



# Bedrijfsmodellen en natuurlijk kapitaal

Hoe valt de inzet van bedrijven op biodiversiteit en natuurlijk kapitaal in kaart te brengen en strategisch te begrijpen?

**Rob van Tulder & Christiaan Hendriks**

Juni 2019  
Een rapport voor het Planbureau voor  
de Leefomgeving (PBL)  
Vakgroep Business-Society Management  
**Rotterdam School of Management**  
**Erasmus University**



## Inhoudsopgave

1. Introductie: aanleiding, aanpak en belangrijkste resultaten
2. Taxonomieontwikkeling – een strategisch B&NK-assessment tool
  - 2.1 B&NK in Nederland – de ondernemersuitdaging
  - 2.2 B&NK in bedrijfsmodellen – een generieke insteek
  - 2.3 B&NK in bedrijfsmodellen – een motivatie-insteek
  - 2.4 De dynamiek van bedrijfsmodellen – wat bepaalt verandering?
  - 2.5 Een assessmenttool voor B&NK-bedrijfsmodellen
3. Eerste onderzoeksresultaten voor Nederland
  - 3.1 Algemene patronen
  - 3.2. Sectorpatronen
  - 3.3 Interviewresultaten: een eerste verdieping per transitiefase
4. Conclusies en verder onderzoek

## Executive summary

De inzet van ondernemingen voor biodiversiteit en natuurlijk kapitaal wordt steeds belangrijker gevonden, zowel voor wat betreft het tegengaan van afname van biodiversiteit als het genereren van positieve effecten op biodiversiteit en natuurlijk kapitaal. De Adviescommissie Stikstofproblematiek constateerde onlangs (september 2019) nogmaals dat de biodiversiteit in Nederland nadrukkelijk toe is aan herstel. De belangrijkste uitdaging van dit onderzoek was om een bedrijfskundige taxonomie te ontwikkelen die het mogelijk maakt de inzet van ondernemingen op het gebied van biodiversiteit en natuurlijk kapitaal (B&NK) niet alleen in kaart te brengen, maar ook strategisch te begrijpen.

Omdat biodiversiteit en natuurlijk kapitaal pas recent als belangrijk thema voor veel bedrijven op de agenda staat, is nog veel onduidelijk over de verscheidenheid aan strategische mogelijkheden die bedrijven tot hun beschikking hebben. Twee scenario's zijn daarbij van belang: enerzijds het terugdringen van de negatieve impacts op biodiversiteit en natuurlijk kapitaal en anderzijds het vergroten van de positieve impacts op biodiversiteit en natuurlijk kapitaal.

Dit onderzoek bouwt voort op een algemene taxonomie waarbij de relatie tussen bedrijfsmodellen en maatschappelijk verantwoordelijk ondernemen (MVO/CSR) in kaart kan worden gebracht (Van Tulder, 2018). Deze taxonomie beoogt vier bedrijfskundige archetypen te onderscheiden: inactief, reactief, actief en proactief. Deze archetypen vertegenwoordigen twee relevante dimensies van de bedrijfsvoering en de motivatie van ondernemingen:

[1] Enerzijds door welk type stimuli een bedrijf gemotiveerd wordt om aandacht te besteden aan een breder maatschappelijk thema: intrinsiek (vanuit het eigen businessmodel) of extrinsiek (vanuit maatschappelijke druk).

[2] Anderzijds is van belang hoe een bedrijf aankijkt tegen het maatschappelijke thema: [a] als aansprakelijkheidsrisico waarvoor men tactische maatregelen moet nemen of [b] als verantwoordelijkheid en kans waarvoor het bedrijf strategischer moet nadenken.

Dit model is vervolgens toegepast op 38 Nederlandse bedrijven uit sectoren met een relatief hoge impact op B&NK. De eerste resultaten van deze analyse laten zien dat bedrijfsstrategieën in Nederland voornamelijk als reactief getypeerd kunnen worden. Maar er blijkt ook uit dat sommige sectoren (of subsectoren) de transitie richting een hogere mate van integratie van biodiversiteit en natuurlijk kapitaal reeds verder hebben volbracht dan andere sectoren. Twee ondernemingen lopen daarbij voorop. Tevens toont deze analyse aan dat alle typeringen binnen het vier-archetypenmodel voorkomen in de Nederlandse sectoren die onder de loep zijn genomen. Zodoende kan een duidelijker classificering van koplopers, volgers, achterblijvers, en stilstaande B&NK bedrijven worden geschetst. Daardoor wordt het ook mogelijk een eerste aanzet te geven van strategische verklaringen – zoals sector, grootte, leiderschapskenmerken, partnerschapsbenadering - waarom de ene onderneming hogere niveaus van B&NK engagement in het business model heeft geïntegreerd dan andere ondernemingen. Op basis van deze inzichten is het mogelijk gericht(er) beleid te ontwikkelen om het herstel van de biodiversiteit ook vanuit de private sector veel actiever aan te pakken.

## 1. Introductie: aanleiding, aanpak en belangrijkste resultaten

De belangrijkste uitdaging van dit onderzoek was om een bedrijfskundige taxonomie te ontwikkelen die het mogelijk maakt de inzet van ondernemingen op het gebied van biodiversiteit en natuurlijk kapitaal (B&NK) niet alleen in kaart te brengen, maar ook strategisch te begrijpen. De inzet van ondernemingen voor biodiversiteit en natuurlijk kapitaal wordt steeds belangrijker gevonden, zowel voor wat betreft het tegengaan van afname van biodiversiteit als het genereren van positieve effecten op biodiversiteit en natuurlijk kapitaal – zie onder andere de Natuurvisie van de rijksoverheid uit 2014 waarin beschreven wordt dat voor alle actoren een belangrijke rol is weggelegd in de transitie richting een samenleving die biodiversiteit en natuurlijk kapitaal zowel benut als beschermt. Veel van de achteruitgang van B&NK is daarbij toe te schrijven aan drukfactoren afkomstig uit de private sector. Naast overmatig direct gebruik van B&NK (in de vorm van ecosysteemdiensten) draagt uitstoot in verschillende vormen ook bij aan de afname in kwaliteit en kwantiteit van B&NK. De Adviescommissie Stikstofproblematiek (2019) constateert dat de gerezen problematiek weliswaar complex is, maar niet onoplosbaar. Daarbij kijkt men vooral naar de publieke kant van het probleem: “In het huidige regime duurt het lang voordat innovatieve ontwikkelingen geïmplementeerd worden.” Meer concreet: “de daadwerkelijke toepassing van innovatieve ontwikkelingen gaat vaak gepaard met het doorlopen van procedures die veel tijd kosten. Dit geldt overigens niet alleen voor de agrarische sector en is niet bevorderlijk voor een innovatieklimaat.”(pagina 18). Wetgeving en procedures kunnen in principe achteruitgang tegenhouden, maar is over het algemeen inadequaat om vooruitgang te bevorderen. Essentieel is het daarbij om na te gaan op welke type motivatie van burgers en ondernemingen overheidsmaatregelen inspelen. Dit onderzoek heeft zich vooral gericht op de link tussen biodiversiteit en bedrijfsstrategieën.

De link met bedrijven en bedrijfsstrategieën is in principe gemakkelijk te maken. Ieder bedrijf is verbonden met B&NK langs twee lijnen: bedrijven hebben zowel (direct of indirect) impact op B&NK en zijn in hoge mate afhankelijk van B&NK. Bedrijven hebben impact op B&NK doordat ze CO<sub>2</sub> uitstoten, afval genereren bij hun productie, of op andere manieren druk uitoefenen op B&NK. Aan de andere kant hebben bedrijven B&NK nodig omdat veel inputfactoren zoals (vruchtbaar) land, water, en grondstoffen, nodig hebben om te kunnen produceren.

Er is momenteel echter nog nauwelijks sprake van een grootschalige transitie in de private sector op dit thema. De thema's biodiversiteit en natuurlijk kapitaal staan bij de meeste ondernemingen nog in de kinderschoenen. Dit geldt tot op zekere hoogte zelfs voor ondernemingen die al wel meer generieke duurzaamheidsstrategieën hebben ontwikkeld (gericht op het terugdringen van CO<sub>2</sub>-uitstoot, gebruik van materialen, watergebruik, energiegebruik) en/of onderdeel uitmaken van platforms zoals rondom de Natural Capital Coalition en onderschrijvers van het Natural Capital Protocol. Dit leidt daarom tot vragen als: wat prevaleert bij de voorlopers of de deelnemers aan deze coalities – defensieve of offensieve doelstellingen ten aanzien van B&NK? Waarom lijkt het zo lastig om B&NK in bedrijfsstrategieën te integreren?

## Kwalitatief inzicht in motieven nodig

Om de vermaatschappelijking en de versnelde transitie waar de Nederlandse Rijksoverheid naar streeft te kunnen realiseren is meer inzicht nodig in de motieven die bedrijven aanzetten tot het integreren van biodiversiteit en natuurlijk kapitaal in hun bedrijfsmodellen. Een versnelde transitie richting hogere ambitieniveaus ten opzichte van B&NK vergt dat ondernemingen niet alleen defensief (verminderen negatieve impact en marginale rol voor B&NK), maar vooral ook offensieve doelstellingen (verhogen positieve impact en integratie van B&NK in hun kernactiviteiten en kernoverwegingen) adopteren. Hoe de initiatieven van ondernemers in zo'n complex veld als B&NK geïnterpreteerd dienen te worden is echter niet eenvoudig. Is een 'best practice' of 'koploper' ook daadwerkelijk een koploper, bijvoorbeeld doordat de B&NK-strategie niet vanuit defensieve overwegingen wordt ingezet, maar vanuit strategische overwegingen. Als ondernemingen hun B&NK-strategie momenteel slechts beperkt invullen, is dit een indicatie van een stap in de 'goede richting' – wat dat ook precies mag inhouden – of van een PR-strategie vanuit de vrees om negatief in het nieuws te komen als er iets fout gaat. De beperkte invulling van de B&NK-thema's bij veel Nederlandse ondernemingen maakt het lastig om te bepalen waar Nederlandse ondernemingen momenteel staan - wat tevens de speelruimte voor een meer offensieve aanpak van B&NK-vraagstukken beïnvloedt. We hebben geprobeerd in dit onderzoek na te gaan wat een 'koploper' positie op dit dossier precies inhoudt. Dat valt vooralsnog niet direct te kwantificeren in exacte percentages (zoals CO<sub>2</sub>-uitstoot bijvoorbeeld), maar wel te kwalificeren als we deze positie kunnen koppelen aan strategische intenties zoals integratie van rapportage en het nastreven van positieve externaliteiten. Een koppeling tussen transitiepaden op microniveau en op macro- (of regime-) niveau vergt nader onderzoek, met name naar de bedoelde en onbedoelde (neven)effecten van geïmplementeerde strategieën.

Vervolgonderzoek kan de legitieme kwantificeringsambitie wellicht verder invullen. Belangrijk is hierbij te onderkennen dat de relatief rudimentaire invulling van de thema's rondom B&NK bij ondernemingen zowel een praktische als een theoretische oorzaak kent. Beide aspecten zijn nauw met elkaar verbonden. Praktisch blijkt het altijd lastig om een collectief macro-economisch probleem om te zetten in daadwerkelijke micro-economische strategieën. Zoals Pavan Sukhdev formuleerde: "We use nature because it's valuable, but we lose it because it's free." Theoretisch valt een tweede gat in het nadenken over bedrijfsmodellen te constateren: academische literatuur binnen het gebied van biodiversiteit en natuurlijk kapitaal is momenteel nog beperkt. Het is een relatief jong onderwerp binnen bedrijfsliteratuur (Winn & Pogutz, 2013) en relatief weinig literatuur is hierbij gewijd aan de mogelijkheden die bedrijven hebben wat betreft de integratie van B&NK. De literatuur die over het onderwerp is geschreven gaat vooralsnog voornamelijk in op de afhankelijkheden van bedrijven van B&NK en de impacts die zij hierop hebben (Bergsma et al., 2014).

## Spraakverwarring tegengaan

Een aanpalende uitdaging vormt de spraakverwarring die rondom kernconcepten als biodiversiteit, natuurlijk kapitaal en ecosystemen bestaat. Biodiversiteit in een beperkte definitie verwijst naar het aantal verschillende levende organismen. In een bredere definitie verwijst het naar de ruimtelijke organisatie van ecosystemen (UN 1992: artikel 2). Ecosystemen in een meer technische uitwerking kunnen vervolgens getypeerd worden als de resultante van een samenspel tussen biotische en

abiotische factoren in een geografisch afgebakend gebied, waarbij de grootte van dit gebied zich kan uitstrekken van zeer klein (een vijver) tot zeer groot (de aarde). Natuurlijk kapitaal, tenslotte, kan beschouwd worden als een eerste poging om de ecologische component meer te vertalen naar een economische component. Natuurlijk kapitaal wordt dan gedefinieerd als een vorm van kapitaal die bestaat uit alle middelen die we wereldwijd uit de natuur kunnen halen. Natuurlijk kapitaal kan in biologische zin worden opgedeeld in meerdere categorieën: delfstoffen, ecosysteem kapitaal, en abiotische stromen (Oosterhuis & Ruijs, 2015). Ondernemingen worden geconfronteerd met het geheel van (met elkaar verbonden) uitdagingen rondom ecologie en ecologische veerkrachtigheid. De manier waarop men met de diverse kernconcepten omgaat en de manier waarop deze wel of niet in bedrijfsmodellen worden geïntegreerd vormen derhalve een van de analytische uitdagingen. De uitdaging moet dan ook breed getypeerd worden als de manier waarop ondernemingen – elementen van – biodiversiteit en natuurlijk kapitaal (B&NK) in hun bedrijfsmodellen opnemen. Het bedrijfskundige onderzoek kon dan ook nagaan welke van de concepten de grootste potentie hebben om in ondernemersstrategieën geïntegreerd te worden.

Omdat biodiversiteit en natuurlijk kapitaal pas recent als belangrijk thema voor veel bedrijven op de agenda staat, is nog veel onduidelijk over de verscheidenheid aan strategische mogelijkheden die bedrijven tot hun beschikking hebben. Twee scenario's zijn daarbij van belang: enerzijds het terugdringen van de negatieve impacts op biodiversiteit en natuurlijk kapitaal en anderzijds het vergroten van de positieve impacts op biodiversiteit en natuurlijk kapitaal. Deze twee scenario's zijn echter niet eenvoudig van elkaar te scheiden, niet in de laatste plaats vanwege de complexe samenhang tussen biodiversiteit en natuurlijk kapitaal, en de uitdaging hoe die te koppelen aan bedrijfsmodellen en de business case voor een positieve c.q. negatieve insteek op biodiversiteit en natuurlijk kapitaal. De motivatie van ondernemers om te focussen op minder negatieve of op positieve impact is daarbij cruciaal, maar lastig in kaart te brengen.

