

## **Verdieping Ondernemersonderzoek Duurzaam Ondernemen Economische Barometer Breda 2017**

### **Introductie en vraagstelling**

In de Economische Barometer Breda (EBB) 2017 staat duurzaamheid als speciaal thema centraal. Daartoe heeft Avans Hogeschool met medewerking van haar studenten een ondernemersenquête uitgevoerd, waaraan 287 lokale ondernemers hebben meegewerkt. De centrale vraag in het onderzoek luidde:

*In hoeverre en op welke manier is het bedrijfsleven van Breda (in)gericht op het voeren van een duurzaam onderneming?*

In het verlengde van de Avans-analyses hebben Bureau/AldusWillem extra kwantitatieve analyses uitgevoerd op het enquêtebestand en een aantal gesprekken met ondernemers gevoerd en een ronde tafelbijeenkomst met ondernemers gehouden. Dat laatste heeft als doel gehad de enquêteresultaten nader te interpreteren en te verrijken met concrete ervaringen met duurzaam ondernemen in de praktijk. Achteraan dit document is een overzicht opgenomen met de ondernemers die hiervoor zijn gesproken.

### **Aanvullingen uit de Avans-enquête**

#### ***De belangrijkste uitkomsten Avans-onderzoek in vogelvlucht***

Avans Hogeschool heeft de uitkomsten op hoofdlijnen geanalyseerd en daaruit blijkt dat slechts een beperkt deel van de bevroegde ondernemers hun bedrijf ziet als uitgesproken duurzaam of juist helemaal niet duurzaam. Bredase bedrijven geven aan zich meer op economische dan op sociale en ecologische duurzaamheid te richten, al gaan de drie vormen van duurzaamheid ook vaak samen.

Het merendeel van de bedrijven ervaart duurzaamheid niet als een hype (62,8%), maar tegelijkertijd vindt een minderheid (38,3%) evenmin een noodzaak en ziet eveneens een minderheid (37,6%) het als een kans om meer klanten te verwerven. De meeste bedrijven geven aan dat hun klanten niet kiezen voor het bedrijf vanwege duurzaamheid en ook denken klanten (nog) weinig mee over verduurzaming van producten en diensten. Wel ervaren bedrijven met andere bedrijven als klant vaker de invloed van hun klanten op het duurzaamheidsbeleid dan bedrijven die zich op de consumentenmarkt richten.

De gemeente noch banken worden door bedrijven gezien als een vanzelfsprekende partner in het duurzaam ondernemen. In het geval van banken geldt dit voor bijna 50% van de ondernemers, bij de gemeente voor een kwart. De feitelijke betrokkenheid van vooral banken bij duurzaam ondernemerschap wordt overigens zeer wisselend door Bredase ondernemers beoordeeld.

#### ***Aanvullende analyses***

In aanvulling op het Avans-onderzoek zijn analyses uitgevoerd naar de volgende onderwerpen:

- De mogelijke relatie tussen enerzijds de mate waarin ondernemingen actief bezig zijn met duurzaamheid en anderzijds hun (groei)prestaties in termen van omzet, winst en werkgelegenheid;
- De invloed van de keten (klanten en afnemers) op het duurzaamheidsgedrag;
- Mogelijke verschillen tussen koplopers, volgers en achterblijvers op het gebied van duurzaamheid.

### *Duurzaamheid en economische prestaties*

Duurzaamheid is inmiddels de fase van hype voorbij, zoals al eerder uit de Avans-analyses bleek. Het is een geïntegreerd onderdeel van de bedrijfsvoering en de meeste focus gaat uit naar economische duurzaamheid. Tegen deze achtergrond lijkt het logisch dat bedrijven die (veel) aan duurzaamheid doen, ook beter presteren. Uit de verdiepende (statistische) analyses komen de volgende resultaten.

