

15 juli 2016

ESSAY

Het versnellen van duurzaamheidstransities met veranderprojecten

Auteurs

Frederic Sanders
Chris Roorda
Sophie Buchel

De ontwikkeling van veranderprojecten door MKB-ondernemers in het IMVO-programma 'Samen Veranderen' om de veranderdynamiek in sectoren te versterken en zo duurzaamheidstransities te versnellen.

In opdracht van



Inhoud

1. Inleiding	2
2. Het belang van IMVO en duurzaamheidstransities.....	3
3. Identificeren van duurzaamheidsuitdagingen en obstakels.....	4
<i>Duurzaamheidsuitdagingen.....</i>	<i>4</i>
<i>Obstakels</i>	<i>5</i>
Leer	6
Textiel	6
Tuinbouw.....	6
Maritiem	7
Stedelijke Ontwikkeling	7
Overzicht van de genoemde obstakels.....	7
<i>Ontwikkelen van een strategisch perspectief.....</i>	<i>8</i>
4. Veranderprojecten als aanjager van duurzaamheidstransities	9
5. Uitwerking veranderprojecten in het IMVO-programma.....	10
<i>Meer veranderdynamiek door samenwerking.....</i>	<i>11</i>
<i>Zowel doel op zich als middel tot verandering.....</i>	<i>12</i>
<i>Overzicht van IMVO-obstakels en mogelijke oplossingen om deze aan te pakken</i>	<i>12</i>
6. Gezamenlijke ambitie en activiteiten creëren veranderdynamiek.....	15
Bijlage.....	17
<i>Textiel</i>	<i>17</i>
<i>Leer.....</i>	<i>18</i>
<i>Duurzame Stad</i>	<i>18</i>
<i>Tuinbouw.....</i>	<i>19</i>
<i>Maritiem</i>	<i>20</i>

1. Inleiding

In dit essay wordt onderzocht hoe coalities van MKB-bedrijven een bijdrage kunnen leveren aan het versnellen van duurzaamheidstransities in hun sectoren, en dan specifiek door het gezamenlijk identificeren van duurzaamheidsuitdagingen, het opzetten van veranderprojecten en het delen van inzichten en geleerde lessen. Veranderprojecten zijn specifieke activiteiten gericht op het veranderen van het doen en denken in een sector, met als doel het verduurzamen van de (internationale) handelsketens.

Het programma 'Samen Veranderen' rond internationaal maatschappelijk verantwoord ondernemen (IMVO), dat door MVO Nederland is uitgevoerd met steun van het ministerie van Buitenlandse Zaken, ondersteunt een aantal van deze veranderprojecten. Het programma legt de nadruk op projecten die door MKB-ondernemers zijn geïnitieerd (en dus niet door bijvoorbeeld ngo's, grootbedrijven of brancheorganisaties), en die direct of indirect gericht zijn op MVO-thema's in ontwikkelingslanden (BIC en PSD landen¹).

Veel van de projecten van het IMVO-programma zijn ten tijde van het schrijven van dit essay nog volop in ontwikkeling. Hoewel er dus nog geen uitkomsten kunnen worden meegenomen, kan er toch een duidelijk beeld geschetst worden van de geïdentificeerde obstakels die duurzaamheidstransities tegenhouden en van door ondernemers aangedragen oplossingsrichtingen.

Dit essay laat zien tegen welke duurzaamheidsbarrières MKB-bedrijven op lopen in verschillende sectoren en hoe ze in samenwerking deze uitdagingen aanpakken via veranderprojecten. Hierbij ontwikkelen de betrokken bedrijven belangrijke handvatten (kennis, vaardigheden, contacten) waarmee ze als MKB-ondernemers een rol kunnen nemen in de duurzaamheidstransities in hun sectoren.

¹ BIC: Brazilië, India, China; PSD landen: "Private Sector Development" landen, zoals gedefinieerd door het Ministerie van Buitenlandse Zaken. Zie ook: landenlijst Dutch Green Growth Fund: <http://www.dggf.nl/landenlijst>

2. Het belang van IMVO en duurzaamheidstransities

Duurzame ontwikkeling heeft sinds 1987, toen de term wereldwijd bekendheid kreeg door het rapport *Our Common Future*, steeds meer aan belang gewonnen. Het inzicht dat door groeiende druk op sociale en ecologische systemen veel (economische) activiteiten niet op de lange termijn zijn vol te houden, heeft geleid tot het besef dat er duurzame alternatieven ontwikkeld moeten worden op het gebied van onder andere energieopwekking, productiemethoden, verdienmodellen, en arbeidsomstandigheden.

De stappen die bedrijven zetten om de ontwikkeling richting duurzaamheid te versnellen kunnen samengevat worden door de term 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' (MVO). Het gaat er hierbij om vooruitgang te boeken op allerlei terreinen, zowel economisch, sociaal als ecologisch van aard. Een uitgebreid overzicht bieden de recent vastgestelde *Sustainable Development Goals* (SDG's) van de Verenigde Naties. De ambitieuze doelstellingen, en de bijbehorende agenda voor 2030 zijn een duidelijk signaal dat het risico op verdere aantasting van onze leefomgeving serieus wordt genomen. Zowel in de politiek als in het bedrijfsleven, lokaal en globaal, begint er consensus te ontstaan over de urgentie van de duurzaamheidsuitdagingen en de noodzaak om deze aan te pakken.

De eerste 15 jaar van het nieuwe millennium bieden talrijke voorbeelden van de consequenties van kortetermijnverdienmodellen en het negeren van niet-financiële factoren. Het recente Volkswagen schandaal rondom de hoge uitstoot van hun dieselmotoren, de ramp in een kledingfabriek in Bangladesh in 2013, en de nog steeds voortdurende instabiliteit van de financiële sector zijn slechts enkele voorbeelden.

Voor Nederland zijn de risico's extra groot vanwege haar open economie waarvan handel een belangrijke motor is. Dat betekent dat de welvaart in Nederland mede afhankelijk is van de landen waarmee er handel wordt gedreven. Dit zijn in toenemende mate ook ontwikkelingslanden en opkomende economieën.

Hoewel de uitdagingen groot zijn, biedt deze tijd ook kansen. Overheid, burgers en het bedrijfsleven worden steeds directer geconfronteerd met huidig onduurzaam gedrag, en zijn daardoor meer bereid, of soms simpelweg gedwongen, om op zoek te gaan naar andere, soms radicaal nieuwe oplossingen. Duurzame bedrijven, innovatieve producten en alternatieve organisatievormen die zich tot dusver in niches hebben ontwikkeld, vinden steeds meer aansluiting in de mainstream. Radicaal vernieuwende technologieën en producten kunnen gevestigde markten opeens op hun kop zetten en creëren mogelijkheden die vanuit een traditioneel perspectief onvoorstelbaar waren.

Om de kans op succesvolle duurzaamheidstransities te vergroten, en ontwikkelingen daartoe te versnellen, is het daarom van belang om structureel ruimte te geven aan andere manieren van denken en doen. Wanneer de uitdagingen in de sector scherp in beeld zijn, evenals de obstakels die verandering tegenhouden, kunnen er geleegenheidsnetwerken gevormd worden, waar ondernemers vanuit een gedeelde ambitie op zoek gaan naar nieuwe samenwerkingen, nieuwe verdienmodellen, en nieuwe manieren om naast de eigen doelstellingen ook positieve maatschappelijke impact te creëren.

In dit essay wordt het IMVO-programma 'Samen Veranderen' van MVO Nederland gebruikt om enkele van deze geleegenheidsnetwerken – in de sectoren leer, textiel, tuinbouw, maritiem, stedelijke ontwikkeling en chemie – te onderzoeken, en met behulp van de vanuit het programma geïnitieerde veranderprojecten te laten zien hoe deze kunnen bijdragen aan duurzaamheidstransities.