## **Doelstelling bedrijfskundig onderzoek**

Dit onderzoek bouwt voort op een algemene taxonomie waarbij de relatie tussen bedrijfsmodellen en maatschappelijk verantwoordelijk ondernemen (MVO/CSR) in kaart kan worden gebracht (Van Tulder, 2018). Deze taxonomie beoogt vier bedrijfskundige archetypen te onderscheiden: inactief, reactief, actief en proactief. Deze archetypen vertegenwoordigen twee relevante dimensies van de bedrijfsvoering en de motivatie van ondernemingen: [1] enerzijds door welk type stimuli een bedrijf gemotiveerd wordt om aandacht te besteden aan een breder maatschappelijk thema: intrinsiek (vanuit het eigen businessmodel) of extrinsiek (vanuit maatschappelijke druk). [2] Anderzijds is van belang hoe een bedrijf aankijkt tegen het maatschappelijke thema: [a] als aansprakelijkheidsrisico waarvoor men tactische maatregelen moet nemen of [b] als verantwoordelijkheid en kans waarvoor het bedrijf strategischer moet nadenken.

De typering in vier archetypen voor bedrijfsmodellen is niet alleen van groot belang voor een juiste inschatting van de strategische inzet van ondernemingen, maar ook voor de bepaling van de factoren die een overgang van de ene fase naar de andere fase van de implementatie van een bedrijfsmodel bepalen. De transitie naar hogere niveaus van B&NK-integratie in de ondernemersstrategie vindt namelijk plaats langs een drietal kantelpunten, die fundamenteel andere eisen stellen aan het bedrijfsmodel en de onderliggende logica – de business case. De overgang van een inactieve naar een reactieve strategie wordt door fundamenteel andere motieven en

factoren gedragen dan bijvoorbeeld de overgang van een reactieve naar een actieve strategie. Hetzelfde geldt voor de overgang richting een proactieve strategie. Het idee van kantelpunten bij transitietrajecten laat ook zien dat verregaande integratie van B&NK-thema's lang niet altijd als een evolutionair proces opgevat kan worden. Vooruitgang gaat met horten en stoten.

#### Vier onderzoeksstappen

Het onderzoek bestond uit vier stappen:

- **Stap 1:** nader operationaliseren van de belangrijkste dimensies voor biodiversiteit en natuurlijk kapitaal die voor ondernemingen van belang zijn (en waar ondernemingen invloed op kunnen uitoefenen). Dit is grotendeels gedaan op basis van algemeen literatuuronderzoek naar de rol die B&NK speelt in Nederland en de rol die ondernemingen daarbij geacht worden te spelen.
- **Stap 2:** verder uitbouwen van deze indicatoren langs relevante onderdelen van het bedrijfsmodel en koppelen aan de vier archetypen. Hierbij is gebruik gemaakt van een interactieve aanpak: enerzijds door middel van nader literatuuronderzoek per functioneel gebied, anderzijds door een eerste sample van ondernemingen te analyseren, waardoor een groot aantal indicatoren die in de praktijk van belang bleken kon worden toegevoegd en het analytische model aan praktische relevantie kon winnen. We zijn begonnen met een algemeen onderscheid tussen de categorieën bedrijfsbeleid, rapportage, waardeketenbeleid, en de partnerschap-portfolio. Deze vier categorieën zijn vervolgens verder uitgesplitst tot 26 subcategorieën, waar voor iedere typering uitwerkingen zijn gemaakt – langs de lijnen van de motivatie archetypen – die het mogelijk maken de bedrijfsstrategie op dit onderdeel als intrinsiek/extrinsiek gemotiveerd en/of tactisch/strategisch te classificeren. De indicatorenlijst is middels een 'inter-rater reliability' test verder gefinetuned.
- **Stap 3:** Dit model is vervolgens toegepast op 38 Nederlandse bedrijven uit sectoren met een relatief hoge impact op B&NK. De sectoren die zijn bekeken zijn de voedsel- en drankensector (20 bedrijven), de chemiesector (2), de bouwsector (6), de energiesector (4), en de financiële sector (5). De voedselsector is sterk vertegenwoordigd in deze studie, omdat deze het meest direct met het thema B&NK geconfronteerd wordt. Naar schatting van Bergsma et al. (2014) is 41% van de impact op B&NK toe te schrijven aan deze sector. We konden derhalve verwachten dat juist in deze sector de meest actieve strategieën gevonden konden worden – vooral voor wat betreft circulariteit. De andere sectoren die gekozen zijn (de bouw-, chemie- en energiesector) zijn ook van grote invloed op het B&NK-vraagstuk. In totaal vertegenwoordigen zij naar schatting ruim 36% van de impact op biodiversiteit (ibid). We zijn bij deze sectoren met name geïnteresseerd of er innovatieve initiatieven worden ontwikkeld die als actief of proactief te typeren zijn. De financiële sector is vanuit zijn faciliterende functie bij het duurzamer maken van waardeketens van groot belang voor B&NK; de vraag hierbij is of en op welke wijze de financiële sector een meer actief beleid richting B&NK in de praktijk brengt. Het doel van deze stap in het onderzoek was vooral te bekijken in hoeverre de ondernemingen op een betekenisvolle manier konden worden gescoord op basis van het ontwikkelde assessment tool. Het doel was hierbij tweeledig: (1) te bekijken hoever een documentanalyse relevante informatie over de motieven van ondernemingen kon genereren en (2) een enquête te ontwikkelen met gevalideerde vraag- en antwoordcategorieën voor meer gedetailleerd vervolgonderzoek.

De eerste resultaten van deze analyse laten zien aan dat bedrijven in Nederland voornamelijk als reactief getypeerd kunnen worden en dat sommige sectoren (of subsectoren) de transitie richting een hogere mate van integratie van biodiversiteit en natuurlijk kapitaal reeds verder hebben volbracht dan andere sectoren. Tevens toont deze analyse aan dat alle typering

binnen het vier-archetypenmodel voorkomen in de Nederlandse sectoren die onder de loep zijn genomen. Zodoende kan een eerste inventarisatie van (relatieve) koplopers, volgers, achterblijvers, en stilstaande bedrijven worden gemaakt.

- **Stap 4:** In een verdiepende analyse zijn vervolgens elf bedrijven (uit de hoofdsample) geanalyseerd aan de hand van semigestructureerde interviews, teneinde meer inzicht te verkrijgen niet alleen in de factoren die de verschillende strategieën verklaren, maar ook wat de transitie (bijvoorbeeld van een reactieve naar een actieve strategie) verklaard en beïnvloed. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen 'drijvers' en 'barrières' die – afhankelijk van de huidige positie van ondernemingen – een andere vorm aannemen. Zo geven proactieve bedrijven bijvoorbeeld aan dat zij voornamelijk barrières ervaren die systeem-gerelateerd zijn, terwijl reactieve bedrijven overwegend moeite hebben met het verwaarden van bedrijfsbeleid gericht op een positievere impact op biodiversiteit en natuurlijk kapitaal.

## Representativiteit en relevantie

Met deze onderzoeksaanpak is gekozen voor een tweeledige vorm van representativiteit en relevantie: (1) voldoende spreiding tussen en binnen relevante sectoren om de basistaxonomie verder uit te werken en (2) voldoende diepgang in verschillende typen ondernemingen om de strategische componenten verder uit te werken. De sector die zich het meeste met biodiversiteit en natuurlijk kapitaal bezighoudt is de voedselsector, zodat daar het grootste aantal ondernemingen bekeken is, teneinde voldoende differentiatie in specifieke taxonomiebouw te kunnen creëren. Binnen de voedselsector hebben we daardoor ook kunnen differentiëren tussen deelsectoren waarvan we verschillende insteken op B&NK konden verwachten. Onderscheidende deelsectoren zijn daardoor geworden: zuivel, vlees, bier en 'overig'. De andere sectoren zijn gekozen vanwege hun grote directe en indirecte invloed op het B&NK-vraagstuk. In elke sector hebben we gestreefd naar ten minste twee representatieve ondernemingen. Meestal wat grotere ondernemingen waarvan publiekelijk informatie makkelijker beschikbaar is. Dit maakt verder onderzoek ook makkelijker, waardoor we een standaard enquête hebben kunnen ontwikkelen die ook op basis van deskresearch voor veel grotere samples is uit te voeren.

Een laatste factor die de keuze voor deze specifieke groep ondernemingen bepaalde was hun nationaliteit. De sample is samengesteld uit 'Nederlandse' bedrijven of bedrijven waarbij een dusdanige mate van autonomie gegarandeerd is voor de Nederlandse vestiging dat het bedrijf (vrijwel) volledige zeggenschap heeft over haar B&NK-beleid. Hoewel een aantal bedrijven in de sample officieel niet (meer) in Nederland gevestigd is, voldoen alle bedrijven aan in ieder geval een van deze vereisten.

Bij de keuze voor de ondernemingssample voor de verdiepende interviews is vervolgens gekeken naar hun representativiteit per sector, per transitiefase, hun 'governance'-structuur (spreiding over publieke, coöperatie- en familieondernemingen) en relatieve omvang. Het doel: zo maximaal mogelijke spreiding van de respondenten bereiken teneinde te corrigeren voor de sectorale vertekening van de grotere sample van 38 ondernemingen. De focus voor de interviews heeft daardoor gelegen op bedrijven uit de voedsel- en drankensector (met name de zuivelsector), de bouwsector, de energiesector, en de financiële sector. De overige sectoren zijn niet meegenomen hetzij vanwege het lage aantal ondernemingen in deze sector of de afwezigheid van variëteit in zowel grootte als 'governance'-structuur van deze bedrijven. De meeste van de geïnterviewde ondernemingen hebben te kennen gegeven dat hun informatie vertrouwelijk behandeld moet worden. Om die reden hebben we in dit rapport geen gedetailleerde verwijzingen naar deze

ondernemingen opgenomen – slechts die informatie die op basis van publiek beschikbare informatie gegenereerd kon worden. Dat laatste vormde ook de grondslag voor de algemene scores, waardoor deze scores wel met naam en toenaam opgenomen zijn. Dit is van belang, mede omdat het de mogelijkheid biedt om deze resultaten ook te controleren en/of – bij wijzigingen – zelf te wijzigen. Geannomiseerde scores hebben het nadeel dat hierop geen correctie mogelijk is noch dat men van de geobserveerde classificaties kan leren.

#### Onderzoekssample voor deskresearch (N=38) en basis voor interviews (N=11)

|                    |                     |                         |
|--------------------|---------------------|-------------------------|
| ABN Amro           | Eneco Group         | Plukon Food Group       |
| Ahold-Delhaize     | Eosta               | Plus                    |
| AkzoNobel          | Foreco              | Rabobank                |
| ASN Bank           | FrieslandCampina    | Royal A-Ware            |
| Ballast Nedam      | GasTerra            | Royal Wessanen          |
| BAM                | GreenChoice         | Shell                   |
| Bavaria            | Grolsch             | Sligro                  |
| Cono Kaasmakers    | Gulpener            | Triodos Bank            |
| Desso              | Heijmans            | Unilever                |
| DOC Kaas           | Heineken            | VanDrie Group           |
| DSM                | ING Bank            | Vion Food Group         |
| Dura Vermeer Group | Jumbo Holding Group | VolkerWessels           |
|                    | Nutreco             | Vreugdenhil Dairy Foods |

Nader onderzoek blijft nodig (zie conclusies). Het primaire doel van deze exercitie is echter bereikt: creatie van theoretisch (construct) en empirisch gevalideerde taxonomieën en archetypen/ideaaltypen die businessmodellen en verandertrajecten op het relatief nieuwe terrein van B&NK-businessmodellen verder kan faciliteren.

#### Verder onderzoek

Als voorlopige conclusie van deze fase van het onderzoek kan worden gesteld dat bedrijven zich in vele fasen van de transitie bevinden, zelfs binnen een en dezelfde sector. Dat betekent dus ook dat zij baat hebben bij juist afgestemd overheidsbeleid waarbij koplopers gemobiliseerd worden om hun relatief positieve impact te vergroten, volgers in staat worden gesteld om geaccelereerd hun B&NK-strategie uit te bouwen, achterblijvers worden geïncentiveerd een volwaardige B&NK-strategie op te zetten, en stilstaande bedrijven worden bestraft mits hun prestaties ondermaats zijn. De gemene deler die bij de laatste analytische stap (4) gevonden is, is dat acties met een relatief positieve impact en een relatief negatieve impact respectievelijk in hogere mate financieel (of anders) moeten worden beloond en bestraft.

Gegeven deze bevindingen valt te concluderen dat generiek overheidsbeleid dat niet met de verschillende motieven en implementatiefasen rekening houdt, ongewenste effecten kan oogsten. Bijvoorbeeld door perverse prikkels te geven, waarbij koplopers en volgers worden bestraft omdat zij, vanwege de vergevorderde status van hun B&NK-strategie, niet in aanmerking komen voor financiële beloningen (zoals subsidies) die alleen geldig zijn voor achterblijvers en stilstaande bedrijven. In een vervolgrapportage van dit onderzoek gaan we nog wat nader in op de mogelijke rollen die de overheid kan aannemen bij het effectief accelereren van een B&NK-transitie – waarbij rekening gehouden kan worden met de diverse posities van ondernemingen in de transitie.

## 2. Taxonomieontwikkeling – een strategisch B&NK-assessment tool

De private sector heeft belang bij B&NK omdat deze enerzijds afhankelijk is van B&NK-gerelateerde inputs en anderzijds – door overgebruik en outputs (zoals uitstoot van broeikasgassen) een bijdrage levert aan de verslechterende staat van B&NK. Hoewel tot op heden relatief weinig onderzoek naar de relatie tussen de private sector en B&NK is gedaan (Winn & Pogutz, 2013), is inmiddels globaal bekend op welke manier bedrijven uit verschillende sectoren impact hebben op B&NK (Wilting & van Oorschot, 2017; Bergsma et al., 2014) en, daaruit volgend, welke acties bedrijven kunnen ondernemen om B&NK in hun bedrijfsmodellen te integreren. Toch verloopt de integratie van B&NK in bedrijfsmodellen globaal relatief traag terwijl de druk op B&NK alleen maar toeneemt (Kok et al., 2018). In dit onderzoek wordt daarom bekeken wat de motieven zijn voor bedrijven om B&NK in hun bedrijfsmodellen te integreren, welke (interne en externe) stimuli dominant zijn in alle verschillende fasen waar een bedrijf zich in de ontwikkeling van zijn B&NK-strategie in kan bevinden en hoe de transitie van de private sector binnen dit thema geaccelereerd kan worden van buitenaf. Op deze wijze wordt eveneens een generiek traject dat bedrijven in de ontwikkeling van hun B&NK-strategie zullen ondervinden geschetst. Het theoretisch fundament van dit onderzoek is het 'vier-archetypen model' uit van Tulder (2018), waar de verbindingen tussen (interne en externe) motieven, de integratie van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) in bedrijfsmodellen, en een dynamisch proces – van drie fasen – beschreven staan. Dit hoofdstuk heeft tot doel de belangrijkste componenten te definiëren en uit te werken waarop een taxonomie en assessment tool kan worden gebaseerd om B&NK-strategieën en motieven van Nederlandse ondernemingen in kaart te brengen.