Er is in het algemeen geen aantoonbaar statistisch verband tussen de mate waarin bedrijven actief zijn met duurzaamheid ('alles overziend: hoe duurzaam is uw bedrijf') en de omzetontwikkeling van het bedrijf. Dit bevreemdt, omdat 'economie' het belangrijkste motief van bedrijven is om aan duurzaamheid te doen. De enige duurzaamheidsindicator die wel een statistisch verband heeft met positieve bedrijfsprestaties en omzetgroei is aandacht voor sociale duurzaamheid (sociaal welzijn). Het verband is echter niet eenduidig. Het deel van de populatie dat zich sterk op sociaal welzijn richt, is hoger naarmate de omzetprestaties beter zijn. Tegelijkertijd neemt ook het aandeel bedrijven dat zich niet specifiek op sociaal welzijn richt, toe, naarmate de prestaties hoger zijn.

Aansluitend is onderzocht of er statistische verbanden zijn tussen de mate van duurzaamheid en de winstontwikkeling. Voor winstontwikkeling zien we een vergelijkbaar statistisch verband met sociale duurzaamheid als bij de eerdergenoemde omzetontwikkeling. De omvang van de groep bedrijven die neutraal staat t.o.v. duurzaamheid neemt af naarmate de winstontwikkeling gunstiger is. Tegelijkertijd neemt de categorie 'weinig aandacht voor duurzaamheid' ook toe als de winstontwikkeling toeneemt. Deze bipolaire relatie lijkt moeilijk verklaarbaar, mogelijk speelt in de praktijk een rol dat veel meer factoren (dan in de enquête bevraagd) dan alleen duurzaamheid van invloed zijn op de winstontwikkeling.

Tot slot is bij deze invalshoek gezocht naar statistische verbanden tussen de mate van duurzaamheid en de werkgelegenheidsontwikkeling. Dan zien we patronen die min of meer overeenkomen met eerdere constatering. Er is enig verband tussen enerzijds 'inspelen op actuele duurzaamheidsontwikkelingen' en 'in de markt onderscheidend zijn met duurzaamheid' en anderzijds de werkgelegenheidsontwikkeling in het bedrijf, maar dat is een negatief verband. Naarmate men meer inspeelt op duurzaamheid, c.q. onderscheidend is in de markt, is de werkgelegenheidsontwikkeling lager. Vanuit de statistieken is het moeilijk om hiervoor een goede verklaring te geven. Mogelijk heeft het ermee te maken dat 'bewust ondernemende ondernemers' (v.w.b. duurzaamheid) ook bewust sturen op andere bedrijfsaspecten, waaronder hun personeelsbestand. Werkgelegenheidsgroei zal immers op bedrijfsniveau zelden de primaire doelstelling zijn.

### *Invloed van klanten en afnemers op het duurzaamheidsgedrag*

Deze aanvullende analyse is gemaakt om inzicht te krijgen in de mate waarin afnemers (de klanten van de bedrijven) invloed hebben op het duurzaamheidsbeleid. Het is immers denkbaar dat afnemers een sturende rol hebben, door te vragen naar producten of diensten die op een duurzame wijze zijn geproduceerd.

Uit de Avans-analyse blijkt dat ondernemingen die (vooral) zakelijke afnemers hebben (de B2B-bedrijven, anders dan bedrijven die zich vooral op de eindconsument richten: B2C) actiever zijn op het vlak van duurzaamheid. In de verdiepende analyse wordt dit verband bevestigd: zakelijke klanten denken vaker mee over verduurzaming van producten en diensten dan de eindconsument. Overige analyses m.b.t. het thema 'keten', zoals imago, keuzes van klanten voor het bedrijf vanwege duurzaamheidsaspecten etc. hebben geen statistische verbanden met duurzaamheid van het bedrijf.

Dat zakelijke klanten een grotere invloed hebben dan de particuliere klant komt mede doordat intermediaire bedrijven ook vaker productiebedrijven zijn. Industrie, bouw en de agrarische sector leveren hun fysieke producten doorgaans aan andere bedrijven en organisaties en niet (direct) aan de consument. Uit de enquête is gebleken dat Bredase productiebedrijven vaker dan dienstverlenende bedrijven aangeven dat klanten voor hen kiezen vanwege het duurzaamheidsprofiel van het bedrijf. Productiebedrijven geven ook vaker aan dat zij duurzaamheid bewust inzetten om het imago van hun bedrijf te versterken.

