

A warm-toned photograph of a man with a beard and a young girl working on a car engine in a garage. The man is wearing a plaid shirt and is pointing at the engine, while the girl, wearing a dark sweater, looks on attentively. The background shows a tiled wall and various tools. The image is overlaid with a large blue and yellow geometric shape in the top left corner and a blue diagonal shape in the bottom right corner.

1

*Hoe de nieuwe economische  
en sociaal-maatschappelijke  
bewegingen de traditionele  
businessmodellen gaan  
kraken en welke rol het MKB  
hierin gaat spelen.*

# Geen bandenwissel **maar een nieuwe motor**

Deze serie van 4 essays behandelt de transformatie naar een nieuwe, gezonde en vol te houden economie.





# ‘Geen bandenwissel maar een nieuwe motor’

*Hoe de nieuwe economische en sociaal-maatschappelijke bewegingen de traditionele businessmodellen gaan kraken en welke rol het MKB hierin gaat spelen*

## *Inhoud*

|   |                                                 |    |
|---|-------------------------------------------------|----|
| 1 | Tips voor de MKB-ondernemer                     | 5  |
| 2 | MKB als aanjager nieuwe economie?               | 9  |
| 3 | Een tijdelijke trend of een systeemverandering? | 13 |
| 4 | Diverse mens-perspectieven                      | 17 |
| 5 | Warmdraaien voor nieuwe business principes      | 23 |





1

# 1. Tips voor de MKB-ondernemer

De transformatie naar een nieuwe, gezonde en volhoudbare economie is in volle gang. Menig MKB-bedrijf is zich al aan het oriënteren op de veranderingen die de nieuwe economie met zich meebrengt. Wat is het beste moment voor de MKB-ondernemer om een (over-)stap te maken?

Met dit essay willen we het MKB informeren en inspireren om een rol als voortrekker in deze omwenteling op te pakken. En hoe zij de klippen kunnen omzeilen op de route naar een gezonder, duurzamer en meer circulair bedrijfsmodel.

In dit essay wordt een aantal impactvolle macro-ontwikkelingen beschreven. En welke complexe transitie(s) dit voor sommige bedrijven tot gevolg zal hebben. Want niet alleen de overheid gaat meer regelend optreden. De consument verandert mee en is nu al kritisch over de duurzame prestaties van bedrijven. Ook worden bedrijven nadrukkelijker aangesproken op hun bijdrage aan de samenleving. Deze veranderingen zijn complexer dan we gewend zijn en gaan al op korte termijn plaatsvinden.

## 8 Strategische tips

Er zijn verschillende mogelijkheden voor de MKB-ondernemer om te anticiperen op de systeemveranderingen. Wij benoemen hier een achttal strategische invalshoeken die als aanknopingspunten voor beleid kunnen worden besproken in je managementteam of het kernteam van je bedrijf:

- 1 Ga alvast met je managementteam aan de slag met de missie (The WHY) van je bedrijf aan de hand van de trends en veranderingen zoals hieronder omschreven en werk toe naar een 'Multimissie'.
- 2 Inventariseer onder je personeel welke maatschappelijk functie of duurzame rol goed zou passen bij je bedrijf. Een dergelijke discussie voeren verhoogt bovendien de binding met je personeel en daarmee indirect ook met je klanten.
- 3 Formuleer voor jouw herkenbare signalen voor de nadering van een mogelijk omslagpunt. Hoe verandert het gedrag van jouw klanten? Welke kosten lopen op? Betrouwbaarheid van leveranciers? Hoe tevreden en betrokken is je personeel over de bijdrage van je bedrijf? Wat zou een reden zijn dat klanten massaal overstappen? Etc.