### 2.1 B&NK in Nederland – de ondernemersuitdaging

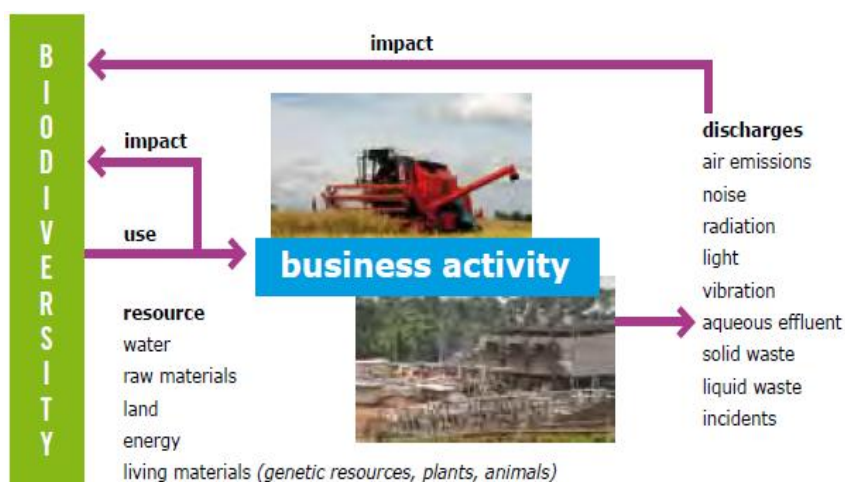
Biodiversiteit en natuurlijk kapitaal volgen in Nederland wereldwijde negatieve trends (Dirkx & De Knecht, 2014; PBL, 2014). Een groeiende vraag gaat hierbij gekoppeld aan een groeiende druk op B&NK. Wanneer bijvoorbeeld wordt gekeken naar de vraag en levering van ecosysteemdiensten, wordt duidelijk dat in vele gevallen de Nederlandse vraag hiernaar niet kan voldoen aan de levering binnen de landsgrenzen (ibid). Zodoende wordt een groeiend gedeelte van de Nederlandse ecosysteemdiensten geïmporteerd. Hieruit volgt dat een groeiend aandeel van de positieve aanpak van de Nederlandse B&NK-problematiek buiten Nederland ligt.

Ondernemingen hebben op verschillende manieren impact op B&NK in binnen- en buitenland. Deze worden ook wel 'drukeffecten' genoemd (Figuur 1). Negatieve impacts op B&NK zijn samen te vatten in twee categorieën: inputs en outputs. De private sector maakt gebruik van B&NK bij de productie van producten, die als input in het bedrijfsmodel gelden. Dit is voornamelijk van toepassing op bedrijven in de maakindustrie, al maken alle bedrijven gebruik van enkele inputs zoals water en energie. Hiernaast hebben bedrijven een negatieve impact op B&NK vanwege outputs. Dit zijn externaliteiten, oftewel neveneffecten van de processen en activiteiten van bedrijven. Hier hebben alle bedrijven mee te maken, al bestaan er grootschalige verschillen tussen de grootte en het type van de impact die bedrijven hebben op B&NK.

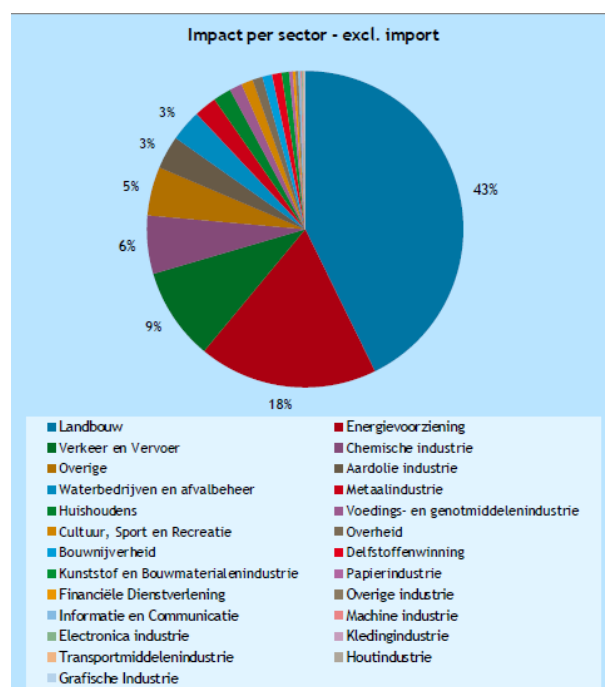
De drukfactoren afkomstig uit directe en indirecte inputs en outputs creëren voor bedrijven een steeds toenemend aantal risico's in hun bedrijfsvoering. Er kan daarbij een onderscheid worden gemaakt tussen operationele, regulatieve, reputatie-, markt-, en financiële risico's.

Binnen Nederland blijkt klimaatverandering de grootste directe impactfactor op B&NK. Hiernaast zijn landgebruik en toxische emissies naar land (zoals fosfor in de landbouw) de

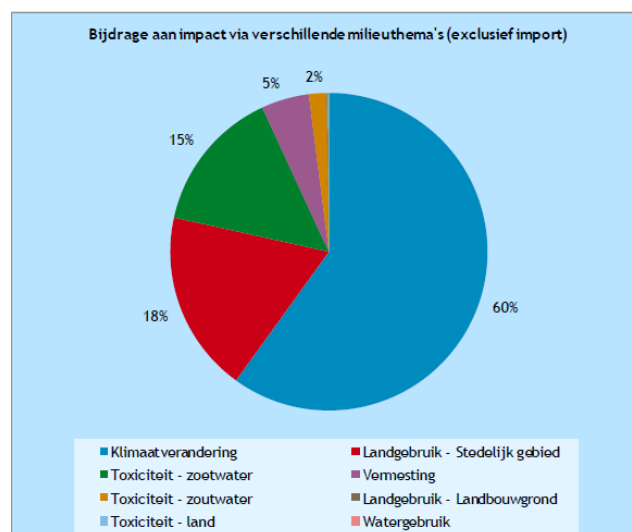
belangrijkste impactfactoren (Bergsma et al., 2014). De complete verdeling van drukfactoren staat weergegeven in Figuur 2. Naast deze verdeling tussen verschillende drukfactoren, bestaan eveneens aanzienlijke verschillen tussen sectoren wat betreft hun impact op B&NK (zie Figuur 3).



Figuur 1 – Impact van bedrijfsactiviteiten op B&NK. Bron: De Bie & Van Schaick, 2011.



Figuur 2 – verdeling drukfactoren op B&NK. Bron: Bergsma et al., 2014.



Figuur 3 – Impacts sectoren op B&NK. Bron: (Bergsma et al., 2014)

B&NK-gerelateerde risico's brengen echter ook kansen met zich mee voor bedrijven die vroeg de transitie maken naar verbeterde B&NK-prestaties. Vanwege het belang van goede milieuprestaties voor een gedeelte van consumenten is er een groeiende markt voor bedrijven die actief B&NK-beleid voeren en hierin excelleren. Hieruit kan een competitief voordeel behaald worden – vanwege

het toenemende belang van B&NK bij andere partijen (ngo's, consumenten, overheden) is het makkelijker voor bedrijven met goede prestaties binnen het kader van B&NK om deze externe actoren te beïnvloeden en ermee samen te werken. Bedrijven kunnen hiernaast voordeel behalen uit het minimaliseren van afhankelijkheid op B&NK door efficiënt en duurzaam om te gaan met de diensten waar ze gebruik van maken. Wanneer op een duurzame manier gebruik wordt gemaakt van B&NK, heeft het bedrijf op de lange termijn een lagere mate van afhankelijkheid op B&NK, wat zorgt voor stabiliteit in de operaties van bedrijven; prijsschommelingen en instabiliteit in toevoer van inputs worden hiermee vermeden.

## 2.2 B&NK in bedrijfsmodellen: een generieke insteek

Een bedrijfsmodel is een abstracte conceptualisatie van een bedrijf die bestaat uit verschillende componenten en de dynamische verbindingen tussen deze componenten. Op generiek niveau bestaat een bedrijfsmodel uit een waardepropositie, een waardecreatie en –leveringcomponent, en een 'value capture'-component (oftewel: de manier waarop het bedrijf de baten van waardecreatie weet te internaliseren (Richardson, 2008). Een waardepropositie bestaat uit drie subcomponenten: het kernproduct of de kernservice die het bedrijf aanbiedt; een klant aan wie dit wordt aangeboden; een kernstrategie om de klant te overtuigen gebruik te maken van dit product of deze service en een hieruit volgend competitief voordeel (Ibid.). Waardecreatie en -leveringscomponenten hebben betrekking op de middelen en capaciteiten die een bedrijf tot zijn beschikking heeft, de (interne) waardeketen, het activiteitensysteem en bedrijfsprocessen en de positie in het waardenetwerk. De waardevergaringscomponent van een bedrijfsmodel beschrijft hoe een bedrijf omzet creëert en binnen de organisatie opvangt alsmede het algemene economische model waarop het bedrijf gebaseerd is. Appendix 1 vergelijkt verschillende populaire conceptualisering van bedrijfsmodellen (met name Osterwalder & Pigneur, 2010) welke tot vergelijkbare indelingen komen.

De afgelopen jaren wordt in de bedrijfsmodellenliteratuur steeds meer aandacht besteed aan duurzame bedrijfsmodellen en/of aan de vraag hoe bedrijfsmodellen kunnen verduurzamen. Verduurzamen is in dit opzicht een breed begrip: het kan zowel verwijzen naar verduurzaming binnen verschillende componenten in het bedrijfsmodel als naar de verschillende facetten van duurzaamheid. Hierbij wordt verwezen naar zowel sociale als milieu-gerelateerde duurzaamheid in generieke zin, maar bijvoorbeeld ook naar specifieke B&NK-aspecten van duurzaamheid, zoals CO<sub>2</sub>-emissies of het minimaliseren van waterafval. Een duurzaam bedrijfsmodel kan bijvoorbeeld verwijzen naar circulaire bedrijfsmodellen, naar sociale ondernemingen waarbij de focus ligt op sociale waardecreatie, of naar bedrijven die gefocust zijn op het creëren van duurzame innovaties. De diversiteit van deze modellen – en de diversiteit aan claims wat wel/niet 'best practice' is – maakt het lastig om te bepalen op welke manier duurzame bedrijfsmodellen verschillen van reguliere bedrijfsmodellen. We kiezen er daarom voor om een generieke, brede, definitie voor duurzame bedrijfsmodellen te hanteren welke aansluit bij de waardetheorie zoals hierboven beschreven. Schaltegger, Hansen, en Lüdeke-Freund (2016:6) stellen het volgende: "a business model for sustainability helps describing, analyzing, managing, and communicating (i) a company's sustainable value proposition to its customers, and all other stakeholders, (ii) how it creates and delivers this value, (iii) and how it captures economic value while maintaining or regenerating natural, social, and economic capital beyond its organizational boundaries."



In feite verschillen duurzame bedrijfsmodellen volgens deze definitie dus met name van reguliere bedrijfsmodellen in de waarde (financieel, sociaal, of natuurlijk) die wordt gecreëerd en hoe deze verdeeld wordt. Buiten deze twee belangrijke verschillen tussen duurzame en reguliere bedrijfsmodellen verschillen duurzame bedrijfsmodellen uiteraard ook significant in hoe zij invulling geven aan de opbouw van de individuele componenten en samenhang en verbindingen tussen deze componenten.

De specifieke subset van duurzame bedrijfsmodellen die in het kader van dit onderzoek relevant zijn, zijn de typen bedrijfsmodellen die B&NK-componenten hebben weten te integreren, zowel aan de input- als aan de outputkant. De meeste bedrijven oefenen negatieve druk uit op B&NK door middel van gebruik van inputs en door outputs die ontstaan bij de bedrijfsvoering. Tevens zijn bedrijven direct of indirect afhankelijk van B&NK voor het juist kunnen uitvoeren van hun (kern)activiteiten. Deze impacts en afhankelijkheden zijn indirect of direct gerelateerd de kernbedrijfsvoering. Tabel 1 geeft de mogelijke posities weer die ondernemingen op het gebied van B&NK kunnen innemen.

We kunnen ervan uitgaan dat naarmate bedrijven meer en direct afhankelijk zijn van de staat van B&NK, zij zich meer bezig moeten houden met hun positieve en negatieve impact op B&NK. Tabel 1 geeft voorbeelden. Daarbij wordt bijvoorbeeld onderscheid gemaakt tussen duurzaam en niet-duurzaam gebruik van ecosysteemdiensten. Duurzaam gebruik valt binnen de regeneratieve capaciteiten van ecosystemen.

