



WAARDEMODELLEN

DUURZAAMHEID VRAAGT OM SAMENWERKING

Gerrit van Doorn

Frank Engelbart

Ruim 20 jaar geleden startten de eerste marktgerichte ketens in de agrifood. De pioniers hebben de gewenste impact gerealiseerd. De ondersteuning door Rijnconsult bij ketensamenwerking –op inhoudelijke thema’s en het proces van samenwerken- werd gewaardeerd. Tijdens de Foodvision week in 2012 (Rijnconsult Business Review 2013) werden ondernemers uitgenodigd om in de keten meerwaarde te creëren, duurzaamheid in te vullen en eerlijkheid te tonen naar alle spelers in de keten. Veel bedrijven zijn in actie gekomen en hebben nieuwe ketens tot leven gebracht (Folkerts, Maijers, 2014). Het is nu tijd om ketensamenwerking nog doelgerichter in te zetten en te verbreden naar netwerk-samenwerking om duurzaamheid naar een volgende fase te brengen.

Acht keer duurzaamheid

Er is een groeiend besef dat een aantal grote uitdagingen op het gebied van duurzaamheid niet door één onderneming, instelling of overheidsorganisatie alleen opgelost kan worden: stakeholders hebben met elkaar een duurzaamheidsopgave in te vullen. Wij zien acht redenen om die samenwerking snel op de rails te zetten.

1. Er is een toenemende vraag naar gezond en eerlijk voedsel. De complexiteit in het zekerstellen van onze voedselvoorziening neemt toe. De wereldbevolking stijgt van 6 naar 9 miljard. Volgens de FAO van de Verenigde Naties zal de vraag naar landbouwproducten in 2050, 70% tot 100% hoger zijn dan dat het was in 2010. De historische stijging van de landbouw output per hectare ligt rond de 1% per jaar, en daalt nu langzaam. Innovatie is dus noodzakelijk om de productiviteitsverbetering te versnellen, en verduurzaming is nodig om te voorkomen dat dit ten koste gaat van natuurlijke hulpbronnen zoals bodem, water en biodiversiteit.
2. Dan zijn er ook nog factoren die een andere aanpak voorstaan, stelt Unilever's CPO Marcel Engel al in 2013 (Agro&Food NL, 2013). Hij denkt dat er naar schatting 30% tot 50% van de totale voedselproductie verloren gaat. "Dat gebeurt deels aan het begin van de keten en deels aan het eind. Ketensamenwerking kan een belangrijke bijdrage leveren aan het terugdringen van deze verliezen. Dat kan onder andere door vraag en aanbod beter af te stemmen en voorkeuren van de consument grondiger te vertalen naar specificaties van grondstoffen. Dit is te bereiken door een betere uitwisseling van informatie in de keten." Digitalisering zal daarbij helpen.
3. Een derde aspect dat samenwerking in de keten stimuleert, is dat de consument steeds meer wil weten over een product: de herkomst, de

gebruikte grondstoffen, de waarborging van de arbeidsomstandigheden, toegepaste gewasbescherming of geneesmiddelen, etc.. De verschillende schakels moeten nadenken over hoe zij die informatie beschikbaar maken. Ook hier zal digitalisering een rol gaan spelen. Wij zien daarnaast ook de trend naar regionalisering. Regionale producenten bedienen consumenten in de regio. Consumenten stellen het op prijs om te weten wat de herkomst van het product is. Deze trend vereist weer een andere kijk op samenwerking in de keten.

4. Dan is er nog het aspect van klimaatverandering. Nederland heeft zich gecommitteerd om de opwarming van de aarde in 2030 tot 2 graden te beperken. De land- en tuinbouw bedrijven spelen een belangrijke rol in het behalen van deze doelstelling, waarbij de effecten van klimaatverandering de boeren rechtstreeks raken. Om efficiënte en betaalbare aanpassingsstrategieën te ontwikkelen en te implementeren is samenwerking met kennisinstututen, overheden en NGO's onontbeerlijk.
5. Grote afnemers, zoals Friesland Campina, verwachten van hun leveranciers dat zij verantwoordelijkheid nemen om deze doelstellingen te realiseren. De Licence-to-Produce wordt opeens actueel, evenals de Licence-to-Operate, omdat consumenten steeds hogere eisen stellen aan een eerlijk en duurzaam product en transparante informatie.
6. De verwachting is dat Nederland zich committeert aan de Werelddoelen. Hoe zich dat vertaalt in nieuwe wetgeving is nog even afwachten. Waarschijnlijk gaat het nieuwe kabinet (vanaf maart 2017) er werk van maken. Wel zijn er al duidelijke grenswaarden vastgelegd met betrekking tot de reductie van CO2-uitstoot. Ook dit vraagt om slimme oplossingen die alleen in partnership opgelost kunnen worden.
7. Het geopolitieke aspect gaat ook een rol spelen

bij de samenwerking in de keten. De afgelopen jaren is de agrifood business getroffen door de Rusland boycot. Door de stimulans die uitgaat van SDG 17 (uitgewerkt in UN Sustainable Development Goals) ontstaan er nieuwe kansen en bedreigingen in de te ontwikkelen landen, met name Afrika. Daarnaast moet er ook gedacht worden aan de consequenties van Brexit.