Dat de invloed van de klant bij productiebedrijven groter is, komt door de sterkere een-op-een relatie met de afnemer. Dat die invloed ook betrekking heeft op duurzaamheidsaspecten, komt weer doordat (fysieke) duurzaamheidsvraagstukken in productieactiviteiten concreter en tastbaarder zijn dan in dienstverlenende activiteiten. In de enquête geven Bredase productiebedrijven vaker dan dienstverlenende bedrijven aan dat ze serieus rekening houden met milieuaspecten (energieverbruik, CO<sub>2</sub>-uitstoot e.d.) en dat ze inspelen op actuele duurzaamheidsontwikkelingen in de maatschappij. Zo ontstaat het opvallende beeld dat bedrijven die minder direct contact (lijken te) hebben met de burger, juist verhoudingsgewijs gevoeliger zijn voor wat op er maatschappelijk op duurzaamheidsgebied speelt.

#### *Mogelijke verschillen tussen koplopers, volgers en achterblijvers*

In meer algemene zin is het interessant om te weten of kopvolgers, volgers en achterblijvers op het gebied van duurzaam ondernemen bepaalde gezamenlijke kenmerken hebben. Voor deze analyse is de groep respondenten geprofileerd naar koplopers, volgers en achterblijvers. Koplopers zijn respondenten die hebben aangegeven dat hun organisatie zeer duurzaam is. De groep achterblijvers wordt gevormd door respondenten die hebben aangegeven dat hun organisatie helemaal niet duurzaam is. Ruim 10% van de respondenten heeft het profiel 'koploper', 13% kan als achterblijver worden gekenmerkt, de grootste groep zit dus in het midden.

Als eerste is onderzocht of er een relatie bestaat tussen het duurzaamheidsprofiel van het bedrijf (volgens bovenstaande definitie) en de mate waarin het personeel duurzaamheid belangrijk vindt. Er blijkt een statistisch verband te zijn, dat ook logisch lijkt. Het ligt voor de hand dat je werkt in een bedrijf waar je je qua uitgangspunten en waarden (inclusief duurzaamheid) thuis voelt. En ook andersom: dat bedrijven bij voorkeur medewerkers aannemen die de waarden van het bedrijf onderschrijven.

Ten tweede is onderzocht of er een verband is tussen enerzijds het duurzaamheidsprofiel van het bedrijf en anderzijds de vraag of duurzaamheid nieuwe klanten oplevert, en of het meer in het algemeen kansen biedt voor het bedrijf. Dat is inderdaad het geval: koplopers zien meer nieuwe klanten als gevolg van hun duurzaamheidsprofiel en noemen het (derhalve) ook een belangrijke kans voor het bedrijf.

De derde verdieping betrof de vraag of er tussen koplopers, volgers en achterblijvers verschil is in hun ervaringen met betrokkenheid en ondersteuning door de overheid (gemeente) en banken bij hun duurzaamheidsoverwegingen. Daar blijkt geen aantoonbaar statistisch verband te zijn.

## Conclusies

Op basis van de aanvullende kwantitatieve en kwalitatieve verdieping kunnen de volgende conclusies worden getrokken.