Om een duurzaam bedrijfsmodel te visualiseren binnen het kader van B&NK dient te worden gekeken naar de factoren die in Tabel 1 staan weergegeven. De prestaties kunnen met de tijd verschuiven en dienen derhalve ook gerelateerd te worden aan veranderingen in het businessmodel. Een bedrijf kan in vergelijking met een vorige periode een relatief betere prestatie leveren, wat leidt tot impactminimalisatie en duidt op een 'no net loss'-bedrijfsmodel of zelfs op een bedrijfsmodel dat waarde toevoegt aan B&NK

Tabel 1 – positionering bedrijfsmodellen In B&NK afhankelijkheid en impact

| Impact op B&NK | Afhankelijkheid van bedrijf op B&NK |                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                |                                     | Direct                                                                                                                                                                                                                                                 | Indirect                                                                                                           | Zeer laag/geen (externaliteiten)                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                | <b>Direct negatief</b>              | Niet-duurzaam gebruik van ecosysteemdiensten bij eigen bedrijfsvoering (land-, water-, materiaal-, bodemgebruik, gebruik van biotisch materiaal).                                                                                                      | Gebruik van ecosysteemdiensten buiten kernbedrijfsvoering/elders in de keten <sup>1</sup> .                        | Emissies bij kernbedrijfsvoering met direct negatief effect op B&NK (bijv. stikstofoxiden en ammoniak bij landbouw); licht-, geluidsvervuiling; afvoer van afvalwater; vast en vloeibaar afval uit bedrijfsvoering; incidenten (bijvoorbeeld introductie van invasieve soorten). |
|                | <b>Indirect negatief</b>            | Impact op klimaatverandering als externaliteit bij kernbedrijfsvoering (uitstoot van broeikasgassen – CO <sub>2</sub> ; CH <sub>4</sub> ; N <sub>2</sub> O); energieverbruik afkomstig uit fossiele brandstoffen of ecosysteemdiensten (bijv. biogas). | Impact op klimaatverandering afkomstig uit de keten; energieverbruik in de keten.                                  | Externaliteiten met indirecte negatieve impact op B&NK (energieverspilling; onnodige uitstoot van broeikasgassen). Verspilling in de keten.                                                                                                                                      |
|                | <b>Zeer laag/geen</b>               | Gebruik van abiotische stromen (opwekking van hernieuwbare energie); duurzaam gebruik van ecosysteemdiensten bij kernbedrijfsvoering.                                                                                                                  | Onuitputbare B&NK-goederen; duurzaam gebruik van ecosysteemdiensten buiten kernbedrijfsvoering/elders in de keten. | Irrelevante factoren.                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                | <b>Indirect positief</b>            | Positieve impact op B&NK door positieve impact op de keten uit kernbedrijfsvoering.                                                                                                                                                                    | Positieve impact op B&NK afkomstig uit de keten.                                                                   | Indirecte positieve externaliteiten op B&NK.                                                                                                                                                                                                                                     |

<sup>1</sup> Onder keten worden zowel upstream (alle toeleveranciers) als downstream (afnemers/consumenten) gerekend. Wanneer een bedrijf bijvoorbeeld zijn klanten helpt hun B&NK-prestaties te verbeteren en dit onderdeel van de kernstrategie van het bedrijf is, dan heeft het bedrijf indirect een positief effect op B&NK.

### Direct positief

Positieve impact op B&NK afkomstig uit kernbedrijfsvoering.

Positieve impact op B&NK buiten kernbedrijfsvoering (bijv. door filantropische activiteiten)/afkomstig uit de keten (idem).

Positieve externaliteiten op B&NK.

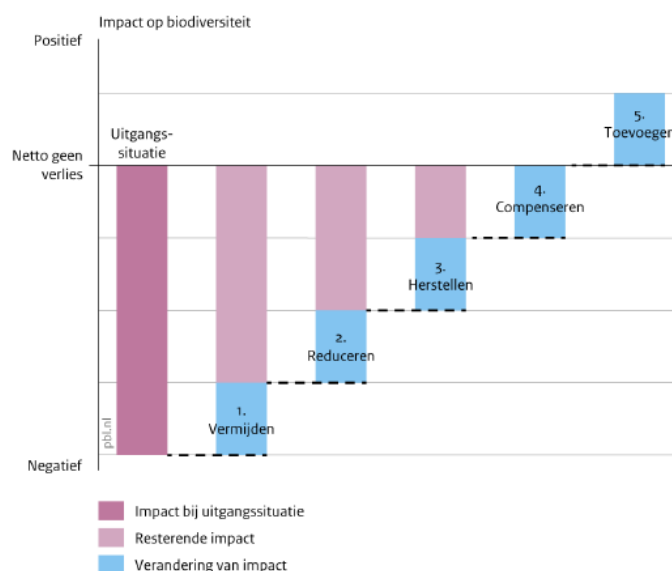
Logischerwijs wordt een bedrijf duurzamer met betrekking tot B&NK naarmate het bedrijf minder negatieve impact en meer positieve impact op B&NK genereert. Dit kan worden geïllustreerd aan de hand van de mitigatieladder (zie Figuur 4).

De vijf stappen op de mitigatieladder (vermijden, reduceren, herstellen, compenseren en toevoegen) verschaffen vijf manieren waarop bedrijven hun impact op B&NK kunnen veranderen ten opzichte van de uitgangssituatie. Hoe zij hier invulling aan geven kan aan de hand van het verbeteren van de uitgangssituatie van impacts (zoals weergegeven in Figuur 1). In Schuerhoff en Ruijs (2015) wordt aangegeven dat bedrijven dit doen door middel van technische, natuurlijke, en organisatorische oplossingen (of een combinatie van verschillende oplossingen). Dit is grotendeels in lijn met de drie categorieën in Bocken et al. (2014), waar oplossingen voor duurzame bedrijfsmodellen ingedeeld werden in technische, sociale, en/of organisatorische oplossingen.

Wat de B&NK-kwestie een lastige maakt is dat bij veel bedrijven (met name in Nederland, vanwege de hoge hoeveelheden geïmporteerde ecosysteemdiensten) de negatieve impact op B&NK in de keten zit. Hierdoor wordt de indirecte impact op B&NK voor de onderneming lastig meetbaar, hetzij doordat men onvoldoende inzicht in deze negatieve impact heeft, hetzij doordat men onvoldoende invloed meent te hebben om de impact te veranderen. Hiernaast is B&NK een common-pool resource in de meeste landen, wat betekent dat het gebruik hiervan niet bepaald wordt door de maatschappelijke waarde die B&NK in elke cyclus creëert. Dit kan, wanneer bedrijven geen actie zouden ondernemen en niet geprikkeld worden dit te doen, leiden tot een 'tragedy of the commons'. Bishop et al. (2009) geven om deze reden het argument dat markten gemobiliseerd dienen te worden om B&NK effectiever te kunnen conserveren.

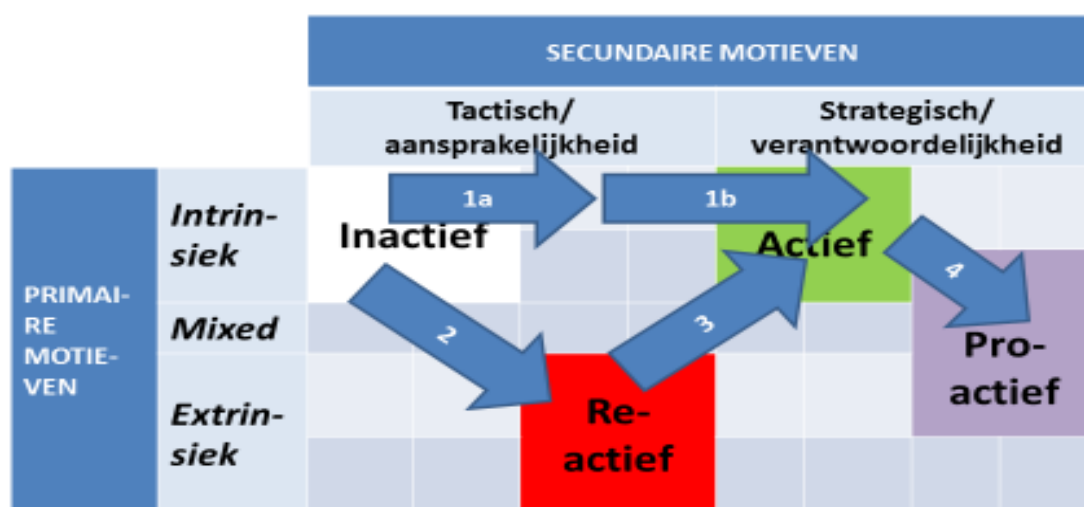
### 2.3 B&NK in bedrijfsmodellen – een motivatie-insteek

Voor het ontwikkelen van een typologie voor bedrijfsmodellen met betrekking tot B&NK waarbij aandacht wordt besteed aan de belangrijkste motieven (drivers) voor het wel of niet omarmen van een smalle of brede aanpak van B&NK, bouwt dit rapport voort op de modellen die bij RSM Erasmus Universiteit zijn ontwikkeld op basis van uitgebreid onderzoek onder Nederlandse voorlopers op het terrein van MVO (Van Tulder with Van der Zwart, 2006; Van Tilburg et al., 2012; Van Tulder, 2018).



Vier verschillende 'business cases' voor MVO (of archetypen van bedrijfsmodellen met verschillende motieven tot MVO) kunnen daarbij onderscheiden worden: een inactieve, een reactieve, een actieve, en een proactieve. Ieder archetype heeft zijn eigen oriëntatie, logica en motieven. De vier archetypen onderscheiden zich op basis van primaire en secundaire motieven (zie Figuur 5).

De primaire motivatie van een onderneming wordt ook wel de maatschappelijke responsiviteit van een onderneming genoemd en toont aan of een bedrijf intrinsiek, extrinsiek, of zowel intrinsiek als extrinsiek wordt gemotiveerd is om zich met duurzaamheidsthema's bezig te houden. Laat een bedrijf zich bijvoorbeeld leiden door angst voor reputatieverlies of kijkt een bedrijf naar zijn eigen duurzaamheidsidealen bij het organiseren van het eigen bedrijfsmodel? De secundaire motivatie toont aan of een bedrijf MVO ziet als iets waarvoor het aansprakelijk is, of iets waarvoor het verantwoordelijk is. Secundaire motieven vallen af te lezen uit de manier waarop een onderneming de primaire motieven probeert te implementeren. Daarbij kunnen we een onderscheid maken tussen een meer tactische en een meer strategische insteek, waarbij de tactische oriëntatie vooral ingegeven is door aansprakelijkheidsoverwegingen – op wetten en regels of op wat zij ziet als iets waarvoor zij aansprakelijk kan worden gesteld door externe actoren (hierbij geldt weer dat reputatieschade een leidende factor is in de motivatie richting MVO). Strategische motieven zijn van belang voor ondernemingen die B&NK-thema's tot de kernactiviteiten van de onderneming willen laten behoren en B&NK van belang vinden voor de langere termijn overlevingsstrategie van de onderneming, c.q. de 'resilience' van het eigen bedrijfsmodel.



Figuur 5 primaire/secundaire motivatie (bron: Van Tulder, 2018)

#### Wat bepaalt de oriëntatie van een bedrijf?

De maatschappelijke responsiviteit van bedrijven wordt voornamelijk bepaald door intrinsieke motieven, met name die van de bestuurders, werknemers, en oprichters van het bedrijf en externe invloeden, vooral van externe stakeholders. Intrinsieke motieven kunnen verschillende invalshoeken hebben; ze kunnen strategisch of normatief geaard zijn. Voor succesvolle integratie in het bedrijfsmodel is het hierbij belangrijk dat in ieder geval het strategische aspect aanwezig is, al kan de normatieve invalshoek belangrijk zijn voor het 'trigger event' waarbij het bedrijf de integratie van duurzaamheid in het bedrijf start. Daarnaast zal duurzaamheid als norm in bedrijven vaker voorkomen bij actieve en proactieve bedrijven. Bedrijven die als inactief of reactief gekenmerkt

kunnen worden met betrekking tot maatschappelijk verantwoord ondernemen zullen dit daarentegen met name op tactisch niveau geïntegreerd hebben in het bedrijfsmodel, en het is mogelijk dat de normatieve intrinsieke drijfveer voor duurzaamheid ontbreekt bij deze bedrijven.

De extrinsieke oriëntatie van het bedrijf is afhankelijk van de manier waarop het bedrijf zich positioneert tegenover externe belanghebbenden. Deze positionering wordt grotendeels bepaald door het bestuur van een bedrijf. Stakeholders kunnen worden gezien als samenwerkingspartij of als last. In het laatste geval zal de stijl van stakeholder engagement van een bedrijf gekenmerkt worden door het beperken van externe risico's en stakeholder management. Hierbij ligt het accent op het inperken van financiële risico's (inactief) of het inperken van reputatieschade-gerelateerde risico's. Met andere woorden, deze typen bedrijven stellen zich defensief op met betrekking tot stakeholders. Bedrijven die gekenmerkt worden door actieve en proactieve motieven zien externe stakeholders daarentegen meer als partijen waarmee samengewerkt moet worden om de meest duurzame prestaties te kunnen genereren voor het eigen bedrijf (actief) of voor de maatschappij (proactief). Hierbij is het belangrijk te onderkennen dat bedrijven die positiever tegenover samenwerking met externe stakeholders staan eveneens hun duurzaamheidsstrategieën zien in het kader van kansen en verantwoordelijkheden.

De vier archetypen geven vier verschillende combinaties van motieven weer waarop een onderneming haar businessmodel kan inrichten. Het ene archetype is niet per definitie 'beter' dan het andere. Bijvoorbeeld in het geval van een milieu-incident in een verder goed georganiseerde sector, kan een reactieve benadering volstaan. De mate waarin actieve of proactieve houdingen van belang zijn, hangt af van de mate waarin het probleem een indicatie is van systeemfalen, waarvoor alle actoren verantwoordelijkheid moeten gaan dragen. Onder de laatste categorie valt waarschijnlijk ook de B&NK-problematiek, maar dat wil niet zeggen dat ondernemingen gelijkwaardig verantwoordelijk zijn noch strategische verantwoordelijkheid hoeven te dragen. De context waarbinnen ondernemingen bedrijfsmodellen voor B&NK introduceren is derhalve belangrijk. Het goed in kaart brengen van primaire en secundaire motieven maakt het mogelijk om te bepalen hoe groot het gat tussen intentie en realisatie is. In de MVO-literatuur wordt hierover gesproken in termen van 'promise-performance gap' of 'walking the talk'. In principe komt dit erop neer dat ondernemingen wellicht wel een actieve of proactieve intentie (primaire motivatie) hebben, maar daar in de praktijk nauwelijks aan voldoen vanwege slechte implementatie (hetgeen een indicatie is van relatief zwakke secundaire motivatie). Een proactieve intentie gekoppeld aan een niet consistent uitgewerkt bedrijfsmodel kan negatieve effecten hebben op de transitie – onder andere vanwege gebrekkig vertrouwen in de echte intenties van ondernemingen bij andere maatschappelijke stakeholders. Een reactief bedrijf met een consistente uitvoering van zijn strategie kan wellicht meer positieve of minder negatieve impact op de samenleving en B&NK hebben. Het is daarom belangrijk te onderkennen dat de verschillende archetypen elkaar niet uitsluiten. Bedrijven kunnen zich tegelijkertijd in verschillende transitiefasen bevinden. Dit is zelfs zeer waarschijnlijk, bijvoorbeeld bij erg gedecentraliseerde bedrijven die in verschillende onderdelen van het bedrijf afwijkende strategieën hanteren met betrekking tot MVO. Appendix 2 beschrijft de vier archetypen meer in detail.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Zeer uitgebreide uitwerkingen van dit model staan uitgewerkt in Van Tulder(2018). Dit rapport voor het PBL vat samen en past toe op het B&NK thema.

