

21 september 2015

# ESSAY

## Het MKB als aanjager van transities richting internationaal MVO

### **Auteurs**

Frederic Sanders  
Chris Roorda

De sectortransitieaanpak van het IMVO-programma 'Samen Veranderen' als aanzet tot verduurzaming van internationale handelsketens door Nederlandse MKB-bedrijven.

In opdracht van



**Titel:**

Het MKB als aanjager van transitie richting internationaal MVO - De sectortransitieaanpak van het IMVO-programma 'Samen Veranderen' als aanzet tot verduurzaming van internationale handelsketens.

**Auteurs:**

Frederic Sanders  
Chris Roorda

**Versie:**

2015-IMVO-E1-V6.1

**Trefwoorden:**

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), Midden- en kleinbedrijf (MKB), sectortransitie, sectorcoalitie, veranderproject, IMVO, transitie management, handelingsperspectief.

Rotterdam, 21 september 2015



Dit werk is gelicenseerd onder een Creative Commons Naamsvermelding-GeenAfgeleideWerken 3.0 Nederland. Bezoek <http://creativecommons.org/licenses/by-nd/3.0/nl/> om een kopie te zien van de licentie of stuur een brief naar Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900, Mountain View, California, 94041, USA.

## Inhoud

1. <i>Introductie</i> .....	4
2. <i>Het transitieperspectief: zoeken naar fundamentele verandering</i> .....	5
3. <i>De sectortransitie-aanpak van het IMVO-programma</i> .....	9
Het sectorteam .....	10
Sectorcoalitie .....	11
Sector- & actoranalyse.....	11
Visie en ambitie .....	11
Agenda .....	11
Veranderprojecten .....	12
Handelingsperspectief .....	12
Verandernetwerken.....	12
4. <i>Observaties en aandachtspunten</i> .....	14
Observaties: meerwaarde programma.....	14
Observaties en aandachtspunten: contextualisering aanpak.....	14
Observaties en aandachtspunten: MKB als doelgroep.....	16
5. <i>Overzicht publicaties i.h.k.v. het IMVO-programma</i> .....	18

## 1. Introductie

In 2013 is MVO Nederland gestart met het vierjarig programma “IMVO: Samen Veranderen” (hierna “IMVO”), dat zich richt op het uitbouwen en verduurzamen van handels- en investeringsrelaties van Nederlandse MKB-bedrijven die met opkomende markten<sup>1</sup> en PSD<sup>2</sup> landen zaken doen.

Het uitgangspunt is dat MKB-bedrijven invloed hebben op de wijze waarop MVO in de praktijk wordt gebracht, óók internationaal. Door MVO voor hen normaal te maken, kunnen zij een drijvende kracht vormen voor het verduurzamen van de internationale handelsketens.

Het IMVO-programma bouwt voort op het Ontwikkelingslanden-programma 2009-2012<sup>3</sup> dat MVO Nederland met ondersteuning van het Ministerie van Buitenlandse Zaken heeft uitgevoerd. De aanpak van het programma is ontwikkeld in samenwerking met onderzoeksinstituut DRIFT (Erasmus Universiteit Rotterdam) en maakt gebruik van een aantal principes en methoden van de door DRIFT ontwikkelde Transitie management aanpak. In hoofdstuk 2 wordt het concept van transitie kort toegelicht.

Het doel van het IMVO-programma is om MKB-bedrijven een actieve rol te laten spelen in duurzaamheidstransities in zes<sup>4</sup> geselecteerde sectoren in het Nederlandse bedrijfsleven en zo een gewenste omslag naar duurzame internationale handelsketens en handelsrelaties te versnellen. In hoofdstuk 3 wordt deze sectortransitieaanpak nader toegelicht aan de hand van de ervaringen die in het IMVO-programma tot medio 2015 zijn opgedaan.

In hoofdstuk 4 wordt een korte reflectie gegeven op de relevantie van de sectortransitieaanpak zoals die is toegepast in de verschillende sectoren en wordt een aantal aandachtspunten benoemd die in de loop van het programma naar voren zijn gekomen. Hoofdstuk 5, ten slotte, geeft een overzicht van de onderzoeksvragen die in komende publicaties over de sectortransitieaanpak verder uitgewerkt worden.

---

<sup>1</sup> Waaronder in ieder geval Brazilië, India en China.

<sup>2</sup> Private Sector Development landen. Zie voor de volledige lijst:

<http://www.mvonderland.nl/sites/default/files/media/Landenlijst%20IMVO%20Vouchers.pdf>

<sup>3</sup> Onderdelen zijn onder meer Sustainable Match ([www.sustainablematch.com](http://www.sustainablematch.com)), het Grensverleggers platform ([www.grensverleggers.nl](http://www.grensverleggers.nl)), de MVO Risico Checker ([www.mvorisicochecker.nl](http://www.mvorisicochecker.nl)) en de IMVO-vouchers ([www.mvonderland.nl/IMVOvouchers](http://www.mvonderland.nl/IMVOvouchers)).

<sup>4</sup> De geselecteerde sectoren zijn Stedelijke Ontwikkeling, Textiel, Tuinbouw, Leer (alle 2013), Maritiem (begin 2014) en Chemie (eind 2014)

## 2. Het transitieperspectief: zoeken naar fundamentele verandering

Mondiale duurzaamheidsuitdagingen trekken een steeds zwaardere wissel op mensen, bedrijven en de omgeving. Een veranderend klimaat, toenemende schaarste van grondstoffen en voedsel, groeiende sociale ongelijkheid tussen landen en regio's en ernstige misstanden op het gebied van arbeidsomstandigheden en mensenrechten zijn slechts een paar van de complexe en persistente problemen waarvoor op lokaal, nationaal of internationaal niveau geen eenduidige oplossingen bestaan.

Een programma-aanpak die niet verder gaat dan 'minder slecht presteren binnen het huidige systeem' is niet langer voldoende om deze uitdagingen het hoofd te bieden. Een kenmerk van een persistent probleem is dat het diep geworteld is in het systeem waarin het probleem zich voordoet.<sup>5</sup> Zonder het systeem te veranderen, zal het probleem niet verdwijnen. Deze situatie leidt tot steeds meer onwenselijke gevolgen en wanneer de urgentie van het probleem blijft toenemen, kan het zelfs tot existentiële bedreigingen leiden, bijvoorbeeld door grootschalige bodemerosie, hongersnood, sociale onrust, stijging van de zeespiegel, of uitputting van essentiële grondstoffen.