8. De Monitoring Commissie Corporate Governance Code (commissie van Manen) heeft dit voorjaar voorgesteld de begrippen langetermijnwaardecreatie en cultuur expliciet in de code op te nemen. De commissie wil de nieuwe code op 1 januari volgend jaar in werking laten treden. Dit vereist dat toezichthouders in goed contact met stakeholders zijn en samenwerken met de directie van het bedrijf.

Samenwerking in ketens en netwerken wordt steeds meer een complexe aangelegenheid. Ons Nederlandse bedrijfsleven is gewend om samen te werken en is zeker competent om de slag naar de netwerkorganisatie -in internationaal perspectief- (nog verder) te gaan maken. Wij zien twee belangrijke onderwerpen bij onze klanten die de basis vormen voor deze volgende slag in duurzaamheid: herbezinning op de missie en het belang van het netwerk.

1. Herbezinning op de missie

Duurzaamheid zat in de afgelopen jaren vooral op onderdelen van duurzaamheid, op duurzaamheidsprojecten en verslaglegging, en aan de buitenkant van organisaties. We zagen het in de oplevering van fraaie duurzaamheidsrapporten, bij voorkeur gebaseerd op de GRI (Global Reporting Initiative), en met inzet van duurzaamheidsmedewerkers met veelal externe communicatie als hun belangrijkste taak.

Dankzij inspanningen van bedrijven als Unilever en DSM, het SAI Platform (Sustainable Agriculture Initiative) en Stichting DuVo (duurzame voedingsmiddelenketen, 2012), zien we dat duurzaamheid snel in het hart van de organisatie terecht komt. Duurzaamheid gaat dan over "hoe kunnen we ons een zinvol beeld vormen over onze bedrijfsdoelen voor de langere termijn en hoe voorkomen we

dat we, veelal onbedoeld, op de korte termijn iets doen wat op de langere termijn pijn gaat doen". Belangrijk is ook de vraag: "waar dragen we aan bij". Daar zijn geen eenduidige antwoorden op. Maar over de hele linie kunnen we zeggen dat er meer spelers bij de strategische overwegingen betrokken zijn dan voorheen; zowel interne betrokkenheid als stakeholder management is daarbij een belangrijk thema.

In die bredere kijk op governance past dat onderwerpen als maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid er niet als hobby bij gedaan worden, maar een integraal onderdeel vormen van

DSM zet in op duurzame groei

Een toenemend besef dat de omstandigheden veranderen en dat bedrijven daarop anticiperen blijkt ook uit het interview met CEO Feike Sijbesma van Royal DSM in the Guardian "nobody can be successful - or even dare to call themselves successful - in a world that fails". Dat dit voor DSM geen loze woorden zijn, blijkt uit hoe ze inhoud geven aan hun missie. De missie van DSM is om bij te dragen aan een beter en aangenerender leven - voor mensen nu en de komende generaties. Deze missie wordt gedragen door DSM's kernwaarde; duurzaamheid. Al wat DSM doet moet bijdragen aan een wereld die nog generaties mee kan. Duurzaamheid wordt DSM's fundamentele business driver. Door Life Science and Materials Science met elkaar te verbinden creëren ze antwoorden op de huidige maatschappelijke uitdagingen, zoals het hongerprobleem. Het nieuwe voedingsingrediëntenpakket komt via een samenwerking met het Wereldvoedselprogramma (WFP) bij de juiste mensen terecht. De partners willen eind 2016 30 miljoen mensen bereiken en bijdragen aan een gezondere toekomst voor deze mensen. De samenwerking tussen WFP en DSM is een direct gevolg van deze missie. De samenwerking heeft impact, ze realiseren hun doelstelling (het bereiken van 30 miljoen mensen). De vorm waarin ze hun doel behalen is een partnership.

SAMENWERKING IN KETENS EN NETWERKEN WORDT STEEDS MEER EEN COMPLEXE AANGELEGENHEID

UW SUCCES WORDT OOK BUITENAF BEPAALD

50%

Domein	Eigen bedrijf	Keten (verticaal/hor.)	Cluster (publiek/privaat)	Sector (landelijk)
Kosten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efficiency ▪ Schaalgrootte 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Doorlooptijd ▪ Activiteiten afst. ▪ Just in time 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regelgeving ▪ Herstructurering ▪ Bereikbaarheid 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quoto ▪ Tarieven ▪ Arbeidskosten
Opbrengsten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kwaliteit product ▪ Onderscheidend 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ketensconcept ▪ Bundeling ▪ Assortiment ▪ Vraag/aanbod ▪ Informatieuitw. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ruimte ▪ Haven ▪ Horeca/toerisme ▪ Beleving, historie ▪ Kringloop 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeidsmarkt ▪ Scholing ▪ Innovatieklimaat

de bedrijfsvoering. Dat stelt Ron Soonieus in een column in het FD (2016). Het spreekt ons aan dat de commissie van Manen, de waardecreatie op de lange termijn, expliciet in de code gaat opnemen. Daarmee wordt duurzaam niet alleen een zaak voor groene ridders maar ook voor toezichhouders, directies en aandeelhouders.

De aansprekende benadering 'hoe kan ik zodanig ondernemen dat het voor nu én voor de langere termijn zinvol en waardevol is' vraagt om een herbezinning op de 'missie' en om een verkenning van de mogelijkheden om daar inhoud aan te geven. Een bedrijf dat meer verantwoordelijkheid neemt voor de sociaal maatschappelijke consequenties van zijn handelen zal succesvol zijn. Een missie ontstaan uit de nieuwe context belicht nieuwe perspectieven en zet de spotlight op nieuwe stakeholders. Wij zien hierdoor een verbreding, namelijk van samenwerking in de keten naar een schil daar omheen: partnerships in het netwerk.

De vraag naar gezondere voeding en veilig water vraagt niet alleen macro-economische oplossingen maar brengt ook de vraag naar nieuwe (duurzame) businessmodellen dichterbij. Pas als er in samenhang naar People, Planet, Profit gekeken wordt, ontstaat er een win-win-win die alleen vanuit missie en in nauwe samenwerking met alle stakeholders ontwikkeld kan worden.

2. Het belang van het netwerk

Met de interne focus is het bedrijf echter nog niet klaar voor de toekomst. 50% van het succes van een onderneming wordt bepaald door de omgevingsfactoren keten, regio en (inter)nationaal speelveld. Dat blijkt uit onderzoek, maar ook uit onze ervaringen.

Opvallend is echter dat de laatste decennia de managementaandacht heel erg op het eigen bedrijf is gericht. Processen stroomlijnen (lean), terug naar de core business, kostenbesparingsprogramma's en ERP-implementatie zorgen daarvoor. Maar onderzoek én onze ervaring tonen aan dat het succes ook -en maar liefst voor 50%- wordt bepaald door:

1. Hoe functioneert jouw keten: heb je de goede leveranciers en afnemers, die jouw producten en diensten juist verwaarden tot bij de eindklant? Lever je bijvoorbeeld aan de succesvolle supermarkt-keten of niet?
2. Hoe gewenst is jouw bedrijf in jouw gemeente en regionale cluster: krijgt het bedrijf makkelijk de vergunningen, als er aanpassingen nodig zijn aan ontsluiting van het bedrijf of uitbreiding van het bedrijf aan de orde is? Maar ook geluid, geur, emissie, etc. Doen de burens niet lastig? Het kan veel energie (en geld) vergen als deze License-to-Produce en License-to-Operate niet vanzelf goed gaan.



3. Hoe heeft de BV Nederland het voor jouw sector geregeld? Denk aan arbeidsvoorwaarden en CAO, fiscaliteiten en administratieve lastendruk. Maar ook aan fyto-sanitaire en veterinaire voorwaarden bij internationale handel. En zelfs de geopolitieke houding, zoals de impact van de Rusland-boycot voor groenten, fruit en zuivel. Want uiteindelijk is het gelijke internationale speelveld in een internationale competitieve wereldeconomie bepalend. En -vooral vanuit duurzaamheid- kunnen we eigenlijk ook nog een extra vierde externe component toevoegen.
4. Tot slot is er de mondiale component; hoe gaan we om met de werelddoelen, wat wordt de impact van klimaatverandering en -beheersing, verschuivende wereldeconomieën (zoals de opkomst van de BRIC-landen) en daardoor nieuwe markten, maar ook de geopolitieke onzekerheid. Een organisatie anno 2016 kan niet meer zonder inzicht in, en betrokkenheid van, dit netwerk om de organisatie. Het is echter verrassend om te zien hoe weinig tijd en managementaandacht nog aan dit netwerk van stakeholders wordt besteed.

Fruitpact werkt aan License-to-Operate

Rijnconsult voert al negen jaar het management van het regionale clustersamenwerkingsverband rondom fruit in de regio Rivierenland. Belangrijke inzet aldaar is het vergroten van de sympathie voor fruit bij de lokale burgers, ambtenaren en de college van B&W. Want door wederzijds begrip en meer publiek-private samenwerking wordt de License-to-Operate vergroot: de buitenwereld gunt jou je business. Het vraagt dus wel dat fruittelers meer zichtbaar worden, hun bedrijven regelmatig openstellen en evenementen (zoals Fruitcorso) omarmen. Met het recente "www.fruittuinvannederland.nl" initiatief laat de hele regio zien dat ze fruit als kernwaarde omarmt.

Duurzaamheid 3.0: lange-termijn-waardecreatie

Begrippen missie, cultuur en governance krijgen in de managementliteratuur veel aandacht. Triple P denken en License-to-Operate blijven onverminderd van kracht. We maken echt vaart als de missie het denken naar duurzaamheid gaat ondersteunen. In alle gevallen komt het terug bij de missie vraag: waarom doen wij dit, waar draagt het aan bij en wat is dus het bestaansrecht van onze organisatie? En de belangrijke les is: doe dit niet alleen maar benut daarin de kracht van het netwerk met alle stakeholders.

1. Sinek (2013) lanceerde "it starts with the WHY", oftewel het beantwoorden van de waarom-vraag
2. Collins & Porras (1994) reppen in hun boek "Built to Last" over "BHAG: the Big Hairy Audacious Goal. A true BHAG is clear and compelling, serves as unifying focal point of effort, and acts as a clear catalyst for team spirit. It has a clear finish line, so the organization can know when it has achieved the goal; people like to shoot for finish lines."
3. Ismael & Van Geest (2015) benoemen in hun boek "Exponentiële organisaties, waarom nieuwe organisaties tien keer beter, sneller en goedkoper zijn" dat exponentiële organisaties groot(s) denken, vanuit het hogere ambitieuze doel van de organisatie: de Massive Transformative Purpose (MTP). Idealiter is de MTP zo inspirerend dat zich een gemeenschap rondom de organisatie vormt die spontaan vanzelf begint te functioneren zodat er uiteindelijk een eigen community, een groep en een cultuur wordt gevormd.
4. Op zijn Nederlands zien we "de bedoeling" steeds vaker als term vallen, onder andere in het boek "Verdraaide Organisaties" van Wouter Hart (2013). De bedoeling is dan "daar waar het uiteindelijk om te doen is".

Duurzaam is toekomstbestendig ondernemen

Het (her)definiëren van de missie zorgt intern voor een hechtere verbinding met alle medewerkers, een trots om voor te werken gevoel. Een missie gericht op de toekomst zorgt in het netwerk voor een meer heldere maatschappelijke positionering van de organisatie, wat uiteindelijk een bijdrage zal leveren aan de reputatie in het stakeholder-netwerk. En dat is natuurlijk van harte welkom om de organisatie toekomstbestendig te houden.

Duurzaam ondernemen is wat ons betreft dus gericht op toekomstbestendig ondernemen. Onze boodschap daarbij is het gesprek over de missie centraal te zetten, en het netwerk van stakeholders te betrekken bij strategie én actie. Want samen kom je verder!

bronnen

- Rijnconsult Business Review 2013, Thema Netwerkgorganisatie, pagina 50-55
- Folkerts, H. en Majijers, W. (2014). Levende agrifoodketens. Van Gorcum.
- Agro&Food NL (2013). Ketensamenwerking onontbeerlijk voor verduurzaming .
- Dutilh, C. (2012). De duurzame voedingsketen, 20 jaar ervaring bijeen gebracht. Stichting DuVo.
- SDG 17 is een van de Sustainable Development Goals (2015)
- Commissie van Manen (2016); Monitoring Commissie Corporate Governance Code
- Soonius, R. (2016) Board moet langetermijn-waardecreatie omarmen. FD 23 juli 2016
- Watson, B. (2015). How can companies integrate sustainable development goals? The Guardian 12 oktober 2015
- Sinek, S. (2013). Begin met het waarom. Business Contact.
- Collins, J.C & J.I. Porras (1994) Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. HarperBusiness.
- Geest, Y. van & S. Ismail. (2015). Exponentiële organisaties. Business contact.
- Hart, W. (2013). Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling. Vakmedianet.

WAAROM DOEN WIJ DIT,
WAAR DRAAGT HET AAN BIJ EN WAT IS DUS HET
BESTAANSRECHT VAN ONZE ORGANISATIE?