3. Identificeren van duurzaamheidsuitdagingen en obstakels

De sectortransitieaanpak van het IMVO-programma “Samen Veranderen”

Het IMVO-programma is opgezet om MKB-ondernemers in zes sectoren te verleiden tot gedragsverandering en daarmee een beweging richting IMVO en de verduurzaming van internationale handelsketens te versnellen. De sectortransitieaanpak voorziet in de vorming van een aantal ‘verandercoalities’. Deze coalities bestaan hoofdzakelijk uit MKB-ondernemers, aangevuld met enkele ngo’s, kennisinstellingen en grootbedrijven. In het programma is gekozen voor verandercoalities in de sectoren leer, textiel, tuinbouw, maritiem, stedelijke ontwikkeling en chemie. Deelnemers aan deze coalities brengen tijdens een aantal bijeenkomsten, ondersteund door een door MVO Nederland voorbereide sectoranalyse, de grootste MVO-risico’s en duurzaamheidsuitdagingen en de belangrijkste obstakels voor verandering in hun sector in kaart. Ook worden er obstakels geïdentificeerd die verduurzaming tegenhouden. Dit leidt uiteindelijk tot de formulering van een ‘actieplan’. In het actieplan staan uitdagingen, obstakels, aanpak en ambitie kort samengevat, en worden er een aantal veranderprojecten genoemd waar het programma bij betrokken is.

Zie ook essay “Het MKB als aanjager van transitie richting internationaal MVO,” DRIFT 2015

Het kunnen identificeren van duurzaamheidsuitdagingen en het in kaart brengen van de belangrijkste obstakels voor verandering zijn essentieel voor het effectief kunnen duiden van de potentieel aanwezige veranderdynamiek in een sector of handelsketen. In dit hoofdstuk wordt onderzocht welke uitdagingen er door de deelnemers aan de verandercoalities zijn geïdentificeerd en welke obstakels er zijn gevonden die een gewenste verandering in de weg staan.

Duurzaamheidsuitdagingen

Binnen een systeem zijn er altijd spanningen tussen de verschillende belangen van de verschillende actoren. Onder normale omstandigheden vormen deze spanningen onderdeel van de dynamiek van het systeem en zijn ze geen bedreiging voor het systeem zelf. Wanneer het systeem echter door inherente tegenstellingen vastloopt of destabiliseert, is er sprake van een duurzaamheidsuitdaging. Het gaat hier om zogenaamde ‘persistente problemen’: weeffouten in het systeem, waarvoor geen pasklare oplossingen zijn.

Een belangrijk aspect van duurzaamheidsuitdagingen is de urgentie waarmee geïdentificeerde problemen aangepakt moeten worden. Bij een hoge urgentie zal het makkelijker zijn om aandacht te krijgen, actoren in beweging te krijgen, en verandercoalities te bouwen. Wanneer een duurzaamheidsuitdaging geen directe, lokale, of zichtbare negatieve consequenties heeft, zal het een stuk lastiger zijn om andere partijen te motiveren om hun gedrag te veranderen.

De zes sectoren van het IMVO-programma hebben elk specifieke uitdagingen op het gebied van MVO bij het internationaal zakendoen. In het algemeen kunnen daarbij wel een aantal specifieke onderwerpen onderscheiden worden. De Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) benoemt negen aandachtsgebieden die wij voor dit essay ook zullen aanhouden. De OESO-richtlijnen bieden handvatten voor bedrijven op gebieden als ketenverantwoordelijkheid, mensenrechten, kinderarbeid, milieu en corruptie. De OESO-richtlijnen vormen het uitgangspunt voor het Nederlandse IMVO-beleid.

In onderstaande tabel zijn de door de coalities geïdentificeerde uitdagingen² uit dit actieplan ingedeeld in de door de OESO benoemde IMVO-thema’s:

² Zie bijlage 1

Sector	Informatievoorziening	Mensenrechten	Arbeid	Milieu	Corruptiebestrijding	Consumentenbelangen	Wetenschap en technologie	Mededinging	Belastingen
Leer	X	X	X	X		X	X		
Textiel	X	X	X	X		X			
Tuinbouw		X	X	X		X	X	X	
Maritiem		X	X	X	X				
Stedelijke Ontwikkeling		X	X	X		X	X		

Tabel 1 – IMVO-uitdagingen volgens IMVO-sectorcoalities, gerangschikt volgens de OESO richtlijnen (gebruikte bronnen: sectoranalyses IMVO-programma 'Samen Veranderen')

Obstakels

Aan deze duurzaamheidsuitdagingen wordt op allerlei wijzen en door vele partijen gewerkt. Internationale organisaties, overheden, ngo's, bedrijven en burgers in herkomst- en consumptielanden investeren veel energie en middelen in het verbeteren van de omstandigheden rondom een of meerdere van bovenstaande thema's. Onvermijdelijk zijn er echter obstakels die de gewenste veranderingen in de weg staan, of zelfs geheel blokkeren.

Bij (vrijwel) alle sectoren werden de volgende obstakels genoemd:

- **Gebrek aan middelen.** Zoals te verwachten valt, zien ondernemers het gebrek aan tijd, geld of kennis als één van de grootste obstakels van een duurzaamheidstransitie. Het MKB heeft over het algemeen minder mogelijkheden om middelen vrij te maken voor zaken buiten de core business dan het grootbedrijf of de overheid. Voor veel MKB-ondernemers geldt dat vrijwel al hun beschikbare tijd en geld aangewend wordt voor het draaiende houden van het bedrijf. Investeren in experimentele bedrijfs- of verdienmodellen kan dan als een (te) groot risico gezien worden. Ook het zelf ontwikkelen of binnenhalen van kennis is voor MKB-bedrijven een (kosten)risico wanneer deze kennis niet direct omgezet kan worden in vermarktbaar producten of diensten.
- **Gebrek aan transparantie / complexiteit.** Moderne handelsketens strekken zich al snel over de gehele wereld uit. Voor ondernemers aan het einde van de keten is het daardoor soms lastig om inzicht te krijgen in de wijze waarop de oorspronkelijke grondstoffen gewonnen worden, of halffabricaten door de keten heen geproduceerd worden. Vaak wordt dit gebrek aan transparantie genegeerd omdat leveranciers andere concurrentievoordelen bieden: ze zijn bijvoorbeeld goedkoop. Het gebrek aan transparantie maakt het echter lastig om herkomstgaranties te verkrijgen van de gebruikte grondstoffen, of om uit te sluiten dat er ergens in de keten MVO-risico's aanwezig zijn.
- **Gebrek aan samenwerking.** Onderlinge concurrentie, complexe handelsketens, cultuur- en taalverschillen en uiteenlopende belangen kunnen er voor zorgen dat de partijen in een keten elkaar slecht kunnen vinden. Producenten leveren bijvoorbeeld weinig informatie over hun producten t.a.v. MVO, of handelaren wisselen voortdurend van leverancier. Ook het ontbreken van een branchevereniging, kennisplatform of sectornetwerk kan het lastig maken om veranderingen in de sector teweeg te brengen.
- **Gebrek aan vergelijkingsmateriaal.** Voor veel bedrijven, evenals hun klanten en leveranciers, is het lastig om algemene standaarden en benchmarks voor duurzaamheidsprestaties te vinden. Er kunnen grote verschillen tussen standaarden zitten, zowel wat betreft focus en controle als kosten. Internationale standaarden zijn vaak kostbaar om te implementeren of gecertificeerd te krijgen. Niet alle schakels in een keten gebruiken dezelfde standaarden en de veelheid aan certificaten maakt onderlinge vergelijkingen lastig.
- **Mismatch regelgeving.** Wetgeving, milieueisen, handhaving en de praktijk in Nederland sluiten niet goed aan op de situatie in productielanden. Producenten ontwijken, bijvoorbeeld vanwege

kostenvoordelen, landen met strenge wetgeving, waardoor zij ongelijke concurrentievoordelen behalen, terwijl hun MVO-risico's 'buiten beeld' raken. Bedrijven die bewust kiezen voor beter MVO-gedrag hebben daardoor last van hogere kosten en meer belemmeringen dan de concurrentie.