- Het onderzoek en de verdieping leveren weinig scherpe uitkomsten op, de resultaten zijn nogal 'vlak'. Duurzaamheid is in de ondernemerspraktijk breed en divers, het is in de ondernemingspraktijk nauw verweven met (en daardoor moeilijk te scheiden van) andere ondernemingsthema's (personeel, verkoop, marketing, positionering etc.) en ondernemers geven er vanuit hun praktijk uiteenlopende invullingen aan. Bovendien is duurzaam ondernemen vaak eerder een middel om andere doelstellingen te bereiken dan een doel op zich. Denk bijvoorbeeld aan onderscheidend vermogen (anders dan met prijs), kostenbesparing (bijvoorbeeld energie- en transportkosten) en regelgeving. Daardoor is het niet altijd even gemakkelijk om zaken met een dergelijk onderzoek scherp te krijgen. Andersom betekent dit ook dat in de communicatie richting ondernemers een praktische en zo concreet mogelijke lijn nodig is, het stadium van algemene uitgangspunten en benadering is inmiddels wel voorbij.
- Het is niet vreemd dat economische duurzaamheid (duurzaamheid omwille van economische motieven) het meest aan de orde is. Bedenk ook dat 'we uit de crisis komen' en bedrijven voorrang geven aan het opbouwen van een gezonde financiële basis<sup>1</sup>. Duurzaamheid kan daaraan zeker bijdragen en is ook een voorwaarde voor continuïteit, maar continuïteit is zeker niet alleen van duurzaamheid afhankelijk. In de praktijk zullen kostenmaatregelen vaak niet direct aan duurzaamheid worden gekoppeld: lagere transportkosten door bundeling van stromen, tegengaan van verspilling en uitval, terugdringen van personeelsverzuim zijn enkele voorbeelden daarvan. Bovendien bleek uit de gesprekken, dat economische duurzaamheid als begrip minder leeft, wordt herkend. Men denkt bij duurzaam ondernemen toch in de eerste plaats aan ecologische/fysieke duurzaamheid.
- Er is geen eenduidige, zekere verklaring voor het feit dat in de verdiepende analyse o.b.v. het enquêtemateriaal geen kwantitatieve relatie aangetoond is tussen de mate van duurzaamheid en economisch presteren van ondernemingen. In de interviews en gesprekken is aangegeven, dat duurzaam ondernemen een van de vele factoren is die de rendementen beïnvloedt (zie ook boven) en als zodanig niet geïsoleerd kan worden. Maar over het positieve effect zijn ondernemers het wel eens. Overigens kan dat ook vanuit een ander perspectief worden gezien: duurzaam ondernemen kan bijdragen aan positiebehoud in een volle, competitieve markt, wat onder andere tot margebehoud kan leiden. Meer in het algemeen kan worden gesteld dat ondernemers die bewust en met een visie hun bedrijf leiden (de koplopers, zie ook de bovenstaande aanvullende kwantitatieve verdieping), ook meer oog hebben voor duurzaamheid dan zij die dat niet doen. Maar duurzaamheid is dan (slechts) een van de aspecten waarop dat zichtbaar is, het zal ook tot uiting komen in de interne organisatie, het commerciële en financiële beleid, het HR-beleid etc.
- In aanvulling op het voorgaande komt uit de analyses het beeld naar voren dat duurzaam ondernemen in de eerste plaats voortkomt uit de intrinsieke overtuiging en motivatie van de betreffende ondernemer. Natuurlijk zijn er ondernemers die duurzaam ondernemen inzetten om zich in een (nieuwe, opkomende) markt te positioneren, zoals die van duurzame en/of biologische producten. Verduurzaming in van oudsher niet-duurzame

---

<sup>1</sup> Zie ook de betreffende passages in de rapportage over de economie van Breda in 2015

markten wordt sterker door intrinsieke (niet-commerciële) motivatie van ondernemers en regelgeving gedreven.