- 4 Peil periodiek de wensen en behoeften van je brede klantengroep; andere behoeften hebben andere businessmodellen nodig. Veranderende behoeften uit zich bijvoorbeeld in de houding t.o.v. tweedehandskleding of de bereidheid om over te stappen naar een elektrische auto.
- 5 Zet negatieve impact (zoals milieuvervuiling, overmatig energiegebruik, onwenselijke chemicaliën, afval, etc.) om in waarde creatie (hergebruik, materiaalbehoud, positieve invloed biodiversiteit, etc.)
- 6 Bereid het ecosysteem waarin je opereert, voor op verandering want samen ben je sterker. Ga in gesprek met leveranciers en klanten waar zij hun omslagpunt zien en welke veranderingen zij in hun markt zien plaatsvinden. Bespreek kenmerken van de circulaire economie, zoals reductie van afval, hergebruik, refurbishing, etc.
- 7 Voer een meervoudige waardeanalyse uit op hetgeen je inkoopt; beschouw niet alleen de waarde in geld, maar ook de maatschappelijke waarde en de ecologische impact.
- 8 Met betrekking tot innovatiebeleid: oriënteer je op de kredietregeling MKB Innovatiestimulering Regio en Topsectoren. Deze MIT-regeling is sterk gericht op samenwerking tussen bedrijven, bijvoorbeeld in dezelfde keten. Dus wanneer twee ondernemers een vergelijkbaar of aanvullend idee hebben zijn gecombineerde steunaanvragen mogelijk.

**Multimissie:** de missie van een commercieel bedrijf, verrijkt en geïntegreerd met een maatschappelijke, duurzame missie. Dat wil zeggen dat de bedrijfsactiviteiten niet alleen waarde hebben voor de economie, maar ook voor de samenleving op lange termijn. Voor het formuleren van een Multimissie® wordt gebruik gemaakt van de Sustainable Development Goals (SDG's), opgesteld door de VN. Een Multimissie® verenigt in zich een bedrijfswaarde en meerdere maatschappelijke of duurzame waardes uit deze SDG's, die goed passen bij die bedrijfswaarde.









2



## 2. MKB als aanjager nieuwe economie?

Nog niet zo lang geleden kondigde Engeland aan de verkoop van benzine en dieselauto's in 2030 te gaan verbieden. Volkswagen heeft een strategisch doel geformuleerd om vanaf 2026 geen brandstofmotoren meer te ontwikkelen. Deze baanbrekende strategieën zijn voor de gehele productieketen in de autoindustrie een wake-up call dat er een omslag aankomt: die van de elektrificatie van één van de grootste globale industrieketens. Deze omslag staat niet op zich. Je zou kunnen spreken van een systeemverandering. Een systeemverandering waarbij de markt en de economie vrij abrupt fundamenteel andere karakteristieken krijgen. Een systeemverandering die wordt aangejaagd door wereldwijde fundamentele vraagstukken rond klimaat, biodiversiteit, globalisering en gezondheid (Covid). Een grote diversiteit aan MKB-bedrijven vormt een cruciale schakel van zo'n grote keten; in de auto-industrie zijn die schakels talrijk, zoals de onderdelenleverancier, de dealer, de benzinepomphouder tot en met de laadpalen-producenten.

Aristoteles' oikonomia (huishouden) ligt aan de grondslag van eeuwen denken over economie. Hij beschouwde in dit huishouden ruilhandel (en later geld) als middel, met als doel het 'goede leven'. Prof C. Steel: 'Het kapitalisme heeft de bedoeling achter dit aloude economisch proces laten ontspreiden; onbeperkte rijkdom is een doel op zich geworden'.

## MKB ambitieus en bescheiden

Het Nederlandse MKB is zich al behoorlijk aan het 'warmlopen' om deze systeemverandering in hun bedrijfsmodellen door te voeren.

Bijvoorbeeld familiebedrijven, die een belangrijke groep vormen in het MKB, hebben van huis uit al veel affiniteit met structurele duurzaamheid in hun processen omdat zij zich vaak richten op lange termijn investeringen voor de volgende generatie.

Toch blijft een krachtenbundeling achterwege omdat de MKB'er in het algemeen bescheiden is over zijn maatschappelijke intenties en prestaties. Ook ervaart een grote meerderheid (80%) van de MKB-ondernemers belemmeringen bij het duurzaam ondernemen volgens de Kamer van Koophandel.

De afhankelijkheid van inkopers bij aanbestedingen en de vaak bescheiden rol in de keten maakt het voor een MKB'er lastig en soms zelfs onmogelijk om hierin autonoom strategische veranderingen door te voeren. Wat is bijvoorbeeld het moment om zelf te investeren in elektrische transportmiddelen als klanten niet bereid zijn om hiervoor een tariefopslag te betalen? Hier geldt een verfijnde kennis van en soepele communicatie over de ontwikkelingen in de keten om het goede omslagpunt te kunnen bepalen voor een circulaire stap voorwaarts.