Daarnaast werden ook meer sectorspecifieke obstakels omschreven:

- **Lage marges in de keten.** Voornamelijk genoemd in de textiel- en tuinbouwsector. Partijen in de sector hebben te kampen met lage marges, waardoor inkoop en productie vooral gericht zijn op kortetermijnresultaten. Dit leidt in veel gevallen tot vermindering van de milieuprestaties en verslechtering van de arbeidsomstandigheden. Ook aan de merk- en retailzijde van de keten ondervindt men last van lage marges: men heeft moeite het hoofd boven water te houden en kan daardoor minder tijd en middelen besteden aan activiteiten die niet rechtstreeks de continuïteit verbeteren. Een langetermijnvisie op duurzaamheid en het waarborgen van beschikbaarheid van producten of grondstoffen in de toekomst ontbreken vaak.
- **Gebrek aan open technologie.** Voornamelijk genoemd in de leersector en bij stedelijke ontwikkeling. Specifieke technische kennis kan vanwege patenten moeilijk gedeeld worden. Gebruikte technologie in de keten is van wisselende kwaliteit en sluit slecht op elkaar aan. Kwaliteitscriteria zijn moeilijk te controleren of te vergelijken.
- **Mismatch innovatie.** Vooral in de tuinbouwsector zijn er veel innovaties die onder laboratoriumomstandigheden veel belofte tonen, maar 'in het veld' onuitvoerbaar blijken. Innovaties worden niet goed aangepast aan de lokale situatie.

Per sector hebben de IMVO-coalities ook obstakels omschreven die specifiek relevant zijn voor hun sector:

Leer

- Ontwerpers, modemerken en retailers tonen vooralsnog **weinig aandacht** voor de arbeidsomstandigheden en dierenwelzijn in de leerproductie.
- Consumenten tonen geen of **weinig interesse** voor duurzaam leer.

Textiel

- **Verspilling:** fast fashion is na enkele weken over de houdbaarheidsdatum. 30% van alle collecties wordt onverkocht uit het systeem gehaald en (meestal) vernietigd.
- De **conservatieve houding** in de sector: kleding is een 'low tech' business. Bedrijven concurreren met elkaar vooral op prijs en snelheid van productie, nauwelijks op vernieuwing in productiemethoden of verdienmodellen.
- Een grote meerderheid van de consumenten lijkt **niet bereid extra te betalen** voor duurzaamheid. Er is dus nauwelijks consumentenvraag naar duurzame kleding, waardoor sociale en milieu-uitdagingen in de productieketen een **lage prioriteit** krijgen.
- Financiële crisis: De modedetailhandel in Nederland heeft een economisch moeilijke tijd doorgemaakt. Ondernemers hebben daardoor **weinig vrije middelen** voor het ontwikkelen van meer MVO-activiteiten.

Tuinbouw

- **Mismatch in regelgeving en milieueisen** tussen productielanden en consumptielanden. De minimum leeftijd voor arbeiders in India is bijvoorbeeld 14 jaar, in Nederland 16 jaar.
- **Ontbrekende handhaving** in productielanden. Beter MVO-gedrag wordt niet gestimuleerd door het ontbreken van controles en negatieve consequenties wanneer de wet- en regelgeving niet wordt nageleefd.
- **Mismatch in innovatie.** Technologie en apparatuur die ontwikkeld is in Nederland wordt onvoldoende aangepast aan de lokale situatie in productielanden (zijn niet 'fit for purpose') wat tot inefficiënties en teleurstelling kan leiden.

Maritiem

- **Consumenten hebben weinig kennis** van de maritieme sector. 90% van de wereldhandel gaat over het water. Maar de consument is zich daar niet van bewust of er is weinig aandacht voor. Daardoor voelt de sector geen maatschappelijke druk om te verbeteren.
- **MVO loont niet.** Ondernemers zien geen beloning voor hun MVO-inspanningen. Investeren in duurzame innovaties is vaak financieel niet haalbaar. Bovendien duurt het in deze sector, bijvoorbeeld bij de bouw van nieuwe schepen, lang (25-30 jaar) voor een innovatie zich heeft bewezen en terugverdient.
- Er is **geen gedeeld verantwoordelijkheidsgevoel** bij ondernemers in de sector. Men wijst veel naar elkaar wanneer het gaat om het nemen van verantwoordelijkheid rondom MVO. **Gevestigde belangen spelen een grote rol.**
- **Verschillen in regionale wet- en regelgeving.** In Europese en Noord-Amerikaanse wateren zijn enkele Emission Control Areas waar de milieueisen veel strenger zijn dan in de rest van de wereld. Schepen met een hogere uitstoot dan toegestaan, varen er omheen of doen andere havens aan waar die eisen niet gelden. Dat zorgt voor een ongelijk speelveld.

Stedelijke Ontwikkeling

- Veel uitdagingen hebben oorzaken in meerdere domeinen en kunnen niet door één partij of vanuit één aanpak opgelost worden. Het doelmatig bij elkaar brengen en laten samenwerken van verschillende actoren vraagt om tijd, neutraliteit en middelen. Individuele bedrijven hebben in de meeste gevallen **onvoldoende middelen** om zelfstandig stedelijke problematiek aan te pakken.
- Oplossingen moeten sectoroverstijgend, betaalbaar en opschaalbaar zijn om voldoende impact te genereren. Naast **complexiteit** hebben projecten vaak te maken met **financieringsproblemen**, en tegenvallers bij de uitvoering.

Overzicht van de genoemde obstakels

Wanneer alle genoemde obstakels onder elkaar worden gezet en per sector worden aangekruist, ontstaat het volgende beeld:

Tabel 2: Samengestelde lijst van door de sectorcoalities benoemde obstakels voor MVO

	Leer	Textiel	Tuinbouw	Maritiem	SO
Gebrek aan middelen	X		X	X	X
Race to the bottom / lage marges in de keten		X	X		
Gebrek aan vergelijkingsmateriaal	X				
Gebrek aan transparantie	X	X			
Gebrek aan samenwerking	X	X		X	X
Gebrek aan open technologie	X				X
Gebrek aan vraag naar MVO	X	X		X	
Mismatch regelgeving		X	X		
Mismatch innovatie			X		
Complexiteit van de handelsketen	X	X		X	
Verspilling en/of vervuiling		X	X		
Conservatieve houding in de sector		X		X	
Lage prioriteit sociale/milieu factoren	X		X	X	
Moeizame financiering				X	

Aanvullende documentatie vanuit het IMVO-programma (de sectoranalyse van het sectorteam, resultaten uit de IMVO-thermometer van MVO Nederland, interviews met betrokkenen), laten vervolgens zien dat obstakels voor meer MVO-gedrag in één sector in veel gevallen ook relevant zijn in een andere sector.

Het obstakel 'Gebrek aan vergelijkingsmateriaal' wordt bijvoorbeeld benoemd in de sector leer, maar bleek in alle andere sectoren ook een obstakel te zijn. Hetzelfde geldt voor 'Moeizame financiering' die als obstakel bij

de sector Maritiem wordt genoemd. De sector Stedelijke Ontwikkeling benoemt alleen het gebrek aan middelen en aan samenwerking expliciet, maar de duurzaamheidsuitdagingen in deze sector raken aan alle genoemde obstakels.