- Sociale duurzaamheid wordt minder vaak genoemd. Dat wil niet zeggen dat ondernemers niet sociaal-duurzaam bezig zijn, maar mogelijk wordt het in de praktijk niet als zodanig gelabelled. Denk bijvoorbeeld aan sponsoring van het verenigingsleven, dat 'objectief' gezien als een vorm van sociaal duurzaam ondernemen kan worden gezien, maar al ver voor de introductie van het fenomeen duurzaam ondernemen bestond en bovendien door de ondernemer commercieel kan zijn gemotiveerd. Verder speelt een rol, dat de invulling en vormgeving van sociale duurzaamheid vele vormen kent. Als de doelstelling is om 'mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt' aan de slag te helpen, is er veel regelgeving. Daardoor is het in de praktijk waarschijnlijk gemakkelijker te doen door 'professionals' dan door bedrijven in algemene zin. Daarnaast is de aard van het bedrijf en de werkzaamheden van invloed. Repeterende werkzaamheden zijn voor die doelgroep vaak gemakkelijker uitvoerbaar dan werkzaamheden die veel improvisatie en flexibiliteit vragen. Ook speelt de benodigde inzet voor begeleiding een rol. Maar sociale duurzaamheid kan ook verborgen zitten in het terugdringen van ziekteverzuim en werkstress, en het blijven investeren in medewerkers. Ook dat is vaak effectief, maar zal minder snel als specifiek duurzaam ondernemen worden gezien.
- De bescheiden score op fysieke duurzaamheid in de enquête bevreemdt enigszins, omdat fysieke duurzaamheid in de tijd gezien een van de eerste duurzaamheidsdoelstellingen en -uitingen is. Mogelijk is het voor ondernemers daardoor inmiddels zo vanzelfsprekend dat het niet meer genoemd wordt, mogelijk heeft het ook te maken met aard van de Bredase economie die meer op diensten is gericht dan op verwerking en gebruik van grondstoffen (stadseconomie). In elk geval bleek uit de enquête dat productgerichte bedrijven vaker aangeven rekening te houden met fysieke milieuaspecten (natuur, CO<sub>2</sub>-uitstoot) dan dienstgerichte bedrijven. Toch zou (verdere verbetering van) fysieke duurzaamheid niet aan de aandacht mogen ontsnappen. Denk bijvoorbeeld aan de kwaliteit en duurzaamheid van gebruikte grondstoffen en halffabricaten, afstemming en beperking van logistiek en vervoerstromen (veiligheid is ook een duurzaamheidskenmerk), het tegengaan van verspilling, uitval en retouren.
- We zien duidelijk verschillen tussen B2B (business-to-business) en B2C (business-to-consumer)markten, waarbij op onderdelen de B2B-markt explicieter op duurzaamheid is gericht dan bedrijven actief op de consumentenmarkt.

In de B2B-markt is sprake van meer wederzijdse afhankelijkheid en eisen over en weer met structurele partners. Iedere schakel in de keten is immers toeleverancier *en* afnemer. En het gaat daarbij vaker dan bij B2C-relaties om het fysieke productieproces, waaraan concrete duurzaamheidsvraagstukken zijn gekoppeld, op het gebied van grondstoffen- en energieverbruik en vervoer. Bedrijven verwachten duurzaamheid bij hun toeleveranciers, maar ook het delen van kennis en het meewerken aan oplossingen. Eén 'rotte appel' in de keten van toeleveranciers kan immers de (duurzaamheids-)waarde van het product tenietdoen. Het is bovendien een van de factoren die helpt om relaties te verstevigen en biedt continuïteit en vaak ook de mogelijkheid om marges te verbeteren (zie ook economische duurzaamheid). Marktmacht (marktleiderschap) is ontegenzeggelijk een krachtig middel om duurzaamheid in de keten af te dwingen. Als deze niet aanwezig is (c.q. door een dominante partij ingevuld wordt) is ketenduurzaamheid zeker geen utopie, maar zal deze meer op basis van argumenten en wederzijdse overtuiging tot stand moeten komen.

Op de B2C-markt liggen de vraagstukken genuanceerder. De eindconsument is in zijn duurzaamheidsopvattingen (en –handelen) niet altijd even consequent en geeft in het algemeen de voorkeur aan een scherp geprijsd product, ongeacht het duurzaamheidsprofiel ervan. Op de klant gericht duurzaamheidsbeleid kan dan bijvoorbeeld bestaan uit het bieden van keuzes, stimuleren van bewustwording, geven van voorlichting en het tonen van voorbeelden: meebewegen en zachtjes duwen, zonder de aansluiting met de klant te verliezen. Het zal duidelijk zijn dat dat vaak een zaak is van lange adem, waarbij resultaten niet op korte termijn en hard bepaald kunnen worden. Soms is duurzaamheid primair een middel om het imago van het eigen bedrijf te versterken, wat uiteindelijk weer kan leiden tot economische duurzaamheid in de vorm van continuïteit.

- Uit het onderzoek blijkt een bescheiden rol voor overheid (gemeente) en bank bij bewustwording en versterken duurzaamheid van het bedrijfsleven. Voor zover er een rol is, heeft deze een defensieve *en* offensieve invalshoek: belemmeringen wegnemen, c.q. kansen ondersteunen. Uit de enquête kwamen echter geen duidelijke aanknopingspunten voor doelgroepenbeleid naar voren. De koplopers beoordelen de rol van overheid en bank niet wezenlijk anders dan de volgers en de groep achterblijvers. Terwijl de verwachting zou kunnen zijn, dat koplopers meer medewerking zouden willen krijgen bij het realiseren van hun verduurzamingsambities. Dat beeld kwam in elk geval wel uit de gesprekken naar voren.

In de praktijk toepasbare regelgeving zonder onnodige bureaucratie en rekening houdend met de specifieke sector of situatie wordt begrijpelijkerwijs vaak richting de overheid genoemd. Gedurende langere tijd (vanwege vaak omvangrijke investeringen en lange terugverdientijden) consequent beleid (vergroten van betrouwbaarheid en voorspelbaarheid) helpen ook, evenals het ook in de praktijk toepassen van hetgeen het beleid voorstaat. Daarnaast zouden gemeente en bank een rol kunnen spelen in lokale aanbesteding (ook een vorm van duurzaamheid), als *launching customer* (bij nieuwe en kapitaalintensieve duurzaamheidsuitingen) en bij het (voor)selecteren van partijen (leveranciers) als daaraan behoefte bestaat.

- Het enquêteonderzoek, zoals hier door Avans uitgevoerd, is niet eerder voor andere Nederlandse gemeenten gedaan. Daardoor is het lastig om er specifieke lokale facetten van te belichten en deze te benchmarken. Duurzaamheid en Breda zijn echter wel de twee zijden van dezelfde medaille. Het kwaliteitsimago van de stad, de recente investeringen, de ruimtelijke compactheid, de sterke ondernemersnetwerken en de aantrekkelijke woonfunctie zijn onlosmakelijk via duurzaamheid met elkaar verbonden. Tegelijkertijd zal men zich moeten realiseren dat een lokale schaal vaak perfect is om initiatieven te ontwikkelen (gezamenlijke doelstelling, ons kent ons), maar voor de effectiviteit vaak opschaling vereist is. Duurzaamheid stoort zich immers niet aan stadsgrenzen en in de praktijk zijn markten (arbeidsmarkt, toeleveranciers, afnemers) ook op een grotere schaal aan elkaar verbonden. Bovendien is Breda geen uitgesproken 'maakstad'. Vraagstukken rond verantwoord grondstoffengebruik en grootschalig energieverbruik spelen hier in mindere mate dan in bijvoorbeeld alleen al de omliggende West-Brabantse regio.

Sergej Bulterman (Bureon)  
Willem van der Velden (AldusWillem)

Januari 2017

## **Deelnemers aan de interviews en ronde tafelbijeenkomst**

Kees van der Avoird	Intratuin Breda
Patty van Broekhoven	Deventer Profielen
Patrick Diepstraten	Stagiair Rabobank Breda, student Avans Hogeschool
Rinse van Dorp	Regiomanager Olympia Uitzendbureau
Anja van Gils	Auto Boeimeer BV
Rombout Kerremans	Directeur Stichting Betrokken Ondernemers Breda
Lars van Meer	Ondernemersadviseur IMK
John Polling	Directeur van @xit
Marco Sprenkels	Starterslift Breda
Martin Verweij	Avans Hogeschool