



**Gerard Berendsen**  
Lector Total Quality Management

'Het is van belang dat alle disciplines gehoord worden.'



**Huub Hiddema**  
Directeur Front2front

'Wij willen duurzaamheid uitstralen.'

**Duurzaam zijn is hot. Menig onderneming wil dolgraag zo'n imago. Maar dan moet het bedrijf dat ook zijn, want je beter voordoen dan je bent, is koren op de molen van de concurrent. Sterker nog, aan niet-duurzaam zijn kan een onderneming zelfs ten onder gaan. De HAN heeft een methode ontwikkeld waarmee een bedrijf kan checken of het duurzaam is. En waarmee het zijn ambitie kan vertalen in een strategie.**

Duurzaam ondernemen. Zaken doen met oog voor het welzijn van het eigen personeel en met aandacht voor het milieu en allerlei andere maatschappelijke belangen. Met oog voor people én planet. Een loffelijk streven, maar voor veel ondernemers is het tot nog toe daarbij gebleven. Ze willen wel duurzaam aan de slag, maar niet ten koste van de winstgevendheid van hun onderneming. Terecht, meent lector Gerard Berendsen. Want zonder voldoende focus op de bedrijfseconomische belangen – zonder aandacht voor profit - komt er op den duur van ondernemen, laat staan van duurzaam ondernemen, niets terecht.

Duurzaam ondernemen is dan ook, in de definitie van de HAN-lector Total Quality Management (TQM) in Organisatienetwerken, rekening houden met maatschappelijke ontwikkelingen én een gezonde financiële huishouding. 'Nu zijn er veel bedrijven die graag die twee belangen willen combineren, maar niet goed weten hoe ze dat in een strategie voor de middellange termijn moeten vertalen', verwoordt hij het. 'Ik heb het dan dus niet over dat uitzendbureau dat goedkoop Polen naar hier haalt om ze zonder veiligheidsvoorzieningen in de bouw op grote hoogte te laten werken. Ik heb het dan over bijvoorbeeld foodbedrijven die intern worstelen met de vraag of ze niet moeten overschakelen naar het op de markt brengen van minder vet of minder zoet voedsel, via een productieproces dat minder schadelijke stoffen uitstoot.'

#### Ondergang

Met die laatste categorie van bedrijven als doelgroep heeft zijn lectoraat, in samenwerking met TNO in Apeldoorn, de methodiek Duurzaam Ondernemen door Selectie van Innovatieve Technologie (DOSIT) ontwikkeld. Een methodiek waarmee de ondernemer in tijdsbestek van twee à

drie weken een duurzame middellange termijnstrategie kan neerzetten.

DOSIT bestaat grofweg uit vier stappen, legt Berendsen uit. In de eerste doet de DOSIT-adviseur een literatuuronderzoek en spreekt met mensen van de branchevereniging, om zo te achterhalen wat de bijzondere kenmerken zijn van de branche waarin het te analyseren bedrijf actief is. Zo moet op tafel komen welke speciale pijnpunten in de sector leven die het duurzaam ondernemen kunnen bemoeilijken. In de tweede stap vindt een inventarisatie plaats van de keten waarin het bedrijf zich bevindt. 'Daarin worden alle partijen beschouwd, van grondstoffenvoorleverancier tot en met de eindklant, om te bezien waar bijvoorbeeld het energieverbruik in het ketenproces geconcentreerd is. Soms lijkt dat de productie te zijn, maar blijkt het het transport.'

De eerste twee fases voeden de vragenlijst die in de derde wordt voorgelegd aan alle sleutelfunctionarissen binnen een bedrijf. 'Het is van belang dat alle disciplines gehoord worden; inkoop en verkoop, productie, de mensen van kwaliteitscontrole.' Want, vervolgt de lector, in de laatste fase moet er tussen al die disciplines consensus worden bereikt over de nieuwe strategie. 'In een workshop, waaraan alle sleutelfunctionarissen deelnemen, moet men het eens worden over wat nu voor het bedrijf de werkelijk interessante, duurzame innovaties zijn.' Is die consensus er niet of neemt niet iedere sleutelfiguur deel, dan belandt zo'n strategie onderin de la, is Berendsens ervaring.

DOSIT kan een bedrijf redden van de ondergang, meent de HAN-lector. 'Neem het Britse Canterbury Foods dat vet en zoet voedsel produceerde, speciaal voor schoolkinderen. Tot Jamy Oliver de gezondheid van die kinderen op tv aan de kaak stelde. Het bedrijf is ternauwernood aan faillissement ontsnapt. De directeur constateerde achteraf: was zijn bedrijf eerder bewust geworden van de maatschappelijke ontwikkelingen naar gezonder eten, dan had hij veel eerder voor een andere strategie gekozen en was hij ander, gezonder eten gaan produceren.'