Oplossingen moeten dus buiten de gebaande paden worden gezocht, maar hiervoor moet er eerst met een ander perspectief naar het probleem worden gekeken. Het type innovatie dat nodig is om een echte omslag te bewerkstelligen gaat veel verder dan incrementele verbeteringen en anticipeert ook op de ontwikkelingen die zich in een ruimere context afspelen. Er wordt niet alleen gekeken naar de huidige dominante systemen en actoren, maar ook naar ontwikkelingen die zich (nu nog) in niches afspelen. Ook zijn de grotere maatschappelijke bewegingen belangrijk, naast nieuwe technologische toepassingen en innovatieve samenwerkingen binnen en buiten de bestaande systemen. Dit type innovatie gaat dus veel verder dan procesoptimalisatie of het verkleinen van externaliteiten. Het zet in op fundamentele veranderingen in de cultuur, structuur en werkwijzen van het onderhavige systeem.

Dit soort veranderingen worden aangeduid met *transities*: complexe en schoksgewijze processen die het resultaat zijn van op elkaar inwerkende ontwikkelingen. Hoewel het verloop van een transitie vrijwel altijd niet-lineair is en dus onvoorspelbaar, heeft uitgebreid onderzoek naar transitiedynamiek<sup>6</sup> aangetoond dat er vier fases in een transitie kunnen worden onderscheiden:

- In de **voortontwikkeling fase** is er een kleine groep koplopers en pioniers die in allerlei *niches* experimenteert en op zoek gaat naar alternatieve organisatiestructuren, nieuwe samenwerkingen, bedrijfsmodellen en verdienmodellen. Deze fase kan vele jaren duren.
- Wanneer deze ontwikkelingen een kritische massa bereiken begint er een **'take off' fase**. Alternatieven die in niches zijn ontwikkeld beginnen de status van het *regime* – de dominante partijen, actoren en instituten in het systeem – aan te tasten.
- Uiteindelijk leidt dit tot een **versnellingsfase**, waarin alternatieve systemen het niveau van de niche ontgroeien en onomkeerbare, complexe en niet-lineaire ontwikkelingen het dominante systeem fundamenteel veranderen.

---

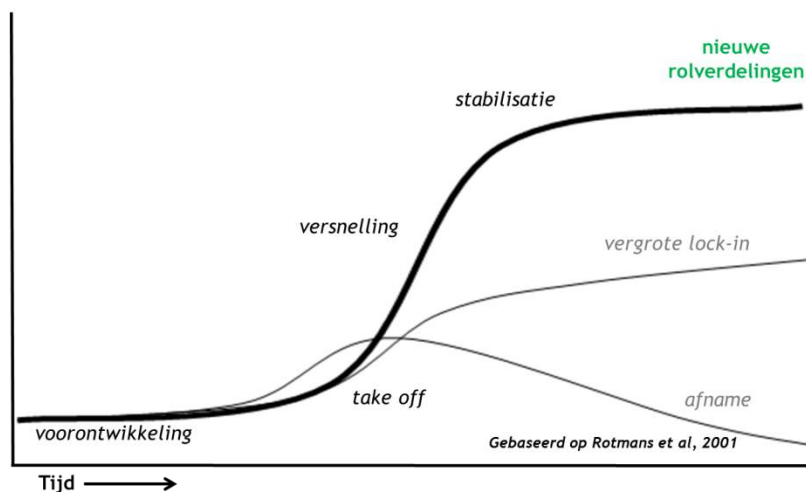
<sup>5</sup> John Grin, Jan Rotmans and Johan Schot (2010). *Transitions to sustainable development: new directions in the study of long term transformative change*. Routledge, New York.

<sup>6</sup> Onder andere Rotmans et al. (2001), Rotmans (2005). Voor een uitgebreide literatuurlijst: [www.drift.eur.nl](http://www.drift.eur.nl).

- De transitie komt tot een (voorlopig) einde in de **stabilisatiefase**, waarbij er een nieuwe normaal is ontstaan met nieuwe manieren van doen, denken en organiseren.

Transities hebben een lange doorlooptijd en spelen zich af over 1-2 generaties (20-50 jaar). Een typisch kenmerk van een transitie is dat er gedurende een lange periode weinig lijkt te veranderen. Nieuwe denk- en werkwijzen ontwikkelen zich in de marge, maar vinden nog nauwelijks navolging buiten hun eigen niches. Als “de tijd rijp is” kan het echter heel snel gaan met de ontwikkelingen, en kan een systeem in korte tijd fundamenteel veranderen. Een schematische weergave van de verschillende fases wordt in onderstaand figuur gegeven. Hierbij geldt vanzelfsprekend dat veranderingen grilliger zullen verlopen en dat niet elke voorontwikkeling zal resulteren in een ‘geslaagde’ transitie. Een transitie kan ook leiden tot een versterkte lock-in of in het geheel niet doorzetten. Het verloop van een transitie kan pas achteraf duidelijk geconstrueerd worden. Terugblikkend vanuit de ‘nieuwe normaal’ is het nog maar moeilijk voor te stellen dat men het eerder nog op de oude manier deed (zoals duidelijk blijkt uit de veranderde opvattingen over bijvoorbeeld slavernij en kinderarbeid).

## Transitie fases



Een transitie is niet maakbaar of stuurbaar, maar er zijn wel mogelijkheden om binnen de dynamiek van een transitie toch richting te kunnen geven en te versnellen. De door DRIFT ontwikkelde methodiek voor het beïnvloeden van transities wordt **transitiemanagement (TM)** genoemd. Deze aanpak biedt op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau handvatten om ruimte te maken voor nieuwe manieren van organiseren, denken en doen.

De voornaamste principes van de TM-aanpak zijn:

- **Ruimte maken voor nieuwe manieren van denken en werken.** Hoge ambities worden onbereikbaar wanneer het bereiken van consensus met alle belanghebbenden te veel prioriteit krijgt. Daarom is het belangrijk expliciet te kiezen om buiten de gebaande paden te kijken. Koplopers en kantelaars fungeren dan als startpunt van verandering en het is daarom cruciaal hen te versterken, hun energie te bundelen en daarmee anderen aan te steken.