## 2.4 De dynamiek van bedrijfsmodellen – wat bepaalt verandering?

Bedrijven zijn niet statisch in hun motivatie tegenover MVO of B&NK; primaire en secundaire motieven veranderen zowel bij individuele actoren binnen de organisatie als in bedrijfsculturen. In Figuur 5 staan daarom ook verschillende transitietrajecten uitgewerkt die ondernemingen kunnen bewandelen waarbij ze van het ene archetype kunnen migreren richting het andere archetype. De meest dominante trajecten zijn daarbij:

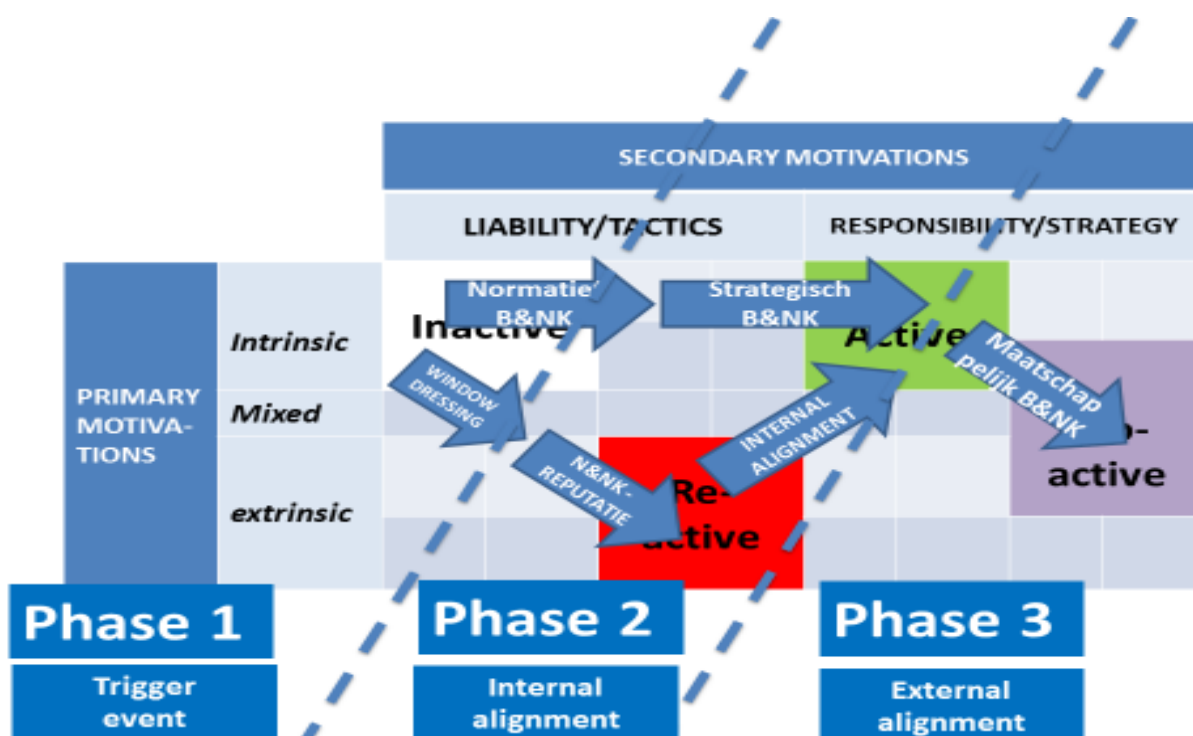
- **1a→ 1b: de activeringsroute**, welke uitgaat van een intrinsiek gemotiveerde overgang van een inactieve direct naar een actieve houding. Dit is de minst voorkomende route, maar kan bijvoorbeeld ingegeven worden door een wisseling van leiderschap. Empirisch onderzoek (Van Tilburg et al, 2014) onder voorlopers in Nederland laat zien, dat zelfs bij een wisseling van leiderschap in ondernemingen, de totale onderneming nog lang niet in staat is te volgen;
- **2: is de defensieve route**, welke gebaseerd is op een extern 'triggering' event; regulering of de dreiging daarvan; een ramp in de keten; toenemend bewustzijn van een niet-duurzaam systeem; de defensieve route is vaak vanuit reactieve motivatie aangewakkerd;
- **3: de interne 'alignment of capabilities' route**: erop gericht de interne organisatie aan te passen om een strategisch voordeel te kunnen behalen uit de eigen inspanningen omtrent B&NK, c.q. om de eigen organisatie zodanig aan te passen dat men meer verantwoordelijkheid kan nemen voor het bredere maatschappelijke thema;
- **4: de externe 'alignment of collaborative' route**: deze route is erop gericht het maatschappelijke thema daadwerkelijk (transformationeel) op te lossen; dat vergt samenwerking met vele partijen – inclusief overheden en maatschappelijke organisaties.

Situaties die ervoor zorgen dat motieven plotseling veranderen worden 'trigger events' genoemd. Trigger events kunnen intrinsiek aangewakkerd worden, maar worden meestal door externe stimuli veroorzaakt. Onderscheid kan gemaakt worden tussen drie typen 'trigger events' die verschillende reacties vereisen: incidenten, structurele gebeurtenissen, en systemische gebeurtenissen.

Incidenten kunnen op korte termijn aanzienlijke reputatieschade tot gevolg hebben, maar zijn ook relatief simpel op te lossen. Vaak zijn reactieve oplossingen voldoende om het probleem op te lossen. Met andere woorden, wanneer het incident zich voordoet is het probleem direct aanpakken vaak genoeg om langetermijnschade aan het bedrijf tegen te houden. Wanneer een bedrijf niet reageert op een incident is het mogelijk dat het bedrijf reputatieschade oploopt. Incidenten kunnen een 'trigger event' zijn voor inactieve bedrijven die plots worden geforceerd om te reageren. Structurele gebeurtenissen kunnen de reputatie van een organisatie op de lange termijn schaden. Wanneer een bedrijf structureel is verwickeld in schandalen, zal het zijn legitimiteit verliezen. Voorbeelden van structurele gebeurtenissen zijn industrieën die per definitie vervuilen/schadelijke producten verkopen of bedrijven die regelmatig boetes voor het overtreden van de wet krijgen. Vanwege het lage maatschappelijke vertrouwen dat deze bedrijven hebben, is het vaak nodig om op strategische wijze een nieuw bedrijfsmodel te creëren. Structurele gebeurtenissen kunnen om deze reden een 'trigger event' zijn voor bedrijven om de transitie van reactieve motivatie naar actieve motivatie te doen starten.

Systemische gebeurtenissen verwijzen naar gebeurtenissen die gerelateerd zijn aan een gehele industrie of waardeketen. Het betreft hier problemen die vaak in de samenleving reeds bekend zijn, maar waar een incident nodig is om extreme externe druk (van stakeholders) aan te wakkeren. Aangezien het probleem niet ligt bij een enkel bedrijf, maar bij een gehele waardeketen/industrie, is samenwerking met andere partijen in de keten/industrie nodig om het probleem op te lossen.

Hiervoor moet het hele systeem aangepast worden. Partijen die zeer bovengemiddeld verantwoordelijk zijn voor klimaatverandering bijvoorbeeld, zullen vaak kritiek ontvangen van een veelvoud aan stakeholders. Gezien de behoefte om samen te werken om het probleem op te lossen, kunnen systemische 'trigger events' een bedrijf naar een proactieve houding leiden wanneer het bedrijf bereid is samen te werken met alle relevante actoren.



Figuur 6 dynamische verandertrajecten – drie fasen [bron: VanTulder, 2018]

### Intentie en realisatie

Bij transitie binnen bedrijven is, naast motivatie, sprake van een intentie en een verwezenlijking. De intentie definieert de wens voor of naar iets. De motivatie is de reden voor of de wilskracht tot de wens die het bedrijf of de ondernemer heeft. De snelheid van de transitie wordt grotendeels bepaald door de motivatie van het bedrijf. De intenties van bedrijven kunnen intrinsiek of extrinsiek gemotiveerd zijn, of een combinatie van beide. Inactieve bedrijven laten zich in hun B&NK-strategie leiden door intrinsieke motieven die louter gerelateerd zijn aan de financiële resultaten van het bedrijf. Omdat de mogelijkheden op de korte termijn vaak kort zijn, zullen de intenties voor transformatie kwalitatief laag zijn. Het reactieve bedrijf komt grotendeels hiermee overeen, maar laat zich voornamelijk leiden door externe motieven zoals het gedrag van concurrenten, druk van stakeholders, of facetten van het bedrijf die grotendeels door externe factoren worden bepaald, zoals de reputatie van het bedrijf. De intenties zijn vaak een weerspiegeling van het beeld dat het reactieve bedrijf van stakeholders heeft en resultaten van zo'n strategie zullen de wensen van stakeholders niet geregeld overstijgen.

Het actieve bedrijf wordt gekenmerkt door intrinsieke motivatie, maar verschilt van het inactieve bedrijf door de intentie, aangezien de intenties van een actief bedrijf worden bepaald door meer

moralistische/idealistische of strategische overwegingen: het bedrijf ziet B&NK als belangrijke succesfactor. B&NK-overwegingen krijgen bij deze bedrijven een zeer prominente plaats, gekoppeld aan de kernactiviteiten van de onderneming. Proactieve bedrijven stellen het systeemvraagstuk centraal, beseffen dat zij dit alleen kunnen oplossen en zullen derhalve naar externe aansluiting bij meerdere stakeholders streven. Hun strategische motivatie is transformationeel en komt er in de praktijk op neer dat zij hun eigen motivatie moeten afstemmen op de motivatie van andere stakeholders, hetgeen tot zogenaamde 'mixed motives' implementatietrajecten leidt. Voorlopers (cf. Van Tilburg et al, 2014) blijken daarbij echter ook de inschatting te maken dat zij zogenaamde 'frontrunner advantages' kunnen behalen: door het systeemprobleem structureel met andere stakeholders aan te pakken, zijn zij ook beter in staat om van de nieuwe constellatie te profiteren. Systeemoplossingen vergen vrijwel altijd nieuwe wetgeving en andere gedragingen van de meeste maatschappelijke actoren. Een onderneming die hier op een proactieve manier mee omgaat zal zelf vorm kunnen geven aan deze nieuwe constellatie die B&NK op systeemniveau aanpakt. Van ondernemingen vergt dit met name een strategische aanpak van externe partnerschappen en een adequate aansluiting van de eigen capaciteiten op de nieuwe agenda.

## 2.5 Een assessment tool voor B&NK bedrijfsmodellen

Deze algemene inzichten kunnen we vervolgens meer B&NK-specifiek maken. Deze exercitie vormde de basis voor de B&NK-assessment tool, welke in Appendix 2 nader onderbouwd is. Daarbij zijn bedrijfsmodellen op vijf niveaus geclassificeerd: (1) algemeen bedrijfsbeleid, (2) rapportage over B&NK-specifieke elementen, (3) beleid ten aanzien van de waardeketen, (4) stakeholder engagement (voorbij de waardeketen) en (5) toekomstgerichte initiatieven (met name wel of niet omarmen van de Sustainable Development Goals). Een groot deel van de archetypen kon nader ingedeeld worden op al eerder ontwikkelde typering (cf. Van Tulder, 2018), maar dan toegespitst op specifieke B&NK-indicatoren. We hebben er daarbij naar gestreefd om de B&NK-indicatoren op een zo generiek mogelijke manier te formuleren, teneinde vergelijkingen tussen meerdere bedrijven en sectoren mogelijk te maken. Voorbeeld: hoewel landfragmentatie een negatieve impact heeft op B&NK, zullen relatief weinig bedrijven impact uitoefenen op B&NK wegens door hun veroorzaakte landfragmentatie vergeleken met bijvoorbeeld uitstoot van broeikasgassen. In dit geval kan beter gekeken worden naar de meer generieke 'impact op B&NK'-categorie welke vervolgens op ieder bedrijf kan worden toegepast. Om tot een logisch samenhangend model te komen qua categorieën waar bedrijven uit meerdere sectoren op geanalyseerd kunnen worden, is allereerst een gedeelte van de generieke categorieën van het vier-fasenmodel simpelweg toegepast op de B&NK-context. Bijvoorbeeld: 'partnerschappen' is als categorie simpel aan te passen tot 'partnerschappen binnen het kader van B&NK'. Hierbij is gelet op alle aspecten die in de sectie over componenten van een bedrijfsmodel aan bod zijn gekomen. Om het model te verdiepen is daarnaast gekeken naar relevante richtlijnen voor rapportage, zoals de GRI G4 Guidelines en het Natural Capital Protocol. Tot slot is het model verder verfijnd aan de hand van een iteratief proces, waarbij tijdens het analyseren van bedrijven gekeken werd naar het type maatregelen die bedrijven treffen met betrekking tot B&NK en op welke manier dit in het model paste. Dit proces heeft tevens geleid tot het verbreden van de categorieën alsmede het creëren van nieuwe categorieën. Aangezien de karaktereigenschappen van de archetypen bij alle categorieën verklaren hoe een bedrijf reageert op prikkels, is het mogelijk een typologie op te stellen waarin indicatoren aangeven wat voor handelingen een bepaald archetype verricht in verschillende situaties en contexten. Uiteindelijk

heeft dit proces geresulteerd in een zeer gedetailleerde scoringstabel welke het mogelijk maakte op basis van documentanalyse te bepalen (a) tot welk strategisch B&NK type een onderneming behoort en (b) met welke transitie-uitdagingen een dergelijke onderneming geconfronteerd wordt.