Dat bewustzijn levert zijn methode, stelt Berendsen. 'Het is voor ondernemers en de managers in bedrijven heel moeilijk objectief naar zichzelf te kijken. Of ze hebben wel een vermoeden maar daarvan een bevestiging nodig. De methodiek zorgt daarvoor.'

#### 'Stoepgroenbestrijders'

Juist naar die objectieve kijk was Huub Hiddema op zoek. 'Wij willen met ons product duurzaamheid uitstralen, maar dan moet je er ook wel helemaal zeker van zijn dat je duurzaam bent.' Het was om die reden dat directeur van Front2Front de DOSIT-methode door de HAN liet uitvoeren. Om de puntjes op de i van het duurzaam ondernemen te zetten. In het najaar van 2005 werd zijn onderneming Front2Front geanalyseerd. De uitkomsten stelde de leverancier van een innovatieve, milieuvriendelijk onkruidbestrijdingmachine voor een paar verrassingen.

Hiddema brengt sinds 2004 'stoepgroenbestrijders' onder de merknaam Wave op de markt die met heet water het onkruid te lijf gaan. 'Andere bestrijders, die het onkruid wegbranden, verhitten gewoon de hele stoep. Onze machine is heel selectief en spuit alleen daar water waar het apparaat plantengroei ziet staan. Dat scheelt tachtig procent van de energiekosten.' En dat is ook winst voor het milieu. Nog veel meer milieuwinst wordt behaald als de machine van Front2Front vergeleken wordt met chemische bestrijding. 'Dat is natuurlijk nog veel schadelijker voor het milieu. De helft van de gemeentes past die methode overigens nog toe', weet Hiddema.

Zijn bedrijf verkóópt de bestrijders niet, maar Front2Front werkt met licentiehouders: groenaanemers en reinigingsdiensten. Die maken prestatieafspraken met gemeentes en voeren het werk vervolgens uit. 'Zij garanderen de gemeentes een schoon straatbeeld. Dat houdt in dat er niet meer dan zoveel groen per vierkante meter mag staan. Een audit-organisatie controleert - in opdracht van de gemeente - steekproefsgewijs of ze aan die norm voldoen.'

#### Aha-Erlebnissen

Gebruikelijk is, vervolgt Hiddema, dat de gemeente afrekent met aannemers op basis van drie of vier bestrijdingsrondjes door de stad. 'Maar als een bepaalde straat voldoet aan de norm gaan de aannemers er nu dus niet langs. Zo kunnen onze licentiehouders tegen een veel lagere prijs en minder milieubelasting onkruidbestrijden.' Juist de analyse met DOSIT van het gebruik van zijn Wave bezorgde Hiddema één van z'n Aha-Erlebnissen. 'De methode maakte ons duidelijk dat de aannemers die met onze machines het onkruid bestrijden toch geneigd waren,

als vanouds, hun drie of vier rondjes te rijden. Hun machinisten zijn immers gewend overal steeds weer langs te gaan, of er nu onkruid staat of niet. Wij zijn hen dus gaan opleiden, om ze te leren stoep over te slaan.'

Voorts maakte de DOSIT-inventarisatie duidelijk dat levering aan Duitsland vereist dat er eerst grondig wordt nagedacht over de afvalfase. 'Schadelijke materialen passen we sowieso niet toe en de smeer- en hydrauliekolie zijn biologisch. Maar willen we onze machine bij de oosterburen op de markt brengen, dan moeten we ook áantonen dat er geen schadelijk stoffen in verwerkt zijn. En we moeten met een plan van aanpak komen waarin precies staat hoe de machine aan het eind van zijn levenscyclus gerecycled kan worden.'

#### Gemoedrust

Terugkijkend, stelt Huub Hiddema, is het toepassen van de DOSIT-methode een zinvolle exercitie geweest. 'Wij dachten het behoorlijk goed voor elkaar te hebben, maar DOSIT laat je in de spiegel kijken. Nu weten we zeker dat onze producten, processen en strategie duurzaam zijn. De concurrent die ons op niet-duurzame zaken wil betrappen, om de klant daarover te informeren, zal niets vinden. Dat geeft gemoedrust en daarom was het me vooral te doen. Want ik ben geen geitenwollensokkenfiguur.'

De DOSIT-methode is met subsidie van de Provincie Gelderland nu uitgevoerd bij een tiental bedrijven uit verschillende branches, waaronder Front2Front. De HAN heeft de intentie rond de methodiek een minor op te richten van waaruit studenten met DOSIT bij bedrijven aan de slag kunnen. 'Om er van te leren, bedrijven verder te helpen én de methodiek verder te verbeteren', duidt lector Gerard Berendsen.

'Ondernemers kunnen vaak moeilijk naar zichzelf kijken'

'Wij gaan hen dus leren stoep over te slaan'