Bovenstaande tabel laat de 'pijnpunten' zien die men binnen een sector ervaart. Het geeft betrokkenen en beleidsmakers een eerste indruk van de richting waarin MKB-ondernemers denken bij het opzetten van MVO-activiteiten. Daarnaast helpt het 'bottom-up' verzamelen van de belangrijkste obstakels ondernemers bij het ontwikkelen en implementeren van IMVO-gerichte praktijken.

Ontwikkelen van een strategisch perspectief

Het identificeren en inzichtelijk maken van de belangrijkste duurzaamheidsuitdagingen en obstakels is een belangrijke stap richting het ontwikkelen van een strategisch perspectief binnen een sector. Deze stap in het proces draagt bij aan een sectoranalyse waarin naast de uitdagingen ook aanwezige kansen, structuren, actoren en veranderdynamiek in de sector onderzocht kunnen worden. Met de kennis van deze analyse kunnen visie en ambities ontwikkeld worden voor de duurzame toekomst van de sector, waarin het duidelijk wordt in welke strategische richting de sector zich moet bewegen.

De veranderprojecten die vanuit het IMVO-programma zijn geïnitieerd, of waarbij deelnemers van het programma betrokken zijn, kunnen nu op basis van het strategisch perspectief worden getoetst en eventueel aangescherpt op onderdelen die vanuit de ambitie en analyse meer prioriteit vereisen.

4. Veranderprojecten als aanjager van duurzaamheidstransities

Binnen het IMVO-programma is een grote rol weggelegd voor het ontwikkelen en ondersteunen van veranderprojecten: initiatieven die vernieuwend denken in de praktijk brengen. Zulke initiatieven breken in op de gebruikelijke gang van zaken door praktijken die als onmogelijke worden gezien mogelijk en tastbaar te maken, en hebben zo de potentie om baanbrekend te zijn.

Het directe doel van de veranderprojecten is het boeken van resultaten, zowel financieel als maatschappelijk. Tegelijkertijd hebben ze impact als instrument voor mobilisatie en communicatie. Via de projecten raken meer partijen betrokken: als mede-eigenaar, als klant, als investeerder, etc. Het brengt hen in contact met nieuwe manieren van werken, die ook op anderen kunnen afstralen. Daarnaast zijn de projecten door hun vernieuwende karakter vaak opvallend en zichtbaar. De veranderprojecten geven o.a. inzicht in nieuwe vormen van samenwerking en waardecreatie. Door deze uit te dragen, worden andere partijen uitgedaagd soortgelijk nieuw denken en doen op te pakken. Hiermee wordt een cultuuromslag in de sector bevorderd.

De impact van veranderprojecten zit bovendien in hun rol als katalysator. Al doende worden huidige structurele barrières ontdekt en geagendeerd, omdat de initiatieven uitgaan van de sector van de toekomst en niet van de huidige status quo. De initiatieven dragen bij aan verandering in regelgeving, marktcondities, paradigma's en routines en dus aan opschaling of mainstreaming: dat datgene wat nu uitzonderlijk is, uiteindelijk normaal wordt.

De impact van veranderprojecten wordt dus deels bepaald doordat ze schuren met de bestaande praktijk, denkbeelden en structuren. Er zijn drie soorten transitiekwaliteiten die veranderprojecten in verschillende mate kunnen bezitten (zie figuur 1), die allen bijdragen aan het versnellen van een duurzaamheidstransitie. Iconische projecten doorbreken de status quo met hun vernieuwende karakter en zijn hierdoor zichtbaar en spraakmakend. Zij hebben tot doel partijen te inspireren en uit te dagen. Projecten met impact presteren goed op duurzaamheidsindicatoren, en brengen echte verandering te weeg. Deze projecten zijn belangrijk om partijen te laten zien dat impact op moeilijke thema's daadwerkelijk in de praktijk gerealiseerd kan worden, en op welke manier. Ten derde zijn er katalyserende projecten, die een bredere beweging in gang zetten. Ze hebben wellicht minder impact of communicatiewaarde dan de andere twee soorten, maar stellen een grotere groep partijen in staat actie in de gewenste richting te ondernemen. Dit zijn de baanbrekende gangmakers. Betrokken ondernemers zelf hebben lang niet altijd bovenstaande functies tot doel: zij willen vaak gewoon aan de slag met hun idee, en hebben er alle belang bij dat hun project slaagt. Vanuit het IMVO-programma is het belangrijk dat juist de ruimte om te leren en te experimenteren gegarandeerd wordt, zodat de ontwikkeling van de drie soorten transitiekwaliteit zo goed mogelijk tot wasdom komen.



Figuur 1: Drie eigenschappen van veranderprojecten die transitie versnellen

5. Uitwerking veranderprojecten in het IMVO-programma

In het IMVO-programma zijn in vijf verschillende sectoren bijna 30 verschillende projecten opgestart of in voorbereiding (zie onderstaande tabel). De voorgestelde projecten zijn zeer divers, van het opzetten van een self-assessment tool voor de verduurzaming van leerlooierijen tot het integreren van MVO-onderwijs op koopvaardij scholen. Deze diversiteit is inherent aan, en dus ook de gewenste uitkomst voor, de gekozen aanpak.

In iedere sector is in eerste instantie een kleine groep koplopers geselecteerd die alle ruimte krijgen om vanuit hun eigen achtergrond een project op te zetten. Ondersteuning vanuit het IMVO-programma richt zich specifiek op de projecten die binnen de gestelde randvoorwaarden vallen (zoals een directe of indirecte link met BIC- of PSD-landen). Het uitgangspunt is echter dat steeds meer MKB-bedrijven zich bij veranderprojecten aansluiten of een eigen veranderproject beginnen. De coalities van IMVO-georiënteerde bedrijven worden steeds groter en daarmee nemen ook de activiteiten toe om tot duurzamere handelsketens te komen.

Tabel 3: Overzicht van veranderprojectvoorstellen IMVO-programma

Sector	Veranderproject	Sector	Veranderproject
Maritiem	<ul style="list-style-type: none"> • Sustainable Procurement: ontwikkelen Nederlandse standaard voor maatschappelijk verantwoord inkopen • Living Lab Energy Ships: open source onderzoek energiebesparing scheepvaart (doorstart als privaat initiatief) • Lignin-to-Marine Fuel Brazil: onderzoek of lignine ingezet kan worden als grondstof voor bio-HFO, lokaal verwerkt in Brazilië • IMVO-training bij maritieme opleidingsinstituten (in Azië) • Convenant duurzaam slopen en recyclen in de scheepvaart en scheepsbouw • Ranking the Ships: ontwikkeling MVO-keurmerk maritiem • Denktank Maritiem: ontwikkeling van 'blauwdruk' van het innovatieve schip van de toekomst 	Textiel	<ul style="list-style-type: none"> • Circulaire bedrijfskleding in de zorgsector • 5%-club: circulaire sourcing van denimproducten • Sustainable Buyers Coalition: coalitie voor een alternatief inkoopmodel • Werkgroep uitwisseling kennis over CE met PSD-landen • Sociaal ondernemersmodel Macedonië • Home at Work: verkenning met DSO in Bandung, Indonesië • Geïntegreerde aanpak van energie, afval, en voedselkwaliteit m.b.t. toerisme in Tirana, Albanië
Tuinbouw	<ul style="list-style-type: none"> • The Soil Initiative: bodemverbeteringsinitiatief fruit & groenten • Bodempilot meloenen in Honduras • Bodempilot ananas in Ghana • Bodempilot Marokko • Bodempilot reststromen ananas Costa Rica • Toolkit Soil Fertility • Urban Vertical Farming: ontwikkeling open source business case in Pune, India • Kampala Sustainable Market Area: ontwikkeling circulaire en inclusieve business cases in Kampala, Uganda • Geïntegreerde aanpak van energie, afval, en voedselkwaliteit m.b.t. toerisme in Tirana, Albanië 	Stedelijke Ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> • Indonesian-Netherlands Smart City Partnership: netwerkplatform voor professionals in SO • Home at Work: ontwikkeling model voor verbetering arbeiderswoningen in Bandung, Indonesië • Transit-Oriented Development at Qinghe Station: verkenning duurzame mobiliteit en gebiedsontwikkeling in Beijing, China • Circular Town Kumasi: feasibility study circulair inrichten Kumasi, Ghana • Kampala Sustainable Market Area: ontwikkeling circulaire en inclusieve business cases in Kampala, Uganda