- **Systeemdenken**. Bij het implementeren van de aanpak moet de onderlinge verbondenheid van verschillende domeinen, schaalniveaus en actoren in het oog gehouden worden, zowel procesmatig als inhoudelijk. Zo wordt recht gedaan aan de complexiteit van de opgave en kunnen problemen en kansen scherp worden geduid.
- **Radicale innovatie**. Om een systeemverandering te bereiken zijn incrementele verbeteringen niet voldoende. Echte vernieuwing gaat met sprongen en bijbehorende verschuivingen in manieren van denken en werken. Processen moeten zo worden ingericht dat voorbij het gangbare kan worden gedacht en dat er ook ruimte is om in projecten tegen de stroom in te gaan.
- **Leren-door-doen, doen-door-leren**. Leren is een doel op zich: het leren van elkaar om tot nieuwe inzichten en oplossingen te komen, het leren over nieuwe handelingsperspectieven door ze in veranderprojecten in de praktijk te brengen en het leren over randvoorwaarden om te zorgen dat deze op strategisch niveau verankerd kunnen worden.
- **Diversiteit en flexibiliteit**. Diversiteit van verschillende perspectieven doet kruisbestuiving ontstaan. De diversiteit geldt ook voor het eigenaarschap: het proces is een co-productie van alle betrokken partijen, waarbij successen zo breed mogelijk worden gedeeld. Flexibiliteit is noodzakelijk in de procesvoering op korte termijn –zodat er goed ingespeeld kan worden op de dynamiek van de betrokkenen en van de ontwikkelingen in de sector – en voor de lange termijn – zodat er rekening kan worden gehouden met onverwachte ontwikkelingen van een steeds moeilijker te voorspellen toekomst.

Het kader *Transitiemanagement in de praktijk* geeft een aantal voorbeelden van toepassing van deze aanpak.

### **Transitiemanagement in de praktijk**

Transitiemanagement is vanaf 2000 veelvuldig omarmd als aanpak om fundamentele vernieuwing aan te jagen. Nationale en sectorale transitieprogramma's zijn uitgevoerd rond o.a. energie, mobiliteit, landbouw, bouw, water en afval in Nederland en België. Daarnaast is de aanpak ook effectief toegepast op regionale en lokale schaal. Programma's gericht op het versterken van de lokale dynamiek zijn uitgevoerd voor o.a. Parkstad Limburg, Texel, Zeeland, Schouwen-Duiveland, Noord-Holland en Friesland. Ook op het niveau van stad of buurt zijn er in verschillende Europese steden diverse projecten uitgevoerd, of nog steeds gaande. Enkele voorbeelden zijn:

Nationaal programma Energietransitie – Dit door het ministerie van Economische Zaken geleide programma was gericht op een volledig duurzame energievoorziening in 2050. Het programma heeft geleid tot een nieuw discours rond de energietransitie, nieuwe coalities en honderden transitie-experimenten rond de thema's: gebouwde omgeving, mobiliteit en energievoorziening. (2004-2010)

Transitieprogramma voor de langdurige zorg – Dit in 2007 gestarte transitieprogramma van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport kende een interessante variant op de TM-aanpak. Startpunt was een portfolio van dertig transitie-experimenten, ondersteund vanuit het programma, met parallel een transitiearena die de ambities en ervaringen van de experimenten verwerkten tot een visie die zeer invloedrijk gebleken is in het denken over de sector. (2007)

Texel geeft Energie – Op initiatief van Stichting Urgenda en Stichting Duurzaam Texel is een transitiearena georganiseerd waarin vijftien Texelse bewoners de duurzame toekomst voor het eiland zijn gaan verkennen. In deze arena zijn de ontwikkelingen op het eiland in een groter perspectief geplaatst en in een gezamenlijk proces is het duurzame kapitaal van Texel geïdentificeerd en geanalyseerd. (2009)

Gent Klimaatstad– De TM-aanpak is hier gebruikt voor het ontwikkelen van strategisch perspectieven voor een CO<sub>2</sub> neutrale toekomst, het vormen van netwerken van vernieuwers en veranderaars in de stad, en het gezamenlijk zoeken naar en duiden van mogelijke fundamentele veranderingen waardoor de stad minder fossiele energie gaat gebruiken. Daarnaast zijn er vele nieuwe initiatieven gestart om die veranderingen in gang te zetten. (2010-2015)

Meer voorbeelden zijn te vinden op de website van DRIFT: [www.drift.eur.nl](http://www.drift.eur.nl)



### 3. De sectortransitie-aanpak van het IMVO-programma

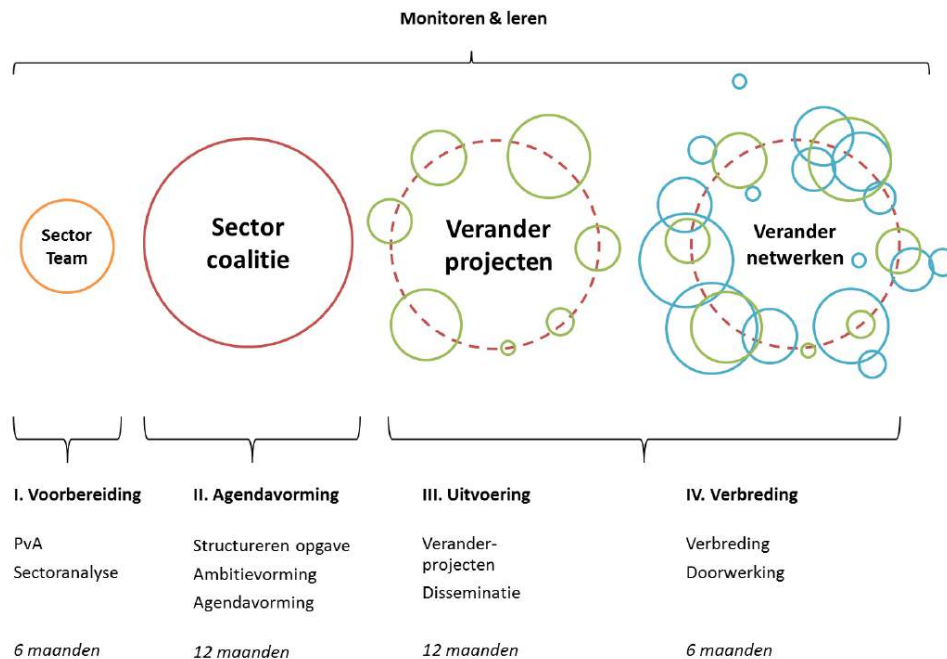
Het IMVO-programma is opgezet om MKB-ondernemers in zes sectoren te verleiden tot gedragsverandering en daarmee een beweging richting IMVO en de verduurzaming van internationale handelsketens te versnellen. Door het opzetten van projecten en het vormen van coalities en netwerken rondom IMVO-thema's worden er mogelijkheden gecreëerd voor ontwikkelingen en initiatieven die zich nu nog op een niche-niveau bevinden om te verbinden, te versterken en op te schalen.