#### [A] B&NK-businessmodellen

**Inactieve/passieve** ondernemingen hebben B&NK in het geheel niet geïntegreerd in hun bedrijfsmodel. Men voert geen bedrijfsbeleid om negatieve impacts op B&NK te reduceren. Het bedrijf zal alleen B&NK-gerelateerde activiteiten uitvoeren wanneer hiermee op korte of middellange termijn financieel voordeel behaald kan worden. Daarbij zal voornamelijk aandacht uitgaan naar 'low-hanging fruit' waarbij de reductie van negatieve impacts gepaard gaat met winstmaximalisatie. Het is ook mogelijk dat het bedrijf, zonder dat dit verbonden is met haar bedrijfsmodel, filantropische bijdragen levert aan projecten die B&NK-gerelateerd zijn. Het bedrijf verkiest het externaliseren van negatieve impacts boven het reduceren hiervan. Reputatie- en imagoschade zijn geen impulsen voor verandering, tenzij dit direct de bottomline in de problemen brengt. Het bedrijf rapporteert niet over B&NK of zelfs over MVO-activiteiten. In het waardeketenbeleid is alleen aandacht voor goedkope of kwalitatieve goederen/grondstoffen, zonder dat B&NK (of impactfactoren hierop) hierbij onderdeel uitmaakt van het ketenbeleid. Een uitzondering hierop is dat inactieve bedrijven in hun ketenbeleid wel degelijk aandacht besteden aan het naleven van wetgeving door ketenpartners. Er wordt van werknemers niet verwacht dat zij kennis hebben van B&NK of impactfactoren (bv. CO<sub>2</sub> uitstoot of watergebruik). Klanten van het bedrijf kunnen hierdoor niet kiezen voor duurzame alternatieven binnen het productenportfolio en zij worden ook niet betrokken in een eventueel B&NK-beleid. De partners van het bedrijf zijn niet uitgekozen op basis van hun B&NK-gerelateerde beleid en de partnerschap-portfolio van het bedrijf is gericht op het verbeteren van de eigen financiële prestaties. Stakeholders worden niet betrokken in bedrijfsvoering, behalve in urgente gevallen waar op korte termijn schade aan de financiële resultaten kan plaatsvinden. Het bedrijf zal, in sommige gevallen, 'lobbying' toepassen of onderzoek uit laten voeren om soepelere wetgeving te bewerkstelligen (bv. de Amerikaanse suikerindustrie die onderzoeken publiceert over de onschadelijkheid van suiker). Het inactieve bedrijf komt vaak voor, maar is in dit onderzoek lastig te analyseren vanwege het ontbreken van documentatie waarop de sample is gebaseerd. Voornamelijk kleine bedrijven zijn vaak inactief omdat deze minder vatbaar zijn voor reputatie- of imagoschade door stakeholders, waardoor dit minder vaak invloed uitoefent op een klein bedrijf.

**Reactieve bedrijven** hebben B&NK opgenomen in het bedrijfsmodel, vooral doordat de aandacht uitgaat naar het reduceren van CO<sub>2</sub> uitstoot, watergebruik, en energieverbruik. De drijfveren voor dit beleid zijn externe factoren zoals het terugdringen van risico's voor imagoschade. Hierbij werkt het bedrijf, ondanks het feit dat dit vaak niet expliciet het doel is van het bedrijf, aan het terugdringen van negatieve impact op B&NK. Het is om deze reden mogelijk dat een reactief bedrijf grotendeels onbewust B&NK-beleid voert als neveneffect van haar MVO-strategie. In veel gevallen is deze reductie van impact echter slechts relatief, aangezien er in veel gevallen door groei van het bedrijf uiteindelijk een grotere groei van absolute impact is dan dat er door reductie van impact kan worden behaald. Eco-efficiëntie is de term die de B&NK-strategie van deze bedrijven het beste beschrijft. B&NK speelt bij het reactieve bedrijf maximaal een tactische rol, maar wordt in strategische bedrijfsvoering niet meegenomen als belangrijk aspect hierin. Binnen de MVO-rapportage van het bedrijf wordt B&NK wellicht beknopt benoemd, maar de focus van B&NK-rapportage bij reactieve bedrijven is het kwantitatief beschrijven van negatieve impacts die bij eco-

efficiëntie passen (die elders in het onderzoek als 'generieke MVO' impactfactoren benoemd staan). Andere potentieel significante impacts op B&NK als landgebruik of het gebruik van water in droge gebieden worden echter niet benoemd.

Wanneer gekeken wordt naar het waardeketenbeleid, zal het reactieve bedrijf gedragscodes hebben opgesteld waarin beschreven staat dat het bedrijf van haar ketenpartners verwacht dat zij, naast het nelevan van wetgeving, ook pogen hun negatieve impacts op B&NK (al staat dit vaak omschreven als het milieu) te reduceren. Het is hierbij wel mogelijk dat B&NK benoemd wordt, maar dit gebeurt zonder dat hierbij concrete eisen worden gesteld. Van zijn werknemers verwacht het reactieve bedrijf dat zij meedenken over duurzame oplossingen binnen het kader van B&NK, maar zij worden hier niet voor geïncentiveerd en krijgen vanuit het bedrijf geen hulp in de vorm van training. De klant wordt evenmin betrokken bij de B&NK-strategie, al geeft het reactieve bedrijf klanten wellicht de mogelijkheid om een duurzaam alternatief voor producten uit haar reguliere productenportfolio aan te schaffen. Wat betreft partnerschappen zal het reactieve bedrijf partnerschappen hebben afgesloten met externe actoren die het bedrijf helpen zijn negatieve impact te reduceren. Deze partnerschappen zijn doorgaans niet expliciet gericht op B&NK, maar op het reguliere MVO-beleid.

**Actieve ondernemingen** hebben B&NK volledig geïntegreerd in hun bedrijfsbeleid en bedrijfsmodel. Een voorbeeld hiervan is dat het bedrijf bij het maken van strategische beslissingen B&NK op dezelfde voet meeneemt in de keuzecriteria als overige MVO-aspecten en financiële criteria. Naast het actief reduceren van alle significante negatieve impactfactoren probeert het actieve bedrijf waar mogelijk waarde aan B&NK toe te voegen. Negatieve impacts worden door het actieve bedrijf gecompenseerd, bijvoorbeeld in de vorm van CO<sub>2</sub>-credits (wanneer dit de voornaamste impacts op B&NK zijn) of door financieel en intellectueel bij te dragen aan B&NK-projecten die niet gerelateerd zijn aan het bedrijfsmodel. Bij financiële bijdragen aan B&NK-projecten is het wel belangrijk dat deze ter compensatie zijn en niet het voornaamste onderdeel van het B&NK-beleid vormen. Om zijn negatieve impacts verder te reduceren kan het bedrijf gebruik maken van een reeks aan mogelijkheden om externaliteiten te internaliseren. Veelgebruikte initiatieven in dit kader zijn bijvoorbeeld het initiëren van een interne prijs op CO<sub>2</sub>-uitstoot, maar het is zelfs mogelijk dat een bedrijf een interne prijs op het gebruik van ecosysteemdiensten plaatst.

Het bedrijf rapporteert uitgebreid en expliciet over zijn B&NK-beleid en prestaties en heeft een duidelijke strategie voor hoe het zijn prestaties in de toekomst wil verbeteren. In zijn rapportage beschrijft het bedrijf zowel kwalitatief als kwantitatief zijn significante negatieve impacts op B&NK. Tevens besteedt het bedrijf aandacht aan het verduidelijken van het belang van B&NK voor zijn eigen bedrijfsvoering. De rapportage is overwegend positief ingekaderd, waarbij het bedrijf zijn rapportage vormgeeft vanuit een verantwoordelijkheidsperspectief. Een reactief bedrijf zal ook steeds uitvoeriger gebruik maken van protocollen voor rapportage zoals de specifieke GRI G4 standaarden en zal eventueel de resultaten van een toepassing van het Natural Capital Protocol hebben gepubliceerd.

Het waardeketenbeleid van een actief bedrijf wordt gekenmerkt door strikte eisen die het bedrijf stelt aan zijn ketenpartners omtrent B&NK en het zal hier uitgebreide gedragscodes voor hebben opgesteld. Inkoop van producten/grondstoffen zal gefocust zijn op minimale belasting van B&NK. Tevens zal het waardeketenbeleid gelden voor de toeleveranciers van ketenpartners van het actieve bedrijf. Binnen zijn eigen operaties zal het bedrijf zorgen voor relevante kennis over B&NK voor zijn werknemers door training en andere vormen van bewustwording te verschaffen en zal het streven



naar goede B&NK-prestaties zijn vastgelegd in de interne gedragscode. Hierbij is kennis over B&NK geïntegreerd in de cultuur van het actieve bedrijf. Ook de klanten van het bedrijf zullen steeds meer betrokken worden bij de B&NK-strategie van het bedrijf, bijvoorbeeld bij hoe het verdienmodel is ingericht (bv. leasemodellen) of in de vorm van financiële prikkels voor duurzaam gebruik die door het bedrijf zijn ingevoerd.

De partnerschap-portfolio van het actieve bedrijf wordt gekenmerkt door een grote hoeveelheid strategische partnerschappen tussen veel verschillende actoren, waarbij het doel is om het bedrijfsbeleid met betrekking tot B&NK verder aan te scherpen. Hierbij wordt samengewerkt met alle relevante stakeholders (ngo's, overheden, werknemers, ketenpartners etc.) in public/private en/of multiparty-partnerschappen waarin kennisdeling een centrale rol speelt. Het bedrijf neemt deel aan ambitieuze initiatieven van binnen en buiten haar sector, waarbij het doel is om grootschalige verandering door te voeren in het bedrijfsbeleid van alle deelnemers. Het bedrijf deelt tevens zijn kennis met overheden om wetgeving aan te scherpen (al heeft het bedrijf hier doorgaans wel een competitief voordeel bij). Het bedrijf is in bezit van een groot aantal relevante keurmerken en certificaties op het gebied van B&NK om de duurzaamheid van zijn producten te kunnen signaleren aan zijn klanten.

**Proactieve ondernemingen** benaderen B&NK vanuit een maatschappelijk perspectief. Het bedrijf accepteert dat het als individuele schakel in een sector uiteraard alle zaken van actieve bedrijven moet doorvoeren in zijn bedrijfsvoering (negatieve impacts minimaliseren, positieve impacts maximaliseren), maar dat grootschalige transformatie van de gehele sector nodig is om de kwesties rondom B&NK op te lossen. Het oplossen van deze kwesties is de strategische missie van het bedrijf waar financiële waardecreatie als beloning voor zijn prestaties geldt. Buiten het maximaliseren van zijn eigen positieve impact zal het bedrijf zich qua verdere ontwikkeling van zijn strategie zich daarom voornamelijk focussen op het omvormen van de gehele sector. Dit kan bijvoorbeeld door bijdragen te leveren aan barrières in een sector. Een voorbeeld hiervan is de 'True Cost'-methode die Eosta heeft ontwikkeld voor zichzelf én MKB-bedrijven in de groente- en fruitsector.

Wat betreft rapportage voert ook het maatschappelijk perspectief de boventoon; het bedrijf zal B&NK benaderen vanuit risico's die de samenleving loopt door de wereldwijde afname in kwaliteit van B&NK en de rol die de problematische processen in de sector hierin spelen. Ook zal het bedrijf actief werken aan het aanscherpen van rapportagestandaarden omtrent B&NK en de resultaten delen met andere bedrijven in de sector (of daarbuiten).

Het waardeketenbeleid van het bedrijf reikt tot buiten zijn eigen waardeketen en is daarbinnen gericht op co-creatie. Met andere woorden, de rigide richtlijnen die het actieve bedrijf op dit punt toepast op zijn ketenpartners ontbreken mogelijk in hun geheel, maar kunnen worden gewaarborgd door intensieve samenwerking tussen alle partijen in de keten. Hierbij spelen vertrouwen en afhankelijkheid centrale rollen. Dit is eveneens het geval in de eigen operaties; er heerst een cultuur waarbij de B&NK-missie van het bedrijf een essentiële rol speelt in alle processen en waar kennis gecocreëerd wordt met alle werknemers. Hierbij zijn gedragscodes overbodig geworden. Ook de klant speelt een belangrijke rol in het ketenbeleid van een proactief bedrijf, waarbij tevens geldt dat cocreatie de standaard is voor het ontwikkelen van nieuwe producten/services. Het uitgangspunt daarbij is uiteraard het verbeteren van B&NK-prestaties.

Een zeer belangrijk onderdeel van het bedrijfsmodel vormt de partnerschapsportfolio, aangezien waarde voornamelijk gecreëerd wordt door samenwerking met externe partijen. De onderneming wil nauw samenwerken met partijen uit de private, publieke en civiele sectoren (bij voorkeur in een multi-stakeholder partnerschap). De focus bij deze partnerschappen is, in tegenstelling tot die van actieve ondernemingen, niet zozeer het verbeteren van de eigen operaties en het behalen van een strategisch voordeel, maar gericht op de gehele sector. Zo wordt, samen met veel partijen, samengewerkt met de overheid om wetgeving te creëren welke een 'level playing field' creëert en ondernemingen stimuleren om hun prestaties omtrent B&NK te maximaliseren (stimuleren van een 'race to the top'). Het proactieve bedrijf is vaak de partij die platforms, 'round tables', of andere initiatieven neemt met als doel hele sectoren te transformeren. Eisen voor deelname aan dergelijke initiatieven zijn meer dan eens zeer selectief van aard, omdat huidige initiatieven niet ambitieus genoeg zijn om deelname aantrekkelijker te maken. Het bedrijf bezit de meest strikte certificaties/keurmerken of richt zijn eigen keurmerk op (waarbij de eisen strenger zijn dan bij vergelijkbare keurmerken) of probeert samen met anderen keurmerken te ontwikkelen (cocreatie) die een nog grotere impact hebben dan een individueel keurmerk. De coalitie is belangrijker dan het keurmerk en de oriëntatie van het keurmerk – bijvoorbeeld gericht op het bereiken van de Sustainable Development Goals – is leidend.

#### [B] een scoringsexercitie

Op basis van deze algemene typering van bedrijfsmodellen, zijn vervolgens zo precies mogelijke indicatoren per 'archetypen' voor elk van de vier posities uitgewerkt. Deze vormden de basis voor gedetailleerd deskonderzoek (en daarna voor validatieonderzoek bij elf ondernemingen). Er is daarbij gestreefd naar het zo precies mogelijk typeren van bedrijfsmodellen op een groot aantal relevante indicatoren (bijlage 2 geeft die in het algemeen aan). Teneinde te bepalen waar het zwaartepunt van de bedrijfsstrategie in elk van de vier archetypen ligt, is voor elke indicator een omschrijving gemaakt. Deze omschrijving is gebruikt om de ondernemingen zo precies mogelijk te scoren. Subindicatoren worden daarbij niet bij elkaar opgeteld, aangezien juist het in kaart brengen van de diversiteit van de scores in deze fase van het onderzoek belangrijk was. Het blijkt namelijk dat vele ondernemingen in tussenfasen zitten en ook nog lang niet tot een coherente strategie zijn overgegaan. De spreiding van de scores per onderneming vormt dus ook een belangrijke indicatie van de manier waarop men momenteel de strategische intentie ten aanzien van B&NK-beleid (vaak gekoppeld aan een algemene CSR/MVO-strategie) in meer operationele termen probeert in te vullen: met de organisatie van accounting en medewerkers, maar ook met extern gerichte partnerschappen en het onderschrijven van keurmerken.