<p>Leer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sustainable Leather Award • Tannery of the Future: self-assessment tool voor verduurzaming looierij • Duurzaam & fair sourcen in Ethiopië • Aduu Mal: opzetten van een voorbeeldketen in de sector in Mongolië • Waste Water Forum (doorstart als privaat initiatief) • Opschaling van kennis uit IMVO-projecten in Albanië 	<ul style="list-style-type: none"> • Geïntegreerde aanpak van energie, afval, en voedselkwaliteit m.b.t. toerisme in Tirana, Albanië • Uitwisseling duurzaam beton Indonesië-Nederland
---	--

Meer veranderdynamiek door samenwerking

Onderzoek naar het gedrag en de motivatie van MKB-ondernemers ten aanzien van MVO³ laat zien dat individuele ondernemers snel het idee kunnen hebben dat zij te weinig gewicht in de schaal leggen om veranderingen in de sector of in hun handelsketen te bewerkstelligen. Niet alleen blijkt dat deze overtuiging in veel gevallen niet het gevolg is, maar de *oorzaak* van de gevoelde onmacht, ook zijn er relatief eenvoudige maatregelen die men kan nemen om deze dynamiek te veranderen.⁴

Een van de belangrijkste voorwaarden voor het versterken van de positie van individuele actoren binnen een groter systeem is, vanzelfsprekend, betere onderlinge samenwerking. De stappen die de coalitiedeelnemers in het IMVO-programma hebben genomen – het gezamenlijk identificeren van duurzaamheidsuitdagingen en obstakels voor verandering, het gezamenlijk formuleren van een sectorambitie en het gezamenlijk zoeken naar en initiëren van veranderprojecten – werken zo’n verbeterde samenwerking in de hand. Vanuit de gevoelde urgentie om tot omslagen te komen in het denken en doen in een sector ontstaat een gezamenlijke ‘transitieagenda’ – een kortetermijnactieplan voor verandering – die uitnodigt tot nieuwe samenwerkingen en nieuwe organisatievormen, meer uitwisseling en transparantie, en die koplopers een duidelijke stem geeft op het gebied van MVO binnen hun sector.

Bij alle zes de sectoren is deze dynamiek waargenomen, bijvoorbeeld:

- Het traject Stedelijke Ontwikkeling articuleert de vraag naar duurzaam stedelijk ontwerp in PSD-landen in samenwerking met lokale partners, waarop Nederlandse ondernemers met hun uiteenlopende expertises kunnen aanhaken. Zo worden er sectoroverstijgende, internationale coalities gecreëerd rond een ruimtelijke case die meerwaarde teweeg brengt. Zo kunnen ook kleine bedrijven, in samenwerking, grotere stedelijke opdrachten binnenhalen en deze duurzaam invullen.
- In het traject Tuinbouw staat het thema bodemkwaliteit en –vruchtbaarheid centraal. Dit is traditioneel een probleem van de boer, maar werkt door in de hele handelsketen door de kwaliteit van de producten. Het programma heeft kennis over bodem aan de coalitie aangeboden, die hier ketenbreed mee verder is gegaan. Door de kennis van en aandacht aan het thema, zijn nu spelers uit de hele keten (van boer tot supermarkt) betrokken en voelen verantwoordelijkheid om samen aan betere bodemkwaliteit te werken.
- Door de activiteiten van coalitie Leer in productielanden, die duurzaamheid aanpakken met zowel lokale looierijen als Nederlandse merken, is er interesse ontstaan bij de Nederlandse ambassade en Solidaridad in Ethiopië, een groot leerproductieland, die bij de start van het programma nog geen oog voor het verduurzamen leersector hadden. Met deze partners kunnen in de sector veel veranderingen teweeg worden gebracht.
- Door met verschillende schakels in de productieketen concreet met circulaire katoenproductie aan de slag te gaan, heeft de coalitie Textiel een 100% circulaire stof ontwikkeld; iets wat de bedrijven

³ Zie onder andere: Smink, Magda. Incumbents and institutions in sustainability transitions. PhD-thesis, Universiteit Utrecht (2015); Sanders, F.P., Roorda, C., Welkers, J. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen volgens MKB-ondernemers. DRIFT (2015)

⁴ Zie conclusies van Smink (2015)

individueel niet voor elkaar kregen. Door deze prestatie raakte de inkoper bedrijfskleding voor het Rijk geïnspireerd, en deed een oproep aan zijn leveranciers dat hij minstens 10% gerecyclede content wilde. Inmiddels wordt er door allerlei leveranciers kleding met 20% gerecyclede stof geleverd.

- Ook het doorbreken van traditionele sectorbegrenzings kan een nieuwe veranderdynamiek in gang zetten. De trajecten Tuinbouw en Stedelijke Ontwikkeling hebben samen een ‘vertical urban farming’ project (het ontwikkelen van een open source business case) opgezet, waaraan steeds meer partijen uit de verschillende netwerken aanhaken om aan deze vernieuwende praktijk bij te dragen.
- Ook schaalvergroting kan het verduurzamingspotentieel in een sector veranderen. Het traject Leer heeft contact gezocht met de grote accessoires- en schoeneninkoopbeurs CAST die, geïnspireerd door het programma, de vloer vrijmaakte voor een stand over duurzaam leer. In de volgende editie van de beurs wordt dit opgeschaald naar een ‘duurzame winkelstraat’, waardoor een groot deel van het MKB in de sector bereikt kan worden.

Zowel doel op zich als middel tot verandering

Het doel van veranderprojecten is om duurzaamheidsuitdagingen aan te pakken (zoals bijvoorbeeld de duurzaamheidsuitdagingen geïdentificeerd in hoofdstuk 3). Een versnelling richting duurzaamheid hoeft niet noodzakelijkerwijs bereikt te worden door het oplossen van het duurzaamheidsprobleem zelf (bijvoorbeeld gratis energie, geen CO₂-uitstoot, gesloten materiaalcringen). Resultaten kunnen ook bereikt worden door het wegnemen van bestaande obstakels die meer of beter MVO-gedrag in de sector tegenhouden (bijvoorbeeld meer transparantie, betere samenwerking, ander inkoopbeleid, andere beloningsstructuren).

De veranderprojecten vormen namelijk niet alleen de voorhoede van de duurzaamheidsagenda, maar vervullen ook een belangrijke rol als opschudders van de status quo. Niet ieder individueel project zal de gewenste impact hebben op het denken en doen in de sector, maar *gezamenlijk* leveren ze steeds meer lessen en inzichten op over de gezochte duurzaamheidstransities, en zo breiden zij telkens het arsenaal uit van mogelijke middelen om die transitie te versnellen.

Overzicht van IMVO-obstakels en mogelijke oplossingen om deze aan te pakken

De tabel op de volgende pagina laat zien wat voor een soort oplossingen in de al geformuleerde veranderprojectvoorstellen worden aangedragen om de geïdentificeerde duurzaamheidsuitdagingen en obstakels aan te pakken. Met opzet is er in de tabel geen kolom met de betreffende sector waarin de oplossing is aangedragen. Door de oplossingen niet per sector te groeperen maar per obstakel ontstaat er namelijk een steeds uitgebreidere staalkaart aan mogelijke IMVO-activiteiten die toegepast kunnen worden in allerlei sectoren. Bedrijven die zich willen aansluiten bij een verandercoalitie, of zelf met een veranderproject komen, kunnen met behulp van zo’n overzicht snel inzicht krijgen in de huidige diversiteit aan oplossingen en zijn zodoende beter in staat om hun eigen doelstellingen en activiteiten vorm te geven.

Tabel 4: Overzicht van IMVO-obstakels en mogelijke oplossingen

Wat staat verandering richting meer IMVO in de weg?	Hoe kan het obstakel weggenomen of vermeden worden?
<p>Gebrek aan middelen Bedrijven hebben onvoldoende middelen (financiën, kennis, tijd) om zelfstandig of onafhankelijk te investeren in verduurzaming en innovatie. Het experimenteren met een nieuwe aanpak, nieuw product of nieuwe werkwijze wordt als te risicovol gezien.</p>	<p>Het (gezamenlijk) ontwikkelen en uittesten van alternatieve verdienmodellen/ inkoopmodellen en deze beschikbaar maken voor alle partijen in de sector</p> <p>Het inbedden van MVO/duurzaamheid-kennis in curricula van opleidingsinstituten, zowel in NL als in producerende landen</p> <p>Het ontsluiten en beter beschikbaar maken van wetenschappelijke/ expertkennis, bijvoorbeeld door het opzetten van een (open) kennisplatform</p>
<p>Lage marges / Race to the bottom</p>	<p>Tarifering instellen (via branche of belasting)</p>

Bedrijven hebben te kampen met steeds lagere marges, kiezen voor korte termijn resultaten, goedkope leveranciers in lagelonenlanden met vaak gebrekkige arbeidsomstandigheden	Belonen van bedrijven voor het behalen van MVO-targets
Gebrek aan vergelijkingsmateriaal op het gebied van duurzaamheid en MVO-activiteiten Onduidelijke standaarden, gebrekkige certificering, verschillende meetmethoden.	Benchmarking voor Duurzaamheidscertificering of MVO-prestatie
Gebrek aan transparantie Bedrijven willen geen informatie delen, omdat het concurrentiegevoelig is, of omdat er geen precedentes zijn	Vormen van allianties van ketenpartijen voor het samenbrengen en delen van innovaties
Gebrek aan samenwerking Partijen in de waardeketen weten elkaar slecht te vinden. Leveranciers spelen beperkt in op verzoeken m.b.t. MVO, relatie tussen producent/handelaar/inkoper is gericht op korte-termijn voordelen en eigenbelang. Geen wederzijdse investeringen in de keten	Vormen van allianties/netwerken van ketenpartijen op het gebied van MVO
Gebrek aan open technologie Specifieke technische kennis kan vanwege patenten moeilijk gedeeld worden. Gebruikte technologie in productieketen is van wisselende kwaliteit en sluit slecht op elkaar aan. Kwaliteitscriteria zijn moeilijk te controleren/vergelijken	Bedrijven verleiden interne kennis te delen om MVO te bevorderen
	Ontwikkelen van open kennis/technologie om MVO mogelijk te maken
Mismatch regelgeving Milieueisen, handhaving en de praktijk in productielanden sluiten niet goed op elkaar aan, waardoor MVO niet wordt gestimuleerd	Gezamenlijk lobbyen om regelgeving te stroomlijnen voor MVO
Mismatch innovatie Innovaties worden niet aangepast aan de lokale situatie in PSD landen, zijn niet fit-for-purpose	Samenbrengen innovatie, gebruikers en inkopers.
Complexiteit De productieketen is zo complex dat merken, producenten en leveranciers geen gevoel meer voor elkaar hebben. Versplintering van leveranciers. Onduidelijk waar producten vandaan komen.	Ketenpartijen en innovaties zichtbaar maken d.m.v. een webtool
Verspilling en/of vervuiling Bedrijven hebben structurele verspilling door overstock, 'outdated' producten, productiemethoden, 'planned obsolescence', en systeemfouten. Vervuiling is onvermijdbaar door lock-in van verouderde productiemethoden	Geïntegreerde keten opzetten voor duurzame productie van grondstof tot product
	Alternatieve productiemethoden opzetten die niet vervuilend/verspillend zijn
Conservatieve houding Ondernemers in de sector zijn conservatief, weinig concurrentie op innovatie. Veranderingen kosten veel tijd, er is veel weerstand bij bedrijven en stakeholders om te veranderen of dingen anders te doen	Icoonprojecten opzetten om het ongewone gewoon te maken
Geen vraag naar MVO Klanten/consumenten/inkopers zijn zich niet bewust van MVO-risico's, willen niet extra betalen voor MVO, of zien niet de toegevoegde waarde	Aandacht creëren voor meerwaarde MVO
	Aantonen dat MVO/Duurzaam/Groen competitief kan zijn
Lage prioriteit voor sociale en milieufactoren Binnen de sector krijgen economische en operationele uitdagingen veel meer prioriteit dan sociale en milieu uitdagingen	Aantonen meerwaarde MVO voor economische en operationele prestaties
	Bijdragen aan meer educatie/opleiding op het gebied van MVO/Duurzaamheid
	Opzetten van laagdrempelige projecten die sociale/milieu factoren centraal zetten

Financiering

Financiering van projecten is moeizaam. Innovatieve projecten voldoen niet aan conservatieve investeringscriteria. Dominante financieringsmodellen en rendementseisen sluiten niet aan op innovatieve verdienmodellen.

Aantonen meerwaarde MVO voor financiering

6. Gezamenlijke ambitie en activiteiten creëren veranderdynamiek

Dit essay laat zien dat koplopers uit het MKB in een aantal sectoren – leer, textiel, tuinbouw, maritiem, stedelijke ontwikkeling en chemie – in het IMVO-programma ‘Samen Veranderen’ van MVO Nederland samen actie hebben ondernomen om de duurzaamheids transitie in hun sectoren te versnellen. Deze bedrijven zijn bij elkaar gebracht omdat zij de urgentie en de kansen van een duurzamere sector zien. Gezamenlijk hebben ze voor hun sector een ambitie geformuleerd en de obstakels geïdentificeerd die meer IMVO-gedreven praktijken in de weg staan. Op dit gebied werden o.a. in meerdere sectoren de volgende uitdagingen genoemd:

- Gebrek aan middelen om problemen te adresseren;
- Gebrek aan transparantie / complexiteit van de ketens;
- Gebrek aan samenwerking in de keten;
- Gebrek aan vergelijkingsmateriaal op het gebied van (I)MVO-prestaties;
- Mismatch regelgeving in productielanden;
- Lage marges in de keten;
- Gebrek aan open technologie;
- Mismatch innovatie die beschikbaar en daadwerkelijk toepasbaar is.

Om duurzaamheids transities te versnellen is het belangrijk om structureel ruimte te geven aan het experimenteren met andere manieren van denken en doen. Wanneer de uitdagingen in de sector scherp in beeld zijn, kunnen de koplopernetwerken vanuit een gedeelde ambitie op zoek gaan naar die nieuwe manieren om positieve maatschappelijke impact te creëren. Het ‘bottom-up’ verzamelen van de obstakels helpt ondernemers bij het ontwikkelen van een strategisch perspectief binnen een sector om de ruimte te vinden om te experimenteren met meer IMVO-gerichte praktijken.

Om de sector richting de duurzaamheids ambitie te sturen hebben de partijen veranderprojecten aangedragen en gestart. In het IMVO-programma zijn in vijf verschillende sectoren bijna 30 verschillende projecten opgestart. Deze projecten zijn een belangrijk onderdeel van de aanpak, omdat ze de gebruikelijke gang van zaken doorbreken en nieuwe manieren van werken mogelijk en tastbaar maken. Het primaire doel van de individuele veranderprojecten is het verkennen van nieuwe business cases die financiële en maatschappelijke waarde creëren. Daarnaast zijn de projecten door hun vernieuwende karakter vaak opvallend en zichtbaar, waardoor ze ingezet kunnen worden voor communicatie en mobilisatie. De veranderprojecten vormen niet alleen de voorhoede van de duurzaamheids agenda, maar vervullen ook een belangrijke rol als opschudders van de status quo.

Deze aanpak heeft in het IMVO-programma de veranderdynamiek in de verschillende sectoren versterkt. Er is een breed scala aan veranderprojecten opgezet in elke sector, die partijen bij elkaar hebben gebracht en nieuwe inzichten hebben opgeleverd in nieuwe vormen van samenwerking en waardecreatie. Ook geven deze vernieuwende projecten IMVO-thema's een podium. Door ze uit te dragen, worden andere partijen uitgedaagd soortgelijk nieuw denken en doen op te pakken. Ook zijn er gaandeweg tal van inspirerende voorbeelden van ondernemers die op baanbrekende wijze met IMVO bezig zijn verzameld, op het door MVO Nederland opgezette online platform Grensverleggers.

Het resultaat van de versterkte veranderdynamiek in de sectoren is dat MKB-ondernemers handelingsperspectieven ontwikkelen voor het aanpakken van complexe IMVO-problematiek. Hiermee verdiept het programma de betrokkenheid van bedrijven bij IMVO. Daarnaast leren de deelnemende bedrijven van hun experimenten met de veranderprojecten. Al doende worden huidige structurele barrières ontdekt en geagendeerd. Ze worden geconfronteerd met nieuwe drempels maar ook mogelijke oplossingen, en krijgen hierdoor inzichten over IMVO-ondernemen in hun sector. De projecten dragen bij aan veranderingen in regelgeving, marktcondities, paradigma's en routines en dus aan opschaling of mainstreaming: dat datgene wat nu uitzonderlijk is, uiteindelijk normaal wordt.

Door het verzamelen van deze leer-inzichten en het systematisch organiseren van verandercoalities kan de opgewekte veranderdynamiek in de sectoren versterkt worden en de in gang gezette veranderingen richting meer duurzame oplossingen versneld worden. De gecombineerde ervaringen en inzichten van de

veranderprojecten creëren namelijk een steeds uitgebreidere staalkaart aan mogelijke IMVO-activiteiten die toegepast kunnen worden in allerlei sectoren. Bedrijven die zich willen aansluiten bij een verandercoalitie, of zelf met een veranderproject komen, kunnen met behulp van zo'n overzicht snel inzicht krijgen in de huidige diversiteit aan oplossingen en zijn zodoende beter in staat om hun eigen doelstellingen en activiteiten vorm te geven.

Bijlage

Duurzaamheidsuitdagingen benoemd door de sectorcoalities van het IMVO-Programma

Textiel

(bron: Actieplan Textiel – mei 2014, MVO Nederland)

Door de sectorcoalitie benoemde MVO-uitdagingen:

- Sociale misstanden zoals kinderarbeid, uitbuiting, onderbetaling, ongezonde en onveilige arbeidsomstandigheden;
- Grootschalige ecologische uitdagingen als overmatig pesticiden- en watergebruik, milieuvervuiling en afvalproblematiek.

Obstakels voor het oplossen van deze problemen zijn:

- In de kledingketen vindt een 'race to the bottom' plaats. The bottom is: landen met lage lonen waar arbeids- en milieuwetten afwezig zijn of gebrekkig worden gehandhaafd.
- Modebedrijven hebben baat bij een intransparante keten. "De naam van de goedkoopste fabriek is het belangrijkste bedrijfsgeheim."
- De keten is complex en geografisch versplinterd. "De merken zijn elk gevoel met het product kwijtgeraakt."
- Verspilling: fast fashion is na enkele weken over de houdbaarheidsdatum. 30% van alle collecties wordt onverkocht uit het systeem gehaald en (meestal) vernietigd.
- Conservatisme: kleding is een 'low tech' business. Bedrijven concurreren met elkaar vooral op prijs en snelheid, nauwelijks op vernieuwing in productiemethoden of verdienmodellen.

Aanpak

Een grote meerderheid van de consumenten is niet bereid extra te betalen voor duurzaamheid. Er is dus nauwelijks consumentenvraag naar duurzame kleding. De Grensverleggers in de mode vinden dat het anders moet: schoner, eerlijker en circulair.

- Circulair en effectief: producten en grondstoffen worden maximaal hergebruikt in biologische en technische kringlopen. Merken blijven eigenaar van de grondstoffen, ook in de afvalfase, wat een gunstig effect heeft op de integratie van de gehele textielketen en de sociale- en milieueffecten daarbinnen. Lagelonenlanden (PSD-landen) blijven in deze keten een rol spelen zolang de productie arbeidsintensief blijft.
- Schoon en eerlijk: van vezel tot en met retail is na te gaan hoe, waar en door wie het kledingstuk is geproduceerd. In de gehele keten wordt textiel geproduceerd met respect voor het milieu. Eerlijk betekent dat in de gehele keten een eerlijke prijs wordt verdiend en onder goede arbeidsomstandigheden wordt gewerkt (volgens OESO-richtlijnen).

In 2025 is mens- en milieuvriendelijke kleding de norm geworden. Duurzame bedrijven zijn stabiel en winstgeverder dan de achterlopers. Van hun kleding is na te gaan hoe, waar en door wie het geproduceerd is. Grondstoffen worden zoveel mogelijk hergebruikt, gerepareerd of gerecycled. De sector schudt zijn conservatieve imago af en wil een duurzaam voorbeeld zijn voor anderen.

Ambitie

"De Nederlandse modeketen omvormen tot een sector die in 2025 circulair, schoon, eerlijk en effectief is en die andere industrieën inspireert net zo duurzaam te worden"

Leer

(bron: Actieplan Leer – mei 2014)

Door de sectorcoalitie benoemde MVO-uitdagingen:

- Sociale misstanden zoals uitbuiting, kinderarbeid, overwerk, onderbetaling, onveilige arbeidsomstandigheden
- Grootschalige ecologische uitdagingen als ontbossing, watervervuiling, grondstoffenschaarste, dierenleed, CO2-uitstoot, afvalproblematiek.

Obstakels voor het oplossen van deze problemen zijn:

- Handelsketens zijn vaak intransparant en complex
- De leersector is slecht georganiseerd en weinig op samenwerking gericht; er is geen branchevereniging of platform
- Specifieke technische kennis kan vanwege patenten vaak moeilijk gedeeld worden;
- Er is weinig aandacht voor de sociale factoren of dierenwelzijn
- Er is weinig consumentenvraag naar duurzaam leer en daardoor weinig commerciële noodzaak duurzaam te leveren

MVO-aspecten om de hierboven genoemde belemmeringen aan te pakken:

- Ketenintegratie en ketentransparantie, toegankelijker certificering, een businesscase voor duurzaam leer, samenwerking in de sector, bewustzijn vergroten onder afnemers, kennis bundelen, kennis delen, kennis vergroten onder afnemers en tot oplossingen komen, innovatie, benchmarking, urgentie bevorderen.

Ambitie

“In 2025 koopt iedere consument duurzaam leer”

Duurzame Stad

(bron: Actieplan Stedelijke Ontwikkeling – 1 september 2014)

Door de sectorcoalitie benoemde MVO-uitdagingen:

- Vraagstukken op het gebied van duurzame energie, duurzaam bouwen, urbane voedselzekerheid, ontwerp of duurzame mobiliteit vragen om technologische innovaties op onder meer energie, logistiek, ICT of milieugebied.
- Samenwerken aan stedelijke ontwikkelingsmodellen gaat ook om het bouwen van de juiste coalities en effectieve co-creatie. Gezamenlijk, vanuit verschillende achtergronden, duurzame en werkbare oplossingen ontwikkelen en die met heldere businesscases in de praktijk brengen.

Obstakels voor het oplossen van deze problemen zijn:

- Duurzame stedelijke bedrijfsmodellen zijn complex, omdat ze meervoudige waarde moeten creëren: sociaal, economisch en ecologisch.
- Daarnaast moeten ze sectoroverstijgend, betaalbaar en opschaalbaar zijn. Anders genereren ze onvoldoende impact.
- Behalve sectoren, moeten ook vraag en aanbod met elkaar worden verbonden. Verschillende sectoren en stakeholders hebben uiteenlopende belangen, talen, visies en werkelijkheden.
- Het doelmatig bijeenbrengen van deze werelden vraagt om tijd, neutraliteit en middelen; individuele bedrijven en zelfs coalities hebben dat doorgaans niet.

Aanpak

Wij versterken de concurrentiepositie van het Nederlandse bedrijfsleven door het precompetitief werken aan en aanjagen van duurzame stedelijke innovaties wereldwijd. Pioniersgeest, kennisontwikkeling en professionalisering staan daarbij centraal. Wij opereren als “accelerator” van duurzame stedelijke innovaties middels:

- Agenderen van stedelijke vraagstukken en identificeren van kansen in het buitenland
- Faciliteren van coalitievorming en cocreaties
- Mobiliseren van brede marktinput voor het initiëren van duurzame business proposities
- Bijdragen aan het ontwikkelen en valideren van de business case
- Bemiddelen bij financiering en opschaling
- Streven naar iconische projecten met duurzame waardecreatie en kwaliteit van ruimtelijk ontwerpen
- Opbouwen van een interactieve database met lessen uit de praktijk
- Ontwikkelen, verbeteren en opschalen van de “Nederlandse stedelijke aanpak”(SUD)

Ambitie

“Nederlands MKB loopt voorop met een duurzame, integrale aanpak van uitdagingen in steden wereldwijd”

Tuinbouw

(bron: Actieplan Grensverleggers in de Tuinbouw – september 2014)

De internationale groente- en fruitsector kent een aantal finke uitdagingen:

- sociale misstanden zoals kinderarbeid, uitbuiting, onderbetaling, ongezonde en onveilige arbeidsomstandigheden;
- grootschalige ecologische uitdagingen als overmatige gewasbeschermingsmiddelen en watergebruik, milieuvervuiling, uitputting van de bodem door kunstmestgebruik en klimaatverandering.

Obstakels voor het oplossen van deze problemen zijn:

- Lack of resources (financiën, kennis, middelen) bij de producent om te investeren in verduurzaming en innovatie;
- Marges in de keten staan onder druk. Er wordt voornamelijk gestuurd op korte termijn resultaten en verduurzaming krijgt geen prioriteit. Een lange termijn visie op duurzaamheid en het waarborgen van beschikbaarheid ontbreekt
- Mismatch in regelgeving en milieueisen in productielanden en ontbrekende handhaving, waardoor er geen stimulerende werking vanuit gaat;
- Innovaties worden onvoldoende aangepast aan de lokale situatie (zijn niet fit-for-purpose).

Aanpak

Grensverleggers gaan voor de snelste weg naar impact. Ze vormen een proeftuin voor de ‘handelsrelatie van de toekomst’ waarin nieuwe, meer duurzame handelsrelaties worden verkend, onder meer:

- meer nadruk op een lange-termijn relatie tussen producent/handelaar/inkoper
- een meer actieve rol van de handelaar in de keten (‘van doenschuiver tot ketenpartner’, ‘van producent als zwakste schakel naar verbondenheid met producent’)
- kortere lijnen tussen producent en afnemer (o.a. kosten reduceren zodat er ruimte komt voor investeringen in de toekomst)
- de relatie zou uiteindelijk ook gestalte kunnen krijgen door het wederzijds investeren in de keten, waarbij de ketenpartners het risico meer gezamenlijk delen.

De deelnemers voeren veranderprojecten uit waarin de relatie tussen handelaar en producent centraal staat. De veranderprojecten die in 2014 starten, richten zich op belangrijke en urgente duurzaamheidsvraagstukken zoals bodemvruchtbaarheid en voedselzekerheid (in de context van de explosieve verstedelijking). Bij gebleken

succes kan de werkwijze doorontwikkeld worden op andere IMVO-thema's zoals leefbaar loon en/of water en een voorbeeld vormen voor andere sectoren.

Ambitie

"In 2030 heeft de Nederlandse tuinbouwsector een POSITIEVE impact op mens, natuur en economie in de internationale keten."

Maritiem

(bron: Actieplan Grensverleggers in de maritieme sector – 2015)

De maritieme sector kampt met hardnekkig problemen:

- Emissies, duurzaam gebruik van grondstoffen, verwerking en verwijdering van reststoffen, hoog energieverbruik, (mensen)smokkel, corruptie, veiligheid, gezondheid en risicovolle arbeidsomstandigheden.

Obstakels voor het oplossen van deze problemen zijn:

- Een traditionele en conservatieve cultuur bij bedrijven en ondernemers
- Een versnipperde en complexe keten, met veel gelegenheidsallianties
- Verantwoordelijkheden en risico's worden afgewenteld op externe partijen, waardoor er weinig urgentie gevoeld wordt om te veranderen
- Sectorinnovaties worden gekenmerkt door geïsoleerd technisch denken
- Inefficiënte vervoersstromen

Aanpak

Bovengenoemde obstakels moeten worden omgevormd tot nieuwe business opportuniteiten:

Versnipperd en gelegenheidsallianties	➡	Ketendenken
Afwentelen	➡	Gezamenlijke verantwoordelijkheid nemen
Geïsoleerd technisch denken	➡	Socio-technische ondersteuning ten behoeve van mens en milieu
Inefficiënte vervoersstromen	➡	Logistieke en duurzame optimalisatie

Dit gaan wij doen door projecten te selecteren die enerzijds:

- Een maritiem karakter hebben;
- Binnen de visie en ambities passen zoals hierboven vermeld;
- Bijdragen aan een van de omslagpunten;
- Een concreet handelingsperspectief bieden aan ondernemers om internationaal verantwoordelijk te ondernemen;

En anderzijds:

- Een handels- of ketenrelatie met de PSD- of BIC-landen;
- Geen 'business as usual' omvatten en bij voorkeur een people-planet-profit Business Case ontwikkelen;
- Binnen de scope vallen van "Het schip: van ontwerp tot en met sloop"

Al deze projecten hebben tot doel de oude bestaande structuren te doorbreken, nieuwe duurzame businessmodellen te ontwikkelen en een transitie naar een duurzame maritieme sector in 2040 te versnellen.

Ambitie

“In 2040 onderscheidt de maritieme sector zich op MVO-gedrag en is daarmee het boegbeeld voor een circulaire en sociale wereld.”