De ondernemer die denkt met een bandenwissel, bijvoorbeeld een slimme marketingstrategie, deze nieuwe beweging wel bij te kunnen houden komt bedrogen uit. In plaats van een bandenwissel moet soms zelfs de hele motor worden vervangen. Noodzakelijk om de toekomstige markten goed en voortvarend te kunnen blijven bedienen.

Welke veranderingen dat zijn, hoe dat de consument, burger en werknemer beïnvloedt en hoe hierop alvast in te spelen als MKB-ondernemer wordt in dit essay besproken.









3



# 3. Tijdelijke trend of systeemverandering?

Het lijkt alsof businessmodellen en verdienprincipes de maatschappelijke en ecologische trends gaan volgen in plaats van andersom. In de aanloop naar de verkiezingen worden nu al de eerste ballonnetjes opgelaten hoe een dergelijke systeem-achtige verandering in de samenleving zou kunnen worden ingepast. Gewend aan de Covid-ingrepen ontstaat in de politiek onverwacht snel een brede consensus over een markt-actieve rol van de overheid. Zelfs de momenteel politiek dominante VVD verlaat haar standpunt van een minimale overheid en wil de "rafelranden van het kapitalisme actief bijschaven".

Standpunt van de grote politieke partijen 2020: in plaats van de overheid te verkleinen, wordt de komende tijd juist een sterke actieve overheid nodig geacht, ter bescherming en om onze economie en samenleving eerlijk en gezond te houden.

De balans zal gevonden moeten worden met een actief samenspel tussen zowel publiek als privaat vanuit een gedeelde overtuiging dat je alleen samen de wereld beter kunt achterlaten dan dat je deze aantreft. Sturing vanuit de overheid en economische partners door het creëren van goede 'groei-condities' is de uitdaging.

## Impact Covid op businessprincipes

Covid-19 kwam onverwacht en met een grote impact. Het is een autonome, externe, factor die zonder waarschuwing in ons maatschappelijk en economisch systeem kwam en heeft geleid tot een razendsnelle shift. Zo bleek thuiswerken realistisch en goed mogelijk voor velen. Het is een signaal met grote kracht; de adhoc-oplossingen vliegen ons dan ook om de oren. Maar kunnen we straks weer terug 'in de oude stand'? Langjarige businessprincipes die ineens ter discussie staan wijzen op een meer structurele, circulaire verandering. Een paar van die ontwikkelingen die kunnen gaan ingrijpen op MKB-businessmodellen:

- ▶ De ontwikkeling van de 'service-economie' waarbij de kwaliteit (en prijs) van producten niet meer persé onderscheidend is;
- ▶ De ontwikkeling van het thuiswerken op grote schaal en de (nieuwe) ervaring dat dat leidt tot een zeer hoge productiviteit gecombineerd met arbo-risico's;
- ▶ De zichtbaarheid en kwetsbaarheid van afhankelijkheidsrelaties. Wegvallende markten 'hier' leiden tot grote effecten 'daar' waar de (massa-)productie plaatsvindt.
- ▶ Het ontstaan en bestaan van 'guilt free consumption' waarbij de consument verwacht van de professionals dat zij producten leveren die geen negatieve of liefst een positieve impact hebben op ecologie, samenleving en economie. Dit is een hoog percentage onder de consumenten, schattingen zijn dat zo'n 80% hier onder valt, naast de 10% die actief bewust is en zich ernaar gedraagt.

## Complexe transitities

Tegelijkertijd zien we dat ook in politiek en beleid verandering optreedt: wetgeving rond fosfaat/nitraat/stikstof, het Parijsakkoord, de Europese Green Deal, de Energietransitie en de circulaire ambities van de Nederlandse politiek. De veranderingen die het met zich mee brengt zijn complexer dan we tot nu toe kenden. Een voorbeeld van complexiteit is de beweging 'gebruik gas' naar de transitie naar een aardgas-vrije samenleving. In de jaren zestig ging de overschakeling naar aardgas betrekkelijk eenvoudig, vooral dankzij het bestaan van het eerdere gasnetwerk (van de lokale gasfabrieken naar huishoudens). De transitie naar aardgas-vrije wijken brengt veel meer problemen met zich mee doordat er geen enkelvoudig alternatief is: voor warmte is een nieuwe infrastructuur nodig, het elektriciteitsnetwerk is er (nog) niet op voorbereid en de apparatuur dient in iedere woning te worden vervangen.

## 2021: het jaar van de nieuwe regels

De verwachting is dat de combinatie van bovengenoemde factoren de komende jaren nogal wat invloed gaan hebben op het economisch verkeer, nationaal en internationaal. Er is bijvoorbeeld al veel uitgedacht rond de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties, de Green Deal in Europa en het Klimaatakkoord in Nederland. Dat komt nu juridisch en organisatorisch in een stroomversnelling. Het betekent voor het eerst een behoorlijke impact op de reguliere bedrijfsvoering in 2021 door allerlei nieuwe regelgeving op bedrijfsniveau. (zie kader)





Marktbewegingen zullen steeds sterker worden gedreven door het beperken van CO<sub>2</sub> emissies voorspelt McKinsey. Door de Covid-19 crisis wordt dit effect alleen maar versterkt, omdat de overheid de economische schade gericht wil dempen. Een voorbeeld: bij de herstart van de auto-productie-plants wordt een shift gemaakt naar het produceren van elektrische auto's, gezien de verwachte toenemende vraag en de overheidsstimuleringen. Ook worden miljarden euro's en dollars gereserveerd voor uitbreiding van het oplaadnetwerk, zowel in Europa, de VS, Canada, als China.

### Internationale afspraken krijgen meer grip op Nederland

Landen over de hele wereld leggen zichzelf steeds explicietere en ambitieuze doelen op om CO<sub>2</sub>-neutraal te worden. Het front voor dit klimaatgevecht ligt bij de grootste economieën ter wereld. De president-elect Biden wil met zijn Clean Energy Revolution Plan 2 biljoen dollar investeren voor een volledig CO<sub>2</sub> neutrale economie in 2050. De Europese Unie was met de vorig jaar gesloten Green Deal het eerste werelddeel dat zich dit tot doel stelde en eind september 2019 kwam China met een vergelijkbare stap. Ook Japan, en Zuid-Korea hebben dit najaar gemeld dat zij binnen 30 jaar CO<sub>2</sub> neutraal willen zijn. Zeker voor Japan, de 3e economie ter wereld, is dit een enorme doorbraak. Het zal naar verwachting een ongekende impact hebben op de ontwikkeling van de duurzame industrieën wereldwijd. En aangezien Nederland sterk afhankelijk is van de internationale markten zal deze globale beweging richting duurzaamheid misschien nog wel meer impact hebben voor onze economie dan het nakomen van ons eigen Klimaatakkoord (zie kader). In het volgende Essay zal dieper worden ingegaan op de regels en maatregelen die het komend jaar zullen ingaan.



De Nederlandse Klimaatwet regelt de beleidsregels rond de uitvoering en doelstellingen, zoals een periodiek Klimaatplan en een Co<sub>2</sub>-meting. De meest recente rapportages geven aan dat we allesbehalve 'on track' zitten met het nakomen van onze afspraken. Er wordt nu een Klimaatnota opgesteld voor 'aanvullende beleidsvoornemens' om de klimaatdoelen alsnog te halen. De Europese Commissie heeft ondertussen het doel van 40% CO<sub>2</sub>-reductie uit de Green Deal verhoogd naar 55% in 2030. Nederland komt met het huidige beleid volgens de laatste berekeningen van het PBL niet verder dan 34% reductie. De verwachting is dan ook dat het nieuwe kabinet in het regeerakkoord volgend jaar een rigoureuzer pakket van maatregelen voor bedrijven zal gaan voorstellen.



4



## 4. Diverse mens-perspectieven

### De burger

Dat er een systeemverandering in de lucht hangt blijkt ook wel uit de huidige betrokkenheid en bewegingen in de bevolking. De bezorgdheid neemt toe en er ontstaan allerlei (soms politieke) kampen in de samenleving rond gezondheid, klimaat, cultuur, racisme, etc. Protesten zijn aan de orde van de dag. Actueel wordt nu de oorzaak en aanpak van de opwarming, ook omdat die nu ook voor iedereen letterlijk voelbaar is. Een grote meerderheid van de bevolking beschouwt de coronacrisis daarbij als een waterscheiding om nu echt vaart maken om de samenleving te verduurzamen.

De overheid dicht men hier een belangrijke rol toe als regelgever én geldschieter. Het klimaat zal dan ook de verkiezingsprogramma's in het voorjaar van 2021 gaan beheersen: worden de miljarden gestoken in het redden van de oude economie of worden ze benut om een versnelling te brengen in de nieuwe economie? Het houdt de gemoederen bezig en zal dus de psychologie, behoeften en daarmee het (koop)gedrag van de burger danig gaan beïnvloeden. In dit hoofdstuk wat meer over de duiding hiervan en de mogelijke impact voor bedrijven.

**82 procent van de Nederlanders is bezorgd over opwarming van de aarde**

Er wordt momenteel veel onderzoek gedaan door bedrijven naar hoe maatschappelijke impact nou precies meetelt. Er lijkt een gapend gat tussen wat een bedrijf daadwerkelijk doet en dat wat het publiek er van weet. Maar als naar buiten komt dat een 'vertrouwd' bedrijf iets fout doet, reageert men heftig. En zulke schandalen blijven langer plakken dan prestaties. Ook worden bedrijven door het publiek tegenwoordig 'afgerekend' op wat ze daadwerkelijk presteren in duurzaamheid. Nederlanders vinden het niet zo interessant of bedrijven al dan niet maatschappelijke doelen ondersteunen. Ze kijken vooral of duurzaamheid écht verankerd zit in de bedrijfsprocessen én in de productieketen. En dan komen veel bedrijven er nog niet zo goed vanaf.

# De consument

## Volop wantrouwen bij duurzaamheidsclaims

De burger als consument wantrouwt de ronkende claims rond duurzaamheid, omdat ze merken dat (te) veel bedrijven zeggen dat ze groen zijn maar het niet doen.

De twee belangrijkste redenen zijn ontbrekende of ontoereikende informatie over materialen/ ingrediënten en over de productieketen. Consumenten vragen zich af: wat zit er in een product? Waar, hoe en door wie is het gemaakt? Zonder deze informatie wordt een duurzaamheidsclaim al snel gezien als greenwashing. De helft van de Nederlandse consumenten vindt dat bij keuzes op het gebied van inkoop en productie, duurzaamheid leidend moet zijn voor bedrijven. In het afgelopen decennium zijn consumenten elk jaar meer gaan letten op duurzaamheid bij hun aankopen. En de grote maatschappelijke discussies rond duurzaamheid zullen deze tendens alleen maar versterken. Tegelijkertijd wordt duidelijk dat de ruime meerderheid van de consumenten vindt dat producenten (inclusief retail) hier een primaire verantwoordelijkheid voor heeft.

**Een ruime meerderheid (70%) van de consumenten vindt dat bedrijven hun duurzame beloftes in hun productieketen niet of nauwelijks waarmaken**

Belangrijk vraagstuk voor bedrijven is hoe je dit meervoudig waarde-denken integreert in het businessmodel. Er wordt steeds meer gelet op wat de échte intenties zijn van bedrijven, niet alleen wat ze in hun marketinguitingen beweren. Er zullen dan ook majeure (circulaire) stappen gezet moeten worden in het productieproces en in de supply chain om de klant tevreden te houden.

## Duurzame kartelafspraken toegestaan

De argwanende consument heeft inmiddels een speciale waakhond gekregen als trouwe bondgenoot. De autoriteit voor de consumentenmarkt (ACM) heeft zich dit jaar namelijk gepresenteerd als actieve bewaker en stimulator van de duurzaamheid.

Zo wordt de ACM veel kritischer op groene claims van producenten, bijvoorbeeld of groene stroom wel echt groen is. Ook misleidende verkooppraktijken richting consument, zoals rond gezonde(re) voedingsproducten worden aangepakt in de Leidraad Duurzaamheidsclaims. Deze dient om consumenten te beschermen tegen misleidende claims op het gebied van duurzaamheid en om eerlijke concurrentie op



dit gebied te stimuleren. De ACM heeft bovendien recent bedrijven opgeroepen te stoppen met het 'uitbraken' van groene logo's. Logo's die allerlei productkwaliteiten suggereren en een wildgroei aan keurmerken tot gevolg heeft. Beperking tot een paar goede, uniforme keurmerken maakt het de consument makkelijker om snel het echt duurzame aanbod te herkennen.

Aan de andere kant gaat de ACM juist prijsverhogingen voor de consument toestaan als bedrijven afspraken met elkaar maken over CO2-neutraal produceren. Dus niet alleen de kwaliteit van het product en de vrije concurrentie worden beschouwd, maar ook de impact op het milieu wordt meegewogen. De ACM stelt dat als onderlinge afspraken tussen bedrijven het klimaat ten goede komt de hele samenleving daarvan profiteert en het belang voor de gebruiker van dit product dan even wat minder zwaar weegt. De ACM heeft dit vastgelegd in een andere leidraad, de Leidraad Duurzaamheidsafspraken. Dat lijkt een aardige doorbraak in de kartelafspraken ten gunste van een gezonde planeet. En het stimuleert bedrijven om er afspraken over te maken in hun eigen supply chain of hun eigen processen circulair gaan maken.

## Andere behoeften, andere businessmodellen

Bij jonge generaties zijn door de snelle technologische ontwikkelingen, vermengd met zelfverwezenlijking-issues hele andere (consumenten-) behoeftes aan het ontstaan. Zo hebben zij minder belang bij eigendom en bezit, maar vinden gebruiken en delen van zaken normaal. Hierdoor wordt hun koopbehoefte behoorlijk opgeschud. Platformen en webshops zijn voorbeelden van concepten die zijn ontstaan door die veranderende behoeftes. Er is nog veel van dergelijk design-thinking benodigd om de verwachte waterval aan veranderend klantengedrag in goede banen te leiden.

**'Onder de huidige generatie jonge mensen is tweedehandskleding niet de oude meuk van een ander, maar volledig geaccepteerd', zegt Kitty Koelemeijer, hoogleraar marketing en retail aan de Nyenrode Business Universiteit. Dit heeft tot gevolg dat de handel in tweedehandskleding in Nederland de laatste jaren is geëxplodeerd en grote kledingmerken als Zalando en Hilfiger in Nederland hierdoor recent werden gedwongen om te gaan experimenteren met verkoop van kleding dat anders werd weggegooid.**

# De werknemer

## Generaties werknemers kiezen voor bewuste organisatie

Een andere, meer 'psychische motivator' om duurzaamheid en maatschappelijke relevantie als bedrijf hoog in het vaandel te zetten is binding met en aantrekkingskracht op (potentiële) werknemers. De grote groep huidige werknemers (generatie Y, geboren vanaf 1981) maken zich al ernstig zorgen over de toekomst van de planeet. In de top 5 van wereldproblemen waar zij zich wereldwijd de meeste zorgen over maken staat de opwarming van de aarde direct na de economische crisis. Daarna komen de onderwerpen luchtvervuiling, watervervuiling en ontbossing; allemaal onderwerpen gerelateerd aan duurzaamheid. Dit komt sterk overeen met de wereldwijde onderzoeksresultaten van het World Economic Forum, die daardoor meer "economische confrontaties" voorspelt.

Een duurzame bedrijfsvoering is voor de generatie Z (geboren vanaf 2000) een hygiëne-factor. Als je hier als organisatie niet over nadenkt, heb je eigenlijk al afgedaan voor deze generatie. Duurzame keuzes helpen een werkgever dus niet om zich écht te onderscheiden van andere organisaties. Hiervoor zal een stap extra moeten worden gezet. Om jongeren te prikkelen op het thema duurzaamheid is het belangrijk dat de organisatie hen de mogelijkheid biedt zichzelf te definiëren als een 'duurzaam persoon'. Dus aansprekende verhalen en activiteiten van een bedrijf moeten kloppen met de persoonlijke set van waarden, overtuigingen en ideeën van deze generatie.

**'Het groeivermogen van ons bedrijf zal mede bepaald worden door de mate waarin zij in staat is hoogopgeleid talent te behouden, aan te trekken en betrokken te laten voelen bij de organisatie.'**, volgens David Boekel van RSM Accountancy. Millennials en de generatie Z vertegenwoordigen in 2030 het merendeel van de beroepsbevolking (75%). Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) heeft op hen een sterk positief effect bij het kiezen voor welke bedrijven zij willen (blijven) werken, doordat het antwoord biedt op hun zoektocht naar betekenisvol werk. Zeker getalenteerde en hoogopgeleide professionals tonen bovenmatig veel interesse in MVO.

Daarnaast kan het verduurzamen van de kantoorpanden waarin het welzijn medewerkers centraal worden gesteld, leiden tot een lager ziekteverzuim, betere concentratie en meer declarabele uren. Zo toonde een studie aan dat een duurzaam kantoorpand resulteerde in een toename van 7% in declarabele uren.



Overall geldt: een medewerker gaat beter functioneren naarmate hij of zij beter wordt betrokken bij de maatschappelijke missie van het bedrijf. Een tevreden medewerker, blijkt uit onderzoek, is tegenwoordig niet meer voldoende voor een geïnspireerde organisatie die het verschil maakt in duurzaamheid én in marktprestaties. Gecommitteerd personeel geldt als basisvoorwaarde voor een bedrijf om echt met duurzaamheid aan de slag te kunnen gaan én onderscheidend te zijn in de markt.

Onderzoekers beschrijven hoe verschillend gemotiveerde werknemers reageren als ze een muur tegenkomen. Tevreden medewerkers houden een meeting om te bespreken wat te doen met de muur. Betrokken werknemers gaan op zoek naar ladders om er over heen te klimmen. Geïnspireerde medewerkers breken er dwars doorheen.



**Uit onderzoek blijkt dat als tevreden werknemers productief zijn op een indexniveau van 100, dan produceren betrokken werknemers op 144. Verbazingwekkend: geïnspireerde medewerkers scoren 225 op deze schaal. Je zou dus meer dan twee tevreden werknemers nodig hebben om dezelfde output te genereren als één geïnspireerde werknemer.**



5

## 5. Warmdraaien voor nieuwe business principes

Er is geen glazen bol nodig om vanuit de beschreven trends een belangrijke economische shift te zien die impact gaat hebben op marktposities van veel bedrijven. Het is de beweging naar biodiversiteit, een circulaire economie, gebruik van duurzame energie en gesloten kringlopen met substantieel minder afval en vervuiling. Enkele praktische gevolgen die dat heeft voor bedrijfsmodellen zijn:

- ▶ Gebruik komt centraal te staan; de klant wordt geen eigenaar, maar betaalt alleen voor gebruik of de prestatie van het product of de dienst;
- ▶ Professionele bedrijven blijven dus eigenaar van de verkochte producten. Zij zorgen dat de producten hun waarde behouden bij het gebruik, en doen dat samen met andere bedrijven in de productieketen. De echte kosten (inclusief vervuilingskosten) en baten worden onderling netjes verdeeld.
- ▶ Producten worden degelijk gemaakt én van herbruikbaar materiaal. Ze gaan daarvoor (veel) langer mee. Alle kosten worden verwerkt in de prijs aan de klant. Omdat de klant geen eigenaar wordt én het product langer mee gaat hoeft dit niet altijd tot verhoging van de consumentenprijs te leiden.

### Business principles





## Het MKB als fitnesscentrum

Er zijn drie basisstrategieën om je als MKB-ondernemer voor te bereiden op het omslagpunt, dat eerder of later gaat komen: verdedigen van het bestaande, terugtrekken uit de markt of anticiperen op en aanpassen aan de nieuwe situatie. Aanpassen in deze complexe economische transitie zul je waarschijnlijk niet redden met een bandenwissel (bijschaven van een bestaand lineair businessmodel) maar zal de overstap naar een nieuwe – brandstofvrije – motor (overschakelen naar een circulair businessmodel) uiteindelijk meer soelaas bieden.

De uitdaging: klanten en leveranciers in je keten betrekken en deze informeren, of liever gezegd ‘aansteken’ met de voordelen van je gezonde strijdplan. Want het MKB is al behoorlijk aan de weg aan het timmeren en kan worden beschouwd als het fitnesscentrum voor de met obesitas kampende oude economie.

Wat is het beste moment om te versnellen? In voetbaltermen is het wellicht beter te denken aan: aanval is de beste verdediging! Dus vooruitdenken en beginnen te doen. Deze en andere toepasbare praktische management opties, inclusief voorbeelden van MKB-bedrijven die de stap vooruit al hebben gewaagd, worden besproken in een volgend essay.

Dit essay is de eerste in een serie essays. Deze serie behandelt de transformatie naar een nieuwe, gezonde en volhoudbare economie. Het MKB is een belangrijke driver in deze beweging. En kan zelfs een voortrekkersrol vervullen: het MKB als inspiratiebron voor de toekomstige economische gezondheid.

Met een serie essays wil een bijzondere schrijversgroep duidelijk maken welke (voorbeeld-)rol het MKB al speelt en kan spelen in de shift naar een gezonder, menselijker en duurzamer bedrijfsleven. Behalve inzicht geven in de trends en de nieuwe spelregels van een snel naderende systeemverandering zullen deskundigen uit diverse werkvelden in deze serie essays ook aangeven waar de kansen liggen voor de doorgewinterde MKB-ondernemer om zijn rol van betekenis te versterken.