Daarbij gaat het zowel om het *stimuleren van IMVO-activiteiten* met een lage intensiteit (ondernemers gaan zich bijvoorbeeld steeds vaker – online of offline – informeren over best practices en IMVO-thema's) als ook om het *in gang zetten van meer fundamentele veranderingen in de sector* (bijvoorbeeld door het ontwikkelen van innovatieve verdienmodellen, het opzetten van veranderprojecten, het samenbrengen van ongebruikelijke partijen binnen een waardeketen, of het vormen van dynamische verandernetwerken).

De doelstellingen van het IMVO-programma zijn:

- op *outcomeniveau*:
  - Deelnemende ondernemers hebben meer inzicht in de betekenis van IMVO voor hun eigen organisatie en zijn MVO-ambassadeurs voor hun sector.
  - Ondernemers zijn meer ervaren met MVO-implementatie in PSD/BIC-landen.
  - De resultaten van de veranderprojecten worden door andere MKB-bedrijven gezien en opgepakt.
  - De sectortransitieaanpak stelt deelnemers en stakeholders in staat een verschil te maken in de wijze waarop er in de sector met IMVO en IMVO thema's wordt omgegaan.
  - Stakeholders in keten- en sectortransities hebben meer inzicht en handelingsperspectieven met betrekking tot het stimuleren en faciliteren van IMVO.
- op *impactniveau*:
  - Andere partijen in de sector ontplooiën nieuwe initiatieven n.a.v. de activiteiten en de resultaten die uit het IMVO-programma voortkomen.
  - De projecten die tijdens het IMVO-programma worden opgezet dragen bij aan de verduurzaming van de handels- en investeringsrelaties met PSD/BIC-landen.
  - Er ontstaat een kritieke massa van MKB-bedrijven die in een aantal ketens innovatieve, concrete en duurzaam lonende oplossingen realiseren voor het inrichten van duurzame handel en handelsketens met PSD/BIC-landen.

De sectortransitie-aanpak is ontwikkeld op basis van inzichten uit de transitietheorie en onderscheidt vier opeenvolgende fasen die zich over 3 jaar afspelen:



- I. Tijdens de voorbereiding worden de sectoren geselecteerd en wordt er per sector een *sectorteam* bij MVO Nederland samengesteld dat kennis en inzichten verzameld in een *sectoranalyse*. Elk sectorteam interviewt en selecteert vervolgens een groep '*koplopers*', bestaande uit voornamelijk MKB-ondernemers, die tezamen een *sectorcoalitie* gaan vormen.
- II. Tijdens de agendavormingsfase gaan deze coalitiedeelname in een serie van bijeenkomsten op zoek naar een gedeelde *probleem perceptie*, formuleren zij een gezamenlijke *ambitie* en stellen zij een *agenda* op, welke vervolgens weer als uitgangspunt dienen voor (ideeën voor) *veranderprojecten* die duurzaamheidstransities in de sector kunnen versnellen.

*Fase III en IV lopen parallel aan elkaar*

- III. In de uitvoeringsfase gaat het er om de agenda in de praktijk te brengen door veranderprojecten uit te voeren en hiervan te leren. Hiermee ontstaan er nieuwe *handelingsperspectieven* voor de betrokken ondernemers. Deze handelingsperspectieven worden uitgedragen naar andere partijen binnen de sector, bijvoorbeeld door aansluiting te zoeken bij andere sector- en ketenpartners en door het delen van kennis en geleerde lessen.
- IV. De verbredingsfase is erop gericht de ideeën en ervaringen uit te dragen en steeds meer ondernemers en andere spelers uit te dagen op hun eigen manier werk te maken van de agenda. De sectorcoalitie wordt als het ware opengegooid, zodat er steeds meer ondernemers en andere betrokkenen kunnen aanhaken. De rol van MVO Nederland verandert in deze fase in een verbinder, intermediair en netwerkpartner.

Hieronder worden de verschillende aspecten van de aanpak toegelicht.

**Het sectorteam** – Voor elk van de zes sectoren heeft MVO Nederland een team samengesteld dat de activiteiten van de sectorcoalitie coördineert en, voortbouwend op de achterliggende visie en ambitie

de samenhang bewaakt van de veranderprojecten. Het sectorteam is o.a. verantwoordelijk voor communicatie, onderzoek en organisatie rondom de veranderprojecten. Een sterke band met de sector en een goed netwerk zijn daarbij belangrijke factoren. Sectormanagers in het IMVO-programma zijn bijvoorbeeld zelf ondernemer in de sector, of hebben veel werkervaring of inhoudelijke kennis over hun desbetreffende sectoren. In de uitvoering van het programma bleek de persoonlijke relatie en het persoonlijke netwerk van de sectorteamleden cruciaal voor een goede selectie van sectorcoalitiedeelnemers en het betrokken houden van de coalitiedeelnemers.

**Sectorcoalitie** – Een door het sectorteam geselecteerde groep van 10-15 deelnemers van voornamelijk MKB-ers die tijdens door MVO Nederland georganiseerde coalitiebijeenkomsten een gezamenlijke visie en agenda ontwikkelen. Belangrijke eigenschappen van deze ‘koplopers’ zijn: vooruitstrevend, een open houding, intrinsiek gemotiveerd, blijk geven van leiderschapskwaliteiten.<sup>7</sup> In het IMVO-programma is de sectorcoalitie een dynamische groep die gedurende het programma zal groeien tot zo’n dertig man. Vanuit een ‘smal & diep’ draagvlak wordt aansluiting gezocht bij de rest van de sector. Zoals al eerder opgemerkt is het belangrijk dat het sectorteam (met name de sectormanager) goede relaties onderhoudt met de coalitiedeelnemers, enerzijds om daarmee het enthousiasme en het vertrouwen in de coalitie vast te houden, anderzijds om snel eventuele bezwaren of hindernissen voor de coalitiedeelnemers te ondervangen.

**Sector- & actoranalyse** – Voor de eerste coalitiebijeenkomst wordt door het sectorteam een sectoranalyse gedaan. De sectoranalyse maakt inzichtelijk welke krachten er in de sector aanwezig zijn en wat voor een alternatieven er naast de dominante werkwijzen en structuren te identificeren zijn. Naast een duidelijke afbakening van de sector, bevat het een historische schets, relevante handelsdata en geeft het een inventarisatie van de meest urgente (I)MVO aspecten binnen de sector. De analyse vormt zo het startpunt voor de sectorcoalities. Door het verwerken van inzichten uit voorbereidende interviews, het inventariseren van opkomende alternatieven en het weergeven van de status quo wordt de context geschetst waarbinnen de sectorcoalitiedeelnemers tot een gedeelde probleemperceptie kunnen komen. Dit gemeenschappelijk kader vormt de basis voor de gezamenlijke visie die de deelnemers voor hun sector ontwikkelen. Veel aspecten van de *transitie-opgave* (de fundamentele verandering die binnen de sector nodig is om richting duurzame handelsketens en –relaties te gaan) komen pas aan de oppervlakte gedurende het programma, wat betekent dat de analyse een levend document is, waarin voortschrijdend inzicht tot een steeds scherpere analyse leidt.

**Visie en ambitie** – Voortbouwend op de inzichten en uitdagingen die in de sectoranalyse naar voren komen, formuleert elke coalitie een gezamenlijke lange-termijn ambitie voor hun sector. Deze ambitie, en de onderliggende visie vormen het uitgangspunt voor de hierop volgende fases van veranderprojecten en verbreding in de sectoren. De presentatie van deze gezamenlijke ambities – tijdens het nieuwjaarsevent van MVO Nederland, begin 2014 – was de eerste publieke uiting van de sectorcoalities.

**Agenda** – Op basis van de input van de coalitiedeelnemers stellen de sectorteam een *agenda* op waarin de veranderingen worden benoemd die nodig zijn tot de gewenste visie te komen. Deze agenda krijgt

---

<sup>7</sup> Voor meer achtergrond over de term ‘koplopers’ is te vinden in het DRIFT essay: Van koploper naar koplopen: een pleidooi voor inclusief leiderschap (Shivant Jhagroe & Frank van Steenbergen, DRIFT 2014)

concreet vorm in een actieplan, waarin de veranderprojecten en andere acties benoemd worden waarmee de gewenste veranderingen op de korte termijn in gang gezet worden.

**Veranderprojecten** - Veranderprojecten zijn concrete initiatieven die door de coalitiedeelnemers zijn ingebracht, in lijn met de door hen zelf opgestelde visie en agenda. Ze zijn bijvoorbeeld gericht op het ontwikkelen van (en het communiceren over) een nieuw bedrijfs- of verdienmodel, een handelingsperspectief of een methode/techniek/instrument om IMVO in de handel of handelsketen met PSD/BIC-landen te bevorderen. Ze zijn voldoende specifiek om haalbaar te zijn op de korte termijn en voldoende baanbrekend om de noodzakelijke verandering in structuur, cultuur en werkwijze aan te jagen. Veranderprojecten kunnen ook reeds bestaande projecten zijn die goed aansluiten bij de doelstellingen van het IMVO-programma, mits ze werkelijk systeemdoorbrekende eigenschappen hebben. De projecten dragen bij aan het bereiken van de gewenste sectortransitie en zijn tevens instrumenteel om over de aanwezige transitiedynamiek te leren. Veranderprojecten worden ontwikkeld en uitgevoerd door deelnemers uit de coalitie in samenwerking met het sectorteam, stakeholders, ketenpartners en nieuwe MKB-deelnemers (zie kader *Radicale ideeën ontwikkelen*).

**Handelingsperspectief** – De ervaringen en inzichten die de veranderprojecten opleveren leiden tot nieuwe handelingsperspectieven voor de betrokken coalitiedeelnemers. In tweede instantie biedt het IMVO-programma ook handelingsperspectief aan andere (MKB) bedrijven in de respectievelijke sectoren (of zelfs daarbuiten). Dit gebeurt door de ervaringen, inzichten en nieuwe vormen van samenwerking die individuele projecten hebben opgeleverd te verwerken tot algemene lessen over hoe er aan de verduurzaming van handel en handelsketens bijgedragen kan worden.

**Verandernetwerken** – Verandernetwerken ontstaan wanneer individuen en organisaties die met hun activiteiten bijdragen aan de transitie in hun sector richting IMVO elkaar kunnen vinden en zo nieuwe manieren van samenwerken, organiseren, en handelen ontwikkelen. In eerste instantie bestaat het netwerk voornamelijk uit deelnemers en andere direct betrokkenen rond de veranderprojecten van de sectorcoalities. Maar deze netwerken kunnen zich snel uitbreiden wanneer andere bedrijven activiteiten gaan ontplooiën die aansluiten of voortbouwen op de sectortransitieaanpak.

### Radicale ideeën ontwikkelen

In het IMVO-programma wordt een transitievisie voor elke sector ontwikkeld en ontstaan ideeën voor veranderprojecten tijdens en na afloop van de coalitiebijeentkomsten. Hoewel de transitie-aanpak daarmee de randvoorwaarden creëert waarbinnen radicale ideeën (ideeën die tot een fundamentele omslag in het handelen, denken en organiseren van de sector leiden) tot ontwikkeling kunnen komen. Er is echter geen garantie dat deze radicale ideeën ook daadwerkelijk ontstaan, noch dat alle projecten binnen het programma succesvol zullen zijn. De uitkomsten van het programma worden bepaald door de ondernemers zelf en de ontdekkingen (zowel positief als negatief) die zij gedurende hun betrokkenheid doen.

Hoewel dit uitgangspunt wellicht spanning oplevert met betrekking tot conventionele beoordelingscriteria (zoals een succesratio, winst- en omzetstijging, marktgroei e.d.), is het essentieel dat er binnen het programma ook ruimte behouden blijft voor eventueel falen. Een transitie kan namelijk niet top-down opgelegd worden, maar ontstaat vanuit een gedeeld gevoel van urgentie, een gemeenschappelijke visie en een grote diversiteit aan innovatieve ideeën. Hieruit kunnen nieuwe samenwerkingen, bedrijfs- en verdienmodellen, producten en diensten ontstaan, die bijvoorbeeld binnen een lineair, traditioneel aangestuurd systeem onmogelijk zouden zijn.

In de textielsectorcoalitie wordt er nu een circulair concept ontwikkeld waarbij de (vrijwillige) medewerking van allerlei ketenpartners nodig is, waaronder overheden in productielanden die speciale toestemming moeten geven voor de invoer van post-consumer waste. Dit veranderproject heeft potentieel een grote impact omdat enerzijds milieu-impact wordt verminderd, terwijl anderzijds productie van het gerecyclede materiaal nog steeds in ontwikkelingslanden plaatsvindt.

In de leersectorcoalitie wordt nu een plan uitgewerkt om in samenwerking met een aantal ketenpartners een tot een model en benchmark te komen voor een *Tannery of the Future*. De impact hier betreft niet alleen vermindering van de lokale milieu-impact, verbetering van dierenwelzijn, maar ook het versterken van de handelsrelaties met productielanden, het introduceren van een nieuw, fairtrade, verdienmodel, en het vergroten van consumentenbewustzijn in Nederland met betrekking tot duurzaam leer.

In de tuinbouwsectorcoalitie worden nu pilots gestart in een aantal PSD landen, waarbij toeleveranciers, handelaren, Ngo's en kennisinstututen met elkaar samenwerken op het gebied van bodemvruchtbaarheid. Het doel is om enerzijds een duurzaam verdienmodel te ontwikkelen dat geen afbreuk doet aan het lokale ecosysteem, en anderzijds moet het leiden tot een *'Soil fertility toolkit'* waarmee uiteindelijk boeren overal ter wereld inzicht kunnen krijgen in de kosten en terugverdientijd van interventies in de bodem.

Ongeacht het uiteindelijke succes en de uiteindelijke schaal van de hiergenoemde projecten, leveren deze hoe dan ook zeer waardevolle kennis, lessen en inzichten op en worden door deze projecten nieuwe netwerken gecreëerd, waardoor volgende projecten sneller en effectiever uitgevoerd kunnen worden. Vanuit de transitieaanpak is dus het innovatieve of zelfs radicale aspect van de projecten maatgevend, omdat het ontwikkelen van alternatieve manieren van handelen, denken en organiseren de meeste ruimte creëert om bestaande structuren te veranderen.

In de *handreiking Transitieaanpak* die DRIFT voor het IMVO-programma heeft geschreven, wordt het doel van een veranderproject omschreven als "het onmogelijke mogelijk maken" of "inbreken in het gangbare." Hoewel het ontegenzeggelijk belangrijk is voor de betrokkenen dat hun eigen projecten succesvol zijn, is het vanuit het perspectief van het programma belangrijk om dit radicale aspect van de veranderprojecten te bewaren. Het doel is immers om een transitie in de gehele sector teweeg te brengen, en niet per se om zoveel mogelijk individuele projecten te laten slagen.

## 4. Observaties en aandachtspunten

### Observaties: meerwaarde programma

De ervaringen uit de eerste twee jaar van het IMVO-programma laten zien dat de sectortransitieaanpak van het IMVO-programma tot nieuwe – soms verrassende – vormen van samenwerking heeft geleid bij MKB-ondernemers en dat het concrete handelingsperspectieven oplevert voor ondernemers. Dit lijkt sterker het geval dan bij conventionele aanpakken, zoals het sluiten van convenanten en het opstellen van standaarden, die zich vooral richten op het beheersen van risico's. De meerwaarde van het programma komt onder andere tot uiting in de volgende drie aspecten.

Ten eerste de aandacht op eigenaarschap van de deelnemers: het intensieve proces daagt de ondernemers uit zélf de urgentie voor verandering te duiden en mogelijke toekomstrichtingen te formuleren. Dit zorgt voor een dynamiek die veel meer drijft op het verhaal *van* ondernemers, en *voor* ondernemers, in tegenstelling tot de vaak kortdurende van bovenaf opgelegde druk tot verandering bij een conventionele aanpak.

Ten tweede de focus op fundamentele vernieuwing. Veel innovatieprogramma's geven, ondanks de ambitieuze doelstellingen, slechts beperkte of zelfs geen ruimte voor fundamentele verandering van de bestaande systemen. Ook voor individuele ondernemers is fundamentele vernieuwing (bijvoorbeeld een verandering van de kernactiviteit, of een radicale heroriëntatie van de strategische doelen) vaak een stap te ver.

De transitieaanpak toont ook haar meerwaarde vanwege de onverwachte verbindingen die tijdens het programma gelegd worden. Deze inherente, maar niet te voorspellen, kwaliteit van de sectortransitieaanpak geeft deelnemers een bredere en rijkere blik op de verandering in hun sector en de ontwikkelingen buiten hun sector. Daarnaast worden er op de korte termijn kansen gecreëerd die de (lange termijn) transitie richting duurzaamheid kunnen versnellen.

### Observaties en aandachtspunten: contextualisering aanpak

Zoals in hoofdstuk 2 is besproken, kenmerkt de sectortransitieaanpak zich door het zoeken naar fundamentele verandering. Het gaat om het versterken en versnellen van een proces dat per definitie grillig en non-lineair verloopt. Het is daarom essentieel om gedurende het gehele transitietraject te blijven reflecteren op de dynamiek, om te blijven 'zoeken, leren, experimenteren'.

In het IMVO programma zijn ook periodiek momenten ingebouwd waarop de sectorteams samen met onderzoekers van DRIFT reflecteren op de gevolgde aanpak, en lessen delen met elkaar. Op basis van deze uitwisselingen kunnen een aantal aandachtspunten worden vermeld die zowel binnen het programma zelf, als voor toekomstige transitietrajecten een bijdrage kunnen leveren aan verdere versterking van de transitie-aanpak. De sectorteams hebben veel van deze observaties al in de beginfase van het programma kunnen gebruiken om nog effectiever verandering in de sector te bevorderen.

Coalitiedeelnemers – Het programma richt zich specifiek op Nederlandse MKB-ondernemers, maar in de praktijk blijkt dat MKB-bedrijven niet los gezien kunnen worden van andere (internationale) partijen in de keten. Het is daarom onvermijdelijk dat er ook gekeken wordt in hoeverre bijvoorbeeld internationale leveranciers, afnemers, handelaars, distributeurs, nationale of internationale brancheorganisaties de coalitie kunnen versterken. Juist de (ongewone) samenwerkingen met andere

partijen kunnen kansen opleveren voor doorbraken. MKB-ondernemers hebben als voordeel dat zij relatief snel kunnen schakelen en inspelen op kansen, maar zij zijn vaak beperkt in hun middelen (met name tijd en geld). Lokale ngo's, en overheidsinstanties als het RVO zijn daarom goede partners voor het inbrengen van relevante kennis over (I)MVO thema's en ondernemen in PSD landen. Grootbedrijven kunnen de kracht van de coalitie versterken, al zal hun deelname in veel gevallen gebaseerd zijn op strategische/commerciële overwegingen. De belangrijkste afweging blijft echter dat de deelnemers aan de coalitie koplopers<sup>8</sup> zijn en op persoonlijke titel en vanuit een eigen motivatie de visie van de coalitie onderschrijven.

Communicatie van de gezamenlijke ambities – Gedurende een transitietraject kunnen doelstellingen en planningen verschuiven (door bijvoorbeeld verworven inzichten en opgedane ervaringen). Dit maakt het lastig om aan het begin van een traject al heel concrete uitspraken te doen over de uitkomst. Toch heeft het vroeg uitspreken van een gezamenlijke ambitie voordelen. Het kan bijvoorbeeld aanleiding geven tot meer discussie over de uitdagingen in de sector, of een 'geuzenmentaliteit' oproepen bij de betrokkenen. Timing is echter cruciaal. De presentatie van de sectorambities van het IMVO-programma kon verbonden worden aan het bredere Nieuwjaars Event van MVO Nederland, waardoor er direct positieve publiciteit gegenereerd werd. Maar het vormen van een koploperscoalitie, ongeacht de sector, heeft ook tijd nodig. Niet elke sector beweegt bovendien even snel. Communicatie moet daarom goed afgestemd worden met de aanwezige dynamiek.

Veranderprojecten – De veranderprojecten zijn de eerste tastbare resultaten van het programma. Vanuit transitietheorie gaat het bij de projecten niet alleen om het behalen van successen, maar zeker ook om het kunnen experimenteren met nieuwe samenwerkingen en het zoeken naar nieuwe benaderingen. Conventionele verwachtingen bij de uitvoering van een transitietraject (van zowel de opdrachtgevers als de deelnemers) zijn echter vooral gericht op het behalen van zoveel mogelijk aantoonbare successen. Deze spanning kan er toe leiden dat ambities minder scherp worden gesteld, en dat er minder geleerd wordt dan wanneer er meer ruimte is voor niet direct succesvolle uitkomsten. (zie ook tekstblok "Radicale Ideeën Ontwikkelen")

'Business as Usual' of innovatie – Veranderprojecten binnen het IMVO-programma moeten bijdragen aan het doel om uiteindelijk tot een fundamentele verandering binnen de sector te komen. Ze moeten leiden tot 'radicale innovaties'. De veranderprojecten zelf moeten echter ook voldoen aan de eisen van de markt: ze moeten gebaseerd zijn op een levensvatbaar bedrijfs- of verdienmodel. Er moet daarom goed gelet worden op het systeemdoorbrekende karakter van de projecten. Voorkomen moet worden dat ondernemers terugvallen op een 'Business as Usual' houding, of dat het veranderpotentieel van projecten teniet wordt gedaan door te veel 'ronde tafel' overleggen.

Verschillen tussen de sectoren – De gekozen sectoren in het IMVO-programma verschillen onderling sterk van elkaar. Elke sector heeft bepaalde bijzonderheden (concurrentieverhoudingen, afhankelijkheid van bepaalde grondstoffen, investeringen e.d.) en specifieke duurzaamheidsuitdagingen. Deze verschillen zijn ook te zien in de mate waarin de transitieaanpak aansluiting vindt in de sectorcoalities. Veranderprojecten in de textielsector zijn bijvoorbeeld al sterk gericht op concrete producten (zoals het

---

<sup>8</sup> Zie ook noot 6.



project “circulaire kleding in de zorg”), terwijl projecten in de tuinbouwsector zich vooralsnog meer richten op een duurzame werkwijze voor de hele sector (zoals bij het project ‘*taskforce soil fertility*’).<sup>9</sup> Interessant is dat tussen de sectoren vruchtbare uitwisselingen ontstaan.

“Sector” als afbakening – In het IMVO-programma is de ‘sector’ gekozen als functionele afbakening. Deze keuze is ingegeven door eerder uitgevoerde programma’s, sluit goed aan op de aanwezige sectorspecifieke kennis bij MVO Nederland en – meest belangrijk – vaak ook bij de beleving van ondernemers. Maar een meer thematische afbakening of een meer geografische is ook mogelijk, en soms nuttiger. De coalitie rond Stedelijke Ontwikkeling richt zich bijvoorbeeld op stedelijke MVO uitdagingen (bijvoorbeeld rond afval, sanitatie) in specifieke regionale gebieden in ontwikkelingslanden. Een te brede afbakening van de coalities moet echter voorkomen worden, omdat dit leidt tot een gebrek aan focus en eigenaarschap, waardoor deelnemers minder snel tot een gezamenlijke visie kunnen komen.

Aansluiting bij bestaande trajecten – Het IMVO-programma heeft een looptijd van vier jaar, wat relatief kort is t.o.v. de grote veranderingen die het programma wil bevorderen. Het is te zien als een impuls om vernieuwers te verbinden en versterken, en de denkkaders in de sector op te schudden. Het vasthouden van de in gang gezette beweging is daarom een aandachtspunt. Gedurende het programma wordt er actief gezocht naar aansluiting bij al bestaande trajecten/spelers op het gebied van MVO in de respectievelijke sectoren. Waar mogelijk wordt ook samenwerking aangegaan met (branche)partijen die langer in de sector actief zijn. Zoals echter in hoofdstuk 3 al is opgemerkt, kunnen deze reeds bestaande projecten het vereiste transitieperspectief missen, waardoor het risico ontstaat dat een geadopteerd project geen systeemdoorbrekende eigenschappen (meer) heeft, en daarmee dus ook niet bijdraagt aan de gewenste transitie richting IMVO.

### **Observaties en aandachtspunten: MKB als doelgroep**

Focus op actie – Karakteristiek aan ondernemers is dat actie verkozen wordt boven reflectie. Onderdeel van de transitieaanpak is echter dat het scherp krijgen van de context (oriënteren) en het formuleren van een visie (positioneren) voorafgaat aan het uitvoeren van een project (activeren). Binnen de sectorcoalities is hier verschillend mee omgegaan. Hoewel de aanbeveling is om pas vanuit inzicht te handelen, kan er ook ‘al doende’ worden geleerd. Het overslaan van het oriënteren en positioneren heeft echter als bezwaar dat een sectorcoalitie hierdoor geen duidelijke focus kan ontwikkelen, wat tot minder betrokkenheid bij de deelnemers kan leiden.

Delen – In hoeverre kunnen MKB-bedrijven concurrentiegevoelige informatie met elkaar of andere deelnemers delen? Een klein bedrijf dat zich in een bepaalde niche bevindt, is zich erg bewust van de mogelijke schade die het kan oplopen wanneer een groot bedrijf gebruik maakt van door haar verworven inzichten. Licentie modellen kunnen in sommige gevallen een oplossing zijn. Maar vaak zit de voorsprong van een bedrijf in specifieke ervaring en inzichten die vanwege concurrentieoverwegingen

---

<sup>9</sup> De textielsector in Nederland bestaan voornamelijk uit leveranciers, merken, retailers of adviesbureaus. De leersector wordt vooral gekenmerkt door fragmentatie; het grootste deel van de productie vindt buiten Europa plaats, met nog twee Nederlandse looierijen en drie afwerkingsinstallaties in Nederland. De tuinbouwsector kent een duidelijke scheiding tussen exportbedrijven die in Nederland produceren en MKB-ondernemingen die in ontwikkelingslanden produceren. Schaalvergroting vindt plaats door toenemende prijsdruk, waardoor steeds meer kleinere producenten en handelaren worden overgenomen door grotere bedrijven.



niet zondermeer gedeeld zullen worden. In die gevallen moet er dan gezocht worden naar een pre-competitief, gezamenlijk belang tussen de betrokken partijen. Overigens kan ook er ook een sterke stimulans uitgaan van een vorm van jaloezie: andere bedrijven in de sector kunnen ook aanhaken in een transitie vanuit een houding van “Ik moet ook zoiets gaan doen!”

