid door middel van zichtbaarheid, ondersteuning van het uitvoerend management en voortdurende betrokkenheid van het voltallige personeel. Dit faciliteren we onder meer met nieuwsbrieven, verplichte trainingen en podcasts. Via het budgetteringsproces beschikt elke dochteronderneming over voldoende middelen om de doelstellingen, zowel wat betreft verkoopvolumes als winst-en-verliesrekening, te realiseren.” Op vergelijkbare wijze bouwen koplopers succesvol aan hun langetermijnpositie.

Wat we dan ook zien is dat koplopers duurzaamheid zien als essentieel voor hun

toekomst. De door ons geïnterviewde leidinggevendenden zien investeren in duurzaamheid niet alleen als een kans om positieve impact te hebben, maar ook om bedrijfs waarde te creëren. Op korte termijn voldoen de bedrijven aan de wetgeving en is er aandacht voor het vermijden van reputatieschade. Tegelijkertijd investeren zij in nieuwe wegen voor groei door oog te hebben voor innovatie en herpositionering van hun producten en diensten in de sterk veranderende wereld. Dat toont de meer gebalanceerde portfolio van gebieden waarop duurzaamheidsresultaten worden geboekt door koplopers ten opzichte van andere bedrijven, zie figuur 1.

## Integratie

Een veel gehoorde klacht bij het realiseren van duurzaamheidsdoelstellingen is dat het moeilijk is om mensen mee te krijgen. Daardoor voelt het soms alsof je op een ‘duurzaamheidseiland’ zit in het bedrijf. Er zijn zeker wel verduurzamingsideeën, maar bij de uiteindelijke besluitvorming sneuvelen deze vaak, onder meer als gevolg van tegenstrijdige doelstellingen. Een verklaring hiervoor is dat in de meeste bedrijven de doelstellingen waarop de dagelijkse beslis-

*‘Van de koplopers heeft 90% duurzaamheid volledig geïntegreerd in de bedrijfsstrategie’*





## ‘Leidinggevenden zien duurzaamheid als een kans om bedrijfswaarde te creëren’

singen worden genomen nog grotendeels los staan van de duurzaamheidsdoelen. “We hebben meer ideeën dan middelen of bereidheid om te implementeren”, vat een leidinggevende dit dilemma samen. Succesvolle bedrijven doen dat duidelijk

anders.

1. 100% van de koplopers vindt duurzaamheid essentieel versus 44% van de anderen;
2. Circa 90% van de koplopers heeft de duurzaamheidsstrategie volledig geïnte-

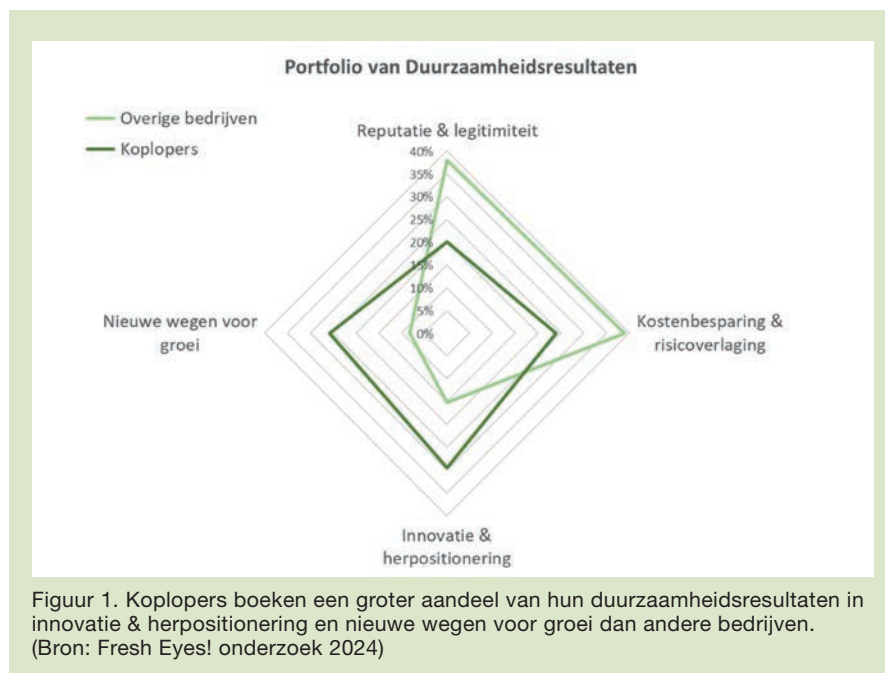
### Fresh Eyes!

Het onderzoek is uitgevoerd door Fresh Eyes!, een collectief van ervaren professionals die meewerken in bedrijven voor een duurzame toekomst, zie [fresheyeyes.nl](https://fresheyeyes.nl). Wil je meer weten naar aanleiding van dit artikel? Neem dan contact op met de auteur via [marlies.van.laarhoven@fresheyeyes.nl](mailto:marlies.van.laarhoven@fresheyeyes.nl).

- greerd in de bedrijfsstrategie versus 40% van de andere bedrijven;
3. Bij circa 80% van de leidinggevenden van koplopers maakt duurzaamheid integraal onderdeel uit van hun beloning versus 30% van de anderen;
4. In vrijwel alle kritische besluitvormingsprocessen is duurzaamheid bij koplopers grotendeels geïntegreerd en bij andere bedrijven nog nauwelijks.

### Resultaat

Kortom, succesvolle bedrijven hebben een duidelijke visie en zorgen voor doorvertaling van de duurzaamheidsdoelstellingen in alle kritische processen in alle delen van de organisatie. Dit gebeurt zij-aan-zij met de financiële doelstellingen. Daardoor ontstaat er een gestroomlijnde samenwerking tussen afdelingen waarbij in de besluitvorming de kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) op het gebied van duurzaamheid integraal zijn meegewogen. Zoals een commercieel directeur bij een koploper zegt: “Duurzaamheid is niet de verantwoordelijkheid van één persoon of team. Het is de verantwoordelijkheid van de hele organisatie. Het zit in de cultuur van een bedrijf met als resultaat dat zij hun doelstellingen op korte én lange termijn halen.” ●●●



Figuur 1. Koplopers boeken een groter aandeel van hun duurzaamheidsresultaten in innovatie & herpositionering en nieuwe wegen voor groei dan andere bedrijven. (Bron: Fresh Eyes! onderzoek 2024)