De gedetailleerde scoringstabel die voor deze exercitie ontwikkeld en gevalideerd is – alsmede de daarbij horende werkwijze van scoring – is opgenomen in een apart document voor het PBL. Het voert te ver in deze rapportage om deze scoringstabel in zijn geheel te laten zien. Tabel 3 bevat een verkorte versie van de scoringstabel. Dit voorbeeld laat de aard van de scoringsexercitie zien. De invulling per indicator laat echter ook het belang zien van 'inter-rater reliability' tests zien. Elke score vergt een zekere inschatting, waarvoor 'peer review' van groot belang is. Een apart document<sup>3</sup> specificiert deze techniek verder. Voor het onderhavige onderzoek is 'inter-rater reliability' toegepast voor met name de taxonomieontwikkeling en de test onder elf interviewondernemingen.

---

<sup>3</sup> Hendriks en Van Tulder (2019) Mapping businessmodellen biodiversiteit en natuurlijk kapitaal. Scoring en enquête format. Rotterdam School of Management, Erasmus University, April 2019

---

Daarom moeten de scores die in Appendix 4 zijn opgenomen, voor de niet-geïnterviewde ondernemingen als eerste indicatie van hun uitkomsten worden geïnterpreteerd.

Tabel 3 Voorbeelden scorelijst ondernemingen gebruikt voor deskresearch

| Indicator          | Subindicator                | Type indicator (generiek of specifiek) |                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------|-----------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    |                             |                                        | INACTIEF/PASSIEF                             | REACTIEF                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ACTIEF                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | PROACTIEF                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Primaire motivatie | NVT                         | Generiek                               | Intrinsiek                                   | Extrinsiek                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Intrinsiek                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | In-/extrinsiek                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Type CSR           | NVT                         | Generiek                               | Corporate Self Responsibility                | Corporate Societal Responsiveness                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Corporate Social Responsibility                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Corporate Societal Responsibility                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Hoofd-ambitie      | NVT                         | Generiek                               | Winst-maximalisering                         | Negatieve externaliteiten minimaliseren                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Positieve externaliteiten maximaliseren                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Collectieve problemen gezamenlijk aanpakken                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Bedrijfs-beleid    | Bedrijfs-beleid m.b.t. B&NK | Specifiek, overkoepelende indicator    | Geen bedrijfsbeleid geformuleerd m.b.t. B&NK | Bedrijfsbeleid is gericht op het verminderen van impacts m.b.t. B&NK. Veelvoorkomen de voorbeelden hier zijn vermindering van uitstoot (GHG's of andere relevante stoffen), efficiëntere omgang met 'virgin' grondstoffen, lager watergebruik etc. Bedrijven zullen naast hun 'normale' reeks producten wellicht een alternatief in hun productportfolio opnemen dat minder schadelijk is voor B&NK. | Bedrijfsbeleid is gericht op het volledig elimineren van uitstoot, gebruik van 'virgin' grondstoffen, niet-gerecycled materiaal en het elimineren van andere negatieve impactfactoren. Het bedrijf zal geen niet-duurzame producten meer willen verkopen en richt zich op de creatie van een duurzamer productenportfolio. Naast het elimineren van negatieve gevolgen van de eigen bedrijfsvoering zal dit type bedrijf ook | Het bedrijfsbeleid is gericht op het oplossen van maatschappelijke problemen. De (in de kolom direct links hiervan) genoemde impactfactoren op B&NK zijn hier voorbeelden van. In plaats van dat het bedrijf dit alleen in zijn eigen bedrijfsvoering oplost, probeert het door samenwerking (met competitie, ngo's, overheden etc.) te werken aan een |

|  |                                                         |           |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--|---------------------------------------------------------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                                                         |           |                                                                                                                                                  | Bedrijfsmodellen zijn vaak niet 'nieuw', maar incrementele aanpassingen op het 'traditionele' bedrijfsmodel. Daarbij geldt dat er geen directe positieve link is tussen waardecreatie in het bedrijfsmodel en een positieve impact in het kader van B&NK.                                                             | positieve impact willen maximaliseren. Bij dit alles hoort een bedrijfsmodel waarin al deze zaken centraal staan – er is een duidelijke verbinding tussen waardecreatie binnen B&NK en waardecreatie voor het bedrijf. Daarvoor zal in de meeste gevallen een radicale verandering van het 'oude' bedrijfsmodel nodig zijn. | transitie in de volledige sector om het probleem op te lossen. Naast een radicale transformatie van het eigen bedrijfsmodel, probeert het proactieve bedrijf dus ook een impuls te geven aan het sectormodel.                                                                         |
|  | Link tussen bedrijfsmodel en bedrijfsbeleid m.b.t. B&NK | Specifiek | Geen directe link tussen bedrijfsmodel en bedrijfsbeleid m.b.t. B&NK; Filantropische projecten; zeer negatieve impact op B&NK door bedrijfsmodel | Het bedrijfsmodel is niet direct gelinkt aan het bedrijfsbeleid m.b.t. B&NK. Dit betekent niet dat het bedrijf niets doet op dit gebied, maar dat eventueel positieve/minder negatieve impacts op B&NK-neveneffecten zijn van het algemene bedrijfsbeleid m.b.t. MVO. Tevens ligt de link tussen het bedrijfsmodel en | Het bedrijfsmodel is direct gelinkt aan het bedrijfsbeleid m.b.t. B&NK. Financiële waardecreatie voor het bedrijf is in grote lijnen ook goed voor de staat van B&NK of er zijn duidelijke stappen ondernomen om dit te bereiken. Eventueel is een zeer grote verbetering qua negatieve impact op B&NK                      | Het bedrijfsmodel is gelinkt aan het oplossen van de maatschappelijke problemen omtrent B&NK. Onderdeel van het bedrijfsmodel is daarbij niet alleen het systematisch inbedden van positieve impacts in het eigen bedrijfsmodel, maar dit ook pogen te bereiken in de bedrijfsmodelle |

|            |                                   |           |                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------|-----------------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            |                                   |           |                                                                                        | het bedrijfsbeleid m.b.t. B&NK vaak in een relatieve verbetering per unit productie door verbeterde efficiëntie en is de uiteindelijke impact die voortvloeit uit het bedrijfsmodel alsnog negatief voor B&NK.                                                                                                                                                                                                                | ook indicatief voor een actieve score.                                                                                                                                                               | n van andere actoren in de sector.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Rapportage | Manier van accounting m.b.t. B&NK | Specifiek | Accounting is alleen volledig financieel met daarin geen aandacht voor impacts op B&NK | Accounting gebruikt een vorm van integrated reporting waarbij de waardes voor B&NK onder de 'daadwerkelijke prijs (zoals voorgeschreven door externe partijen, bijvoorbeeld WBCSD)' gewaardeerd worden. Accounting van niet-financiële aspecten binnen bedrijfsvoering kan beperkt zijn tot een klein gedeelte van de bedrijfsvoering of tot een klein gedeelte van B&NK (bijvoorbeeld alleen over CO <sub>2</sub> uitstoot). | Het bedrijf maakt gebruik van integrated reporting waarbij de waardes die het toeschrijft aan B&NK concepten (ecosysteemdiensten, grondstoffen etc.) een goede weerspiegeling zijn van de realiteit. | Het bedrijf maakt gebruik van integrated reporting waarbij de waardes die het toeschrijft aan B&NK concepten (ecosysteemdiensten, grondstoffen etc.) een goede weerspiegeling zijn van de realiteit. Het bedrijf deelt zijn kennis hierover met andere bedrijven en draagt bij aan het verbeteren van tools die helpen bij integrated accounting. |

|  |                        |                                   |                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Rapportage m.b.t. B&NK | Specifiek, overkoepende indicator | Geen (of zeer geringe) rapportage m.b.t. B&NK/ rapportage tot compliance      | Gelimiteerde rapportage m.b.t. B&NK (met name om belanghebbenden tevreden te houden/om reputatierisico te vermijden). Nadruk ligt op succesverhalen, ongeacht of deze verbonden zijn met de kernactiviteiten van het bedrijf. In de rapportage worden veel positieve statements door het bedrijf gemaakt zonder dat er duidelijk wordt uitgelegd hoe het bedrijf deze statements/doelstellingen gaat waarmaken. | Het bedrijf zal expliciet en compleet communiceren over zijn bedrijfsbeleid m.b.t. B&NK. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de meest uitgebreide beschikbare tools, zoals de GRI en eventueel het NCP. 'Integrated reporting' wordt tevens gebruikt om aan te geven wat voor impact het bedrijf heeft op B&NK. | Het bedrijf zal met name een projectie pogen te geven van welke rol het bedrijf speelt in het oplossen van B&NK-gerelateerde problemen. Context (zoals sector, positie in de waardeketen, de rol van de consument) speelt een essentiële rol in de rapportage van het bedrijf, omdat het bedrijf in zijn operaties een 'systems thinking'-aanpak hanteert. Het bedrijf ziet zichzelf niet als een geïsoleerde entiteit, maar als een onderdeel van het systeem waarin het zich bevindt. |
|  | Materialiteit van B&NK | Specifiek                         | B&NK komt niet voor in materiële kwesties of er is geen materialiteitsmatrix. | B&NK (of impactfactoren daarop) komt voor in de sectie over materiële kwesties, maar dit valt niet te herleiden tot specifieke acties                                                                                                                                                                                                                                                                           | B&NK hoeft niet per se hoger in de materialiteitsmatrix te staan dan andere relevante kwesties voor het bedrijf, maar het dient wel                                                                                                                                                                           | B&NK hoeft niet per se hoger in de materialiteitsmatrix te staan dan andere relevante kwesties voor het bedrijf,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|                                                                            |                                               |                  |                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                            |                                               |                  |                                                                                                                                                             | <p>die het bedrijf onderneemt op dit gebied. Het is ook mogelijk dat B&amp;NK beperkt blijft tot impactfactoren in de materiele kwesties, soms zelfs alleen in de vorm van 'sustainability'.</p> | <p>een realistische plek te krijgen afhankelijk van de afhankelijkheid en impacts (en andere contextuele effecten) die het bedrijf hierop heeft. Daarnaast moet duidelijk en compleet worden toegelicht waarom deze kwesties materieel zijn voor het bedrijf en welke acties aan de hand hiervan ondernomen worden.</p> | <p>maar het dient wel een realistische plek te krijgen afhankelijk van de afhankelijkheid en impacts (en andere contextuele effecten) die het bedrijf hierop heeft. B&amp;NK fungeert als een agendapunt waarop de stakeholder-relaties en -discussies worden geselecteerd en waarmee bedrijfsbeleid wordt bepaald. Materialiteit wordt tevens bepaald op basis van maatschappelijk belang bij het ondernemen van actie binnen een kwestie.</p> |
| <p>Waardeketen (upstream, binnen eigen keten (werknemers), downstream)</p> | <p>Framing van rapportage m.b.t. B&amp;NK</p> | <p>Specifiek</p> | <p>Framing ontbreekt vanwege het ontbreken van rapportage m.b.t. B&amp;NK. De framing kan ook vrijwel geheel gericht zijn op kostenvermindering wanneer</p> | <p>Framing is met name defensief. Reductie, vermindering, en minimalisatie voert de boventoon en het bedrijf richt zich met name op risico's i.p.v. verantwoordelijkheid. Het</p>                | <p>Framing is voornamelijk positief. Naast de (in de links genoemde) negatieve manieren van framing, zal het actieve bedrijf vaker positieve framing als 'maximalisering,</p>                                                                                                                                           | <p>Rapportage zal geframed worden vanuit het probleem-perspectief, waarbij met name gekeken zal worden hoe het probleem aangepakt kan worden en hoe</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|  |                                      |           |                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                              |                                                                                                                                 |
|--|--------------------------------------|-----------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                                      |           | er aandacht wordt besteed aan B&NK-gerelateerde onderwerpen. | noemen van verantwoordelijkheid wordt eventueel gelinkt aan vermindering van impacts. De rapportage m.b.t. B&NK kan ook behoorlijk vaag zijn en geen duidelijke toelichting verschaffen waar nodig. Doelstellingen zijn mogelijk erg actief/proactief zonder dat er acties worden ondernomen die reëel gezien het probleem kunnen oplossen. | eerlijkheid, of verantwoordelijkheid' gebruiken in haar rapportage.          | het bedrijf, in samenwerking met relevante actoren, hieraan bijdraagt. De framing zal overwegend positief, maar wel reëel zijn. |
|  | Training voor werknemers m.b.t. B&NK | Specifiek | Geen training voor werknemers m.b.t. B&NK                    | Algemene training over aspecten van dagelijkse activiteiten waar B&NK een klein deel van uitmaakt of een algemene training over sustainability.                                                                                                                                                                                             | Periodieke training voor werknemers over B&NK waar dit relevant is voor hen. | Cocreatie van kennis samen met werknemers staat hier centraal.                                                                  |

|  |                                 |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--|---------------------------------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                                 |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | De consument wordt gestimuleerd om zich verantwoordelijk te gedragen bij de consumptie van het product/de service. Voorbeelden hiervan zijn bedrijven die door middel van lease-modellen consumenten stimuleren om zuinig om te gaan met hun producten. Bij B2B-bedrijven betekent dit dat het bedrijf strenge verplichtingen stelt aan hoe zijn producten worden toegepast met het oog op het voorkomen van schade aan B&NK wanneer de mogelijkheid hiertoe in het product/de service van het bedrijf aanwezig is. Het is eveneens mogelijk dat het bedrijf louter producten verkoopt waarmee de consument van het product een | De consument wordt actief betrokken bij het creëren van een product. Hierbij wordt voornamelijk gekeken naar wat de consument nodig heeft in plaats van wat het bedrijf aanbiedt. Bij B2B betekent dit dat het verkopende bedrijf nauw samenwerkt met het afnemende bedrijf om samen een product te ontwikkelen dat transformatieve eigenschappen heeft binnen of buiten hun sector, waarbij de nadruk ligt op de ontwikkeling van een product dat helpt bij de transitie naar een systeem waarbij B&NK-conservatie een essentiële eigenschap is. |
|  | Rol consument in strategie B&NK | Specifiek | Consument speelt geen rol bij B&NK-strategie/de consument heeft zich wegens de aard van het product te houden aan bepaalde regels bij consumptie/wordt door overheidsregulatie gestimuleerd om op een bepaalde manier te consumeren. Voorbeelden hiervan zijn statiegeld/wetgeving om te voorkomen dat verf door de WC wordt weggespoeld. | Consument kan op eigen initiatief een rol spelen door bijvoorbeeld de producten (of verpakkingen etc.) van het bedrijf te recyclen. Daarnaast geeft het bedrijf de consument wellicht de mogelijkheid om groene producten te kopen. Hier staan geen beloningen tegenover. Bij bedrijven die hun producten/services leveren aan andere bedrijven zal het verkopende bedrijf aangeven dat het van zijn afnemers verwacht dat deze verantwoordelijk omgaan met zijn producten, zonder dat hierbij expliciete regels opgesteld zijn. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