Deze unieke schrijversgroep die op persoonlijke titel aan deze serie essays werkt, hebben elkaars expertises gevonden op het snijvlak van duurzame trends en regelgeving, circulaire economie, bedrijfsstrategie en accountancy:

D.N. Boekel; Senior Manager Sustainability RSM Accountants [www.rsmnl.nl](http://www.rsmnl.nl)

J. Hofstede; Innovatie-aanjager & netwerk-ondernemer, DGA Ynova Innovation Company bv [www.ynova.nl](http://www.ynova.nl)

D.J. Joustra; Eigenaar & Programmamanager Implement Circular Economy [www.ice-amsterdam.nl](http://www.ice-amsterdam.nl)

A.H. Kuiper; Duurzaamheidsstrateeg en eigenaar van Mijn Impact [www.mijnimpact.nl](http://www.mijnimpact.nl),

M.B.J. de Lat; Partner & organisatieadviseur Eshuis Accountants & Adviseurs [www.eshuis.com](http://www.eshuis.com)

D.A. de Waard; Hoogleraar Economie & Bedrijfskunde Rijksuniversiteit Groningen [www.rug.nl](http://www.rug.nl)

## Bronvermelding

Voor dit essay zijn diverse bronnen gebruikt. Hieronder worden een aantal relevante links weergegeven voor diegene die meer achtergrondinformatie nodig heeft.

[www.duurzaam-ondernemen.nl/ruim-80-ervaat-belemmeringen-bij-duurzaam-ondernemen](http://www.duurzaam-ondernemen.nl/ruim-80-ervaat-belemmeringen-bij-duurzaam-ondernemen)

[mos.nl/artikel/2355413-vvd-vernieuwt-en-wil-actieve-overheid-minder-marktwerking.html](http://mos.nl/artikel/2355413-vvd-vernieuwt-en-wil-actieve-overheid-minder-marktwerking.html)

[www.pbl.nl/sites/default/files/downloads/pbl-2020-balans-van-de-leefomgeving-2020-4165.pdf](http://www.pbl.nl/sites/default/files/downloads/pbl-2020-balans-van-de-leefomgeving-2020-4165.pdf)

[www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/electric-mobility-after-the-crisis-why-an-auto-slowdown-wont-hurt-ev-demand](http://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/electric-mobility-after-the-crisis-why-an-auto-slowdown-wont-hurt-ev-demand)

[www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risk\\_Report\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf)

[www.duurzaam-ondernemen.nl/consument-kritisch-over-duurzaamheid-bedrijven](http://www.duurzaam-ondernemen.nl/consument-kritisch-over-duurzaamheid-bedrijven)

Engaging Your Employees Is Good, but Don't Stop There (Eric Garton & Michael Mankins)

[hbr.org/2015/12/engaging-your-employees-is-good-but-dont-stop-there](http://hbr.org/2015/12/engaging-your-employees-is-good-but-dont-stop-there)

[mijnimpact.nl/blogs/kennis/multimissie](http://mijnimpact.nl/blogs/kennis/multimissie)

[www.rvo.nl/subsidie-en-financieringswijzer/mit-regeling](http://www.rvo.nl/subsidie-en-financieringswijzer/mit-regeling)

Verder zijn bij diverse passages uit dit essay recente data van het CBS gebruikt. Het CBS registreert en rapporteert over de Sustainable Development Goals (SDG's) en de doelen in het Klimaatakkoord. Voor uitleg over SDG's zie [www.sdgnederland.nl](http://www.sdgnederland.nl)

[www.cbs.nl/nl-nl/publicatie/2020/21/monitor-brede-welvaart-de-sustainable-development-goals-2020](http://www.cbs.nl/nl-nl/publicatie/2020/21/monitor-brede-welvaart-de-sustainable-development-goals-2020)

[www.cbs.nl/nl-nl/dossier/dossier-duurzaamheid](http://www.cbs.nl/nl-nl/dossier/dossier-duurzaamheid)





*Wil je met ons in  
gesprek naar aanleiding  
van wat je hebt gelezen?*

*Maak een videoafpraak op  
[www.mijnimpact.nl/videoafpraak](http://www.mijnimpact.nl/videoafpraak).*