Strategische reflectie – MKB-bedrijven hebben vaak slechts zeer beperkte ruimte voor strategische reflectie, of voor investeringen in tijd. Tegelijk leveren (I)MVO projecten vrijwel nooit directe strategische of financiële voordelen op. Bovendien heeft men de neiging om de focus vooral op de eigen producten/doelstellingen/werkwijzen gericht te houden. Dat maakt het uitdagend om tegelijk het brede perspectief vast te houden en recht te doen aan de korte termijn belangen van de MKB-ondernemer. Ook is het mogelijk dat er binnen een coalitie een vorm van groepsdenken ontstaat, wat er toe kan leiden dat ideeën blijven vastzitten, of er te veel tijd wordt gestoken in te grote ambities (“er is geen vervuiling meer”) of IMVO te smal wordt geïnterpreteerd (bijvoorbeeld alleen activiteiten op milieugebied). Binnen het programma is het daarom belangrijk dat de deelnemers uitgedaagd blijven worden voorbij hun eigen prioriteiten te kijken en dat er tussentijds met deelnemers én andere (stakeholder)partijen gereflecteerd kan worden op de eigen activiteiten en de gezamenlijke doelstellingen.

Samenwerking – Binnen een sector zijn er soms wettelijke restricties gesteld met betrekking tot samenwerking. Een goed bedoeld initiatief zou hierdoor bijvoorbeeld als (een poging tot) kartelvorming geïnterpreteerd kunnen worden. Bedrijven zijn zich hier terdege bewust van, en in sommige gevallen blijkt dat een gewenst project alleen door middel van een aanbestedingstraject gefinancierd zou kunnen worden. Initiatieven zoals de Green Deals met de overheid zouden hier oplossingen voor kunnen vormen.

## 5. Overzicht publicaties i.h.k.v. het IMVO-programma

De reflectie op de ervaringen met de sectortransitieaanpak wordt in het IMVO-programma gebruikt voor tussentijdse aanpassing en aanscherping. De verworven inzichten en de geleerde lessen (inclusief bovenstaande observaties) worden door DRIFT ook vastgelegd in een serie publicaties. Het IMVO-programma heeft immers niet alleen tot doel om op in de verschillende sectoren/handelsketens resultaat te boeken, maar tegelijk ook om inzicht te ontwikkelen voor overheden, kennisinstellingen, brancheorganisaties, Ngo's en andere stakeholders over hoe en in hoeverre het MKB een sleutelrol kan spelen in het aanjagen van de transitie richting internationaal MVO.

In deze serie worden de volgende aspecten van de sectortransitieaanpak behandeld:

### ***Publicatie 1: Het MKB als aanjager van transitie richting internationaal MVO***

Een introductie tot de transitieaanpak, toegepast door MVO-Nederland in het programma 'Samen Veranderen' om samen met MKB-bedrijven de verduurzaming van internationale handelsketens te versnellen.

### ***Publicatie 2: MVO vanuit het perspectief van Nederlandse MKB-bedrijven***

*Vraag: Wat is de houding en motivatie bij MKB-bedrijven ten aanzien van (I)MVO en hoe worden MVO-activiteiten door MKB-bedrijven concreet ingevuld?*

Een integrale benadering helpt organisaties een betere afweging te maken van de verschillende milieu en sociale effecten van hun bedrijfsactiviteiten. MKB-bedrijven hebben echter niet dezelfde mogelijkheden als grootbedrijven of ngo's om hier mee om te gaan. Hoe vertalen de principes van MVO zich naar de praktijk van MKB-bedrijven?

### ***Publicatie 3: De rol van veranderprojecten en betrokken MKB-ondernemers in de verduurzaming van (inter)nationale handelsketens***

*Hoe kunnen veranderprojecten bijdragen aan het verbreden van IMVO denken en doen in hun respectievelijke sectoren? Wat is het effect van de veranderprojecten op de sector en op de stakeholders in de handelsketens? Welke rol hebben MKB-ondernemers in de verduurzaming van hun sector? En welke rol zien zij voor zichzelf? (in het bijzonder met betrekking tot internationale handelsketens).*

De veranderprojecten vervullen een aantal belangrijke rollen in de sectortransitietrajecten. Het zijn allereerst concrete uitwerkingen van de activiteiten uit het IMVO-programma, die als voorbeeld kunnen dienen voor andere ondernemers. Maar daarnaast zijn het bijvoorbeeld ook icoonprojecten die IMVO-denken en doen van niche naar mainstream kunnen brengen, of unieke experimenten rond innovatieve bedrijfs- en verdienmodellen die belangrijke lessen en inzichten kunnen opleveren. Het gaat er om dat MKB-ondernemers een actieve rol nemen om de dynamiek in hun sector te veranderen en de transitie richting duurzamere handelsketens te versnellen. Wat zijn de belangrijkste triggers voor deze ondernemers? En wanneer heeft een veranderproject de meeste impact?

### ***Publicatie 4: De rol van stakeholders in sectortransities***

*Op welke wijze kunnen de stakeholders samenwerken met MKB-bedrijven om de verduurzaming van internationale handelsketens te versnellen?*

Door de beperkte grootte van MKB-bedrijven is hun directe invloed op handelsketen vaak beperkt. Samenwerking met stakeholders kan deze invloed echter substantieel versterken. Op welke wijze kunnen effectieve samenwerkingen worden ontwikkeld?

***Publicatie 5: Verbreding en doorwerking***

*Wat zijn mechanismen voor verbreding en doorwerking van vernieuwende ideeën en praktijken in sectoren? En hoe kan MVO Nederland een boost geven aan vernieuwende denk- en werkwijzen van MKB, zodat ze worden opgepikt door andere ondernemers (en relevante actoren)?*

***Handreiking transitie-aanpak***

Een stap-voor-stap introductie tot de transitieaanpak, inclusief methoden. Geïllustreerd door de praktijkervaringen uit het IMVO-programma.



*Erasmus*

DRIFT  
Erasmus Universiteit Rotterdam  
Postbus 1738  
3000 DR Rotterdam

010 408 87 75  
[drift@drift.eur.nl](mailto:drift@drift.eur.nl)  
[www.drift.eur.nl](http://www.drift.eur.nl)