|  |                                                                |                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                                                                |                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | netto positieve impact heeft op B&NK.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|  | Partner-schap-pen/ stake-holder engage-ment-beleid m.b.t. B&NK | Specifiek, overkoep-e-lende indicator | Geen partnerschapp en en geen stakeholder engagement in het kader van B&NK; enkele losse partnerschapp en van filantropische aard; bedrijf gebruikt samenwerking als middel om minder strenge maatregelen te hoeven nemen in het kader van B&NK (lobbyen, onderzoek financieren dat de 'negatieve' acties van een bedrijf in een beter daglicht zet zoals de suikerindustrie bijvoorbeeld heeft gedaan). | Hoewel er bij het reactieve bedrijf wel degelijk partnerschappen in het kader van B&NK worden afgesloten, hebben deze vaak eerder een tactische dan strategische aard als grondslag. Benadering van stakeholders kan worden omgeschreven als stakeholder management waarbij reputatieschade de voornaamste factor is bij het bepalen van hoe stakeholder-relaties gevormd worden. | Het bedrijf heeft een hoog aantal strategische partnerschappen , een groot aantal samenwerkinge n met stakeholders, en een grote hoeveelheid deelnames aan platforms en overige initiatieven, waarbij het poogt haar bedrijfsbeleid m.b.t. B&NK dusdanig te verbeteren dat het – naast zo weinig mogelijk schade aan B&NK toe te brengen – tevens een positieve impact wil hebben. | Partnerships, samenwerking, en het daardoor oplossen van maatschappelij ke problemen vormt de basis van het partnership-/stakeholderbel eid van het proactieve bedrijf. Kwalitatieve oplossingen zijn hierbij belangrijker dan meedoen aan zoveel mogelijk initiatieven. |

|                                                 |                                                                                                                                                                                             |           |                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rol<br>initiatieven (buiten<br>partnerschappen) | Deelname<br>aan/rol<br>bij plat-<br>forms/<br>'round<br>tables'/<br>overige<br>(intra-<br>/supra-<br>secto-<br>rale)<br>partners<br>chap-<br>pen in<br>bedrijfs<br>beleid<br>m.b.t.<br>B&NK | Specifiek | Bedrijf neemt<br>niet deel aan<br>platforms,<br>'round tables'<br>etc.                                        | Bedrijf neemt<br>deel aan<br>initiatieven waar<br>deelname<br>vrijblijvend is of<br>waar lage eisen<br>aan deelname<br>worden gesteld.<br>Bij deze<br>initiatieven ligt<br>de nadruk vaak<br>op<br>kennisuitwisselin<br>g en dialoog,.                                                                                                                                                       | Het bedrijf<br>neemt deel aan<br>de meeste<br>relevante<br>platforms,<br>'round tables',<br>en overige<br>initiatieven<br>m.b.t. B&NK en<br>zal vaker wel<br>dan niet bij de<br>koplopers onder<br>de deelnemers<br>horen. De<br>initiatieven waar<br>het bedrijf aan<br>deelneemt<br>stellen eisen<br>voor deelnemers<br>die verder gaan<br>dan het delen<br>van kennis/het<br>aangaan van<br>dialoog. | Het bedrijf<br>neemt deel aan<br>vrijwel alle<br>relevante<br>platforms,<br>'round tables',<br>en overige<br>initiatieven met<br>B&NK en<br>probeert,<br>samen met<br>andere<br>koplopers, de<br>lat te verleggen<br>binnen<br>bestaande<br>initiatieven.<br>Daarnaast zal<br>het proactieve<br>bedrijf ook<br>eerder nieuwe<br>initiatieven<br>nemen. |
|                                                 | Houdin<br>g<br>tegenov<br>er beïn-<br>vloeding<br>over-<br>heid in<br>bedrijfs<br>beleid<br>m.b.t.<br>B&NK                                                                                  | Specifiek | Bedrijf lobbyt<br>voor minder<br>strengere<br>voorschriften/(<br>zelf)regulatie<br>op het gebied<br>van B&NK. | Bedrijf lobbyt<br>voor minder<br>strengere<br>voorschriften/(z<br>elf) regulatie op<br>het gebied van<br>B&NK, tenzij het<br>over gevoelige<br>onderwerpen<br>gaat waarbij de<br>publieke opinie<br>kan omslaan<br>met<br>reputatieschade<br>tot gevolg. Denk<br>bij dit laatste<br>bijvoorbeeld aan<br>gmo's of<br>produceren in<br>gebieden met<br>tropisch<br>regenwoud.<br>Bedrijven die | Het bedrijf<br>lobbyt voor<br>strengere<br>regulatie m.b.t.<br>B&NK. Naast<br>lobbying worden<br>ook andere<br>initiatieven<br>(petities, open<br>brieven e.d.)<br>gebruikt om<br>beleid te<br>beïnvloeden.                                                                                                                                                                                             | Het bedrijf gaat<br>samen met<br>overheden en<br>competitie<br>uitwerken hoe<br>regelgeving het<br>beste kan<br>helpen bij het<br>bereiken van<br>betere<br>prestaties op<br>het gebied van<br>B&NK. Naast<br>lobbying<br>worden ook<br>andere<br>initiatieven<br>(waarbij de<br>hele sector<br>wordt<br>gepoogd te<br>betrekken)<br>gebruikt om       |

|  |                                                        |                         |                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                      |
|--|--------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                                                        |                         |                                                                                                                                                             | geen beleid voeren qua beleidsbeïnvloeding vallen in de reactieve fase, daar zij zich laten leiden door externe invloeden wanneer deze plaatsvinden.                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                | beleid te beïnvloeden.                                                                                                                                                                                               |
|  | Bezit keurmerken en certificaties m.b.t. B&NK          | Specifiek               | Geen keurmerken en/of certificaties voor de producten/services van het bedrijf die relevant zijn binnen het kader van B&NK.                                 | Het bedrijf bezit keurmerken/certificaties, maar de eisen die hierbij gesteld worden zijn niet zo streng als de meest ambitieuze keurmerken/certificaties die relevant zijn in de sector van het bedrijf.                                                            | Het bedrijf bezit keurmerken/certificaties waarbij de gestelde eisen zich meten met de meest strenge/ambitieuze keurmerken/certificaties in de sector van het bedrijf.                                                                                         | Helpen met het creëren van hogere standaarden voor keurmerken en certificaties. In bezit van de meest ambitieuze keurmerken/certificaties. Voorbeelden hierbij zijn RSPO Next of Cradle2Cradle Gold.                 |
|  | Houding t.o.v. Relevante Sustainable Development Goals | Specifiek (SDG 13 – 15) | Het bedrijf steunt de relevante SDG's niet. Deze score wordt ook gegeven wanneer een bedrijf de SDG's simpelweg niet vermeldt in de beschikbare rapportage. | Het bedrijf steunt relevante SDG's, maar verbindt deze niet aan haar bedrijfsprocesse n/-model. Daarnaast is het aannemelijk dat de SDG's worden bekeken vanuit een inside-out perspectief. Het bedrijf focust op activiteiten waar het zich al mee bezig hield voor | Het bedrijf steunt relevante SDG's en legt uit hoe deze verbonden zijn aan haar bedrijfsmodel/-processen. Het bedrijf benadert de SDG's met een outside-in perspectief. Daarnaast gaat het bedrijf dieper in op de onderliggende doelen van de SDG's en kan op | Het bedrijf steunt relevante SDG's en legt uit op wat voor manier hieraan vanuit de sector(en) waarin het bedrijf actief een bijdrage geleverd kan worden. De aanpak voor de SDG's geschiedt in een pre-competitieve |

|  |  |  |  |                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                     |
|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  | <p>de SDG's werden geformuleerd. Het bedrijf gaat niet in op subtargets van de SDG's.</p> | <p>basis hiervan doelstellingen opstellen. Het is ook mogelijk dat het bedrijf gebruik maakt van industriestandaards die gesteld zijn voor het gebruik van de SDG's binnen een specifieke industrie waardoor de SDG's beter aansluiten bij de context van de industrie.</p> | <p>aanpak, waarbij een sector samenwerkt om progressie bij de SDG's te behalen.</p> |
|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|

## [C] Transitiepaden

De meeste ondernemingen scoren niet eenduidig op de bovenstaande profielen. We verwachtten dat de meeste ondernemingen in een transitiefase zitten zowel voor wat betreft hun intenties als hun realisatie. Bij het in kaart brengen van de B&NK-bedrijfsmodellen hebben we derhalve ook rekening moeten houden met de juiste interpretatie van tussenposities. Daarbij zijn drie dominante transitiepaden van belang: van inactief naar reactief (pad 2; Figuur 5 + 6); van reactief naar actief (pad 3) en van actief naar proactief (Pad 4). Maar ook pad 1 (de sprong van inactief naar actief) is onder specifieke condities denkbaar.

- **Transitiepad 1:** een directe transitie van een inactieve naar een actieve B&NK-strategie is hoogstwaarschijnlijk alleen denkbaar op het niveau van strategische intenties. Dit gebeurt bijvoorbeeld bij een wisseling van leiderschap die vanuit morele/ethische doelstellingen hoog in wil zetten op B&NK. Maar intentie moet omgezet worden in realisatie, ook op operationele gebieden, en daarbij wordt de leider dan geconfronteerd met een organisatie die zwaar leunt op inactieve motieven en bedrijfspraktijken. Het ligt dan ook voor de hand dat op meer operationeel niveau B&NK-maatregelen vooral reactief zullen worden ingezet. Afhankelijk van de kracht van het leiderschap zal vervolgens de interne organisatie zodanig veranderd kunnen worden dat de visie van de leider ook (strategisch) geïmplementeerd kan worden. Een belangrijk middel voor de leider om deze transitiefase te versnellen is door B&NK-relevante KPI's gekoppeld aan nieuwe accountingprincipes te introduceren, hetgeen de interne overgang ook meetbaar – en daarom aanstuurbaar – maakt.
- **Transitiepad 2:** Bedrijven die momenteel in transitie zijn van een inactieve naar een reactieve attitude vertonen meestal een aantal gemeenschappelijke kernmerken in hun bedrijfsmodellen. Allereerst zijn B&NK-gerelateerde activiteiten relatief gefragmenteerd en relatief inconsistent uitgewerkt. Er worden impactfactoren omarmd waarop het bedrijf poogt zijn negatieve impact enigszins te verminderen, maar er is geen sprake van een gestructureerde aanpak om negatieve impacts op B&NK in alle verschillende bedrijfstakken en componenten in het bedrijfsmodel te reduceren. Het bedrijf beseft weliswaar dat wanprestaties binnen het kader van B&NK of milieu negatieve gevolgen kunnen hebben voor het bedrijfsimago, maar dit uit zich slechts in incrementele verbeteringen (of pogingen daartoe) binnen een klein gedeelte van de bedrijfsvoering. Het is daarnaast, vanwege de gefragmenteerde aanpak richting B&NK, binnen deze transitiefase mogelijk dat bedrijven geen specifiek B&NK-beleid voeren, maar dat het bedrijf zich laat leiden aan de hand van enkele generieke MVO-pijlers die tevens relevant zijn binnen het kader van B&NK. Hierbij voeren 'generieke MVO' impactfactoren de boventoon. Het B&NK-beleid is in veel gevallen gebaseerd op het terugdringen van (een enkele van) deze impactfactoren op tactisch niveau. Van het strategisch integreren van B&NK in het bedrijfsmodel is nog geen sprake. Een belangrijk verschil tussen bedrijven die wat betreft motivatie inactief/reactief zijn en reactieve bedrijven is dat de eerstgenoemde bedrijven wat betreft integratie van B&NK in het bedrijfsmodel simpelweg minder ver gevorderd zijn. Zij vertonen hierbij de intenties van reactieve bedrijven, maar demonstreren tevens nog veel kenmerken van inactieve motieven op plekken waar reactieve bedrijven reeds reactief van aard zijn. Ter illustratie: een inactief/reactief bedrijf zal mogelijk minimumeisen voor toeleveranciers hebben opgesteld in haar waardeketenbeleid, maar rapporteert louter over hoe financiële waardecreatie binnen het bedrijfsmodel, of werkt in zijn geheel niet samen met bedrijven buiten de waardeketen. Met andere woorden, waar reactieve bedrijven een bedrijfsmodel hebben

gecreëerd dat B&NK met meer consistentie benadert (hoewel het hierbij een invalshoek kiest waarbij de focus ligt op incrementele verbetering), vertoont een bedrijf met inactieve/reactieve motieven een mix van inactieve en reactieve motieven, waarbij blinde vlekken met betrekking tot B&NK vaak voorkomen.

- **Transitiepad 3:** het belangrijkste en meest typerende kenmerk van reactieve/actieve bedrijven is dat zij in hun positionering ten opzichte van B&NK een omschakelpunt bereikt hebben waarbij B&NK niet langer als een risicofactor geldt binnen het bedrijf, maar wordt gezien als kans voor verdere ontwikkeling van het bedrijfsmodel. Een strategische business case voor B&NK komt op. Tevens is het reactieve/actieve bedrijf zich bewust van de normatieve en strategische beweegredenen voor de integratie van B&NK in het bedrijfsmodel. Waar het bedrijf nog voornamelijk verschilt ten opzichte van bedrijven die de transitie naar een volledig actieve motivatie reeds hebben voltooid is dat, evenals in andere transitiefasen, de actieve motieven zich slechts in gedeelten van het bedrijfsmodel manifesteren. Zo zal een reactief/actief bedrijf bijvoorbeeld op kwalitatieve voet duidelijkheid verschaffen over haar impact op B&NK, maar is het nog niet in staat dit op kwantitatieve wijze toe te lichten, daar een actief bedrijf hier reeds inzicht in geeft aan stakeholders. Een ander veelvoorkomend voorbeeld is het invoeren van een strengere gedragscode voor toeleveranciers, waarbij het bedrijf zijn actief-geformuleerde gedragscode slechts door een gedeelte van zijn toeleveranciers heeft laten ondertekenen, terwijl het actieve bedrijf deze regels voor al zijn toeleveranciers (en mogelijk de leveranciers van toeleveranciers) verplicht heeft gemaakt. In het kader van bedrijfsmodellen kan dit bijvoorbeeld betekenen dat, hoewel het bedrijf inmiddels actieve doelstellingen heeft geformuleerd (klimaatpositief, 'no-net loss' voor B&NK, nul broeikasemissies), de capaciteiten hiervoor nog niet ontwikkeld zijn binnen het bedrijf. Om deze doelstellingen te bereiken zal B&NK een belangrijke, strategische rol moeten gaan spelen in het bedrijfsmodel. Een dilemma dat hier een rol speelt is de zogenaamde 'incumbent's curse': te lang in het oude bedrijfsmodel blijven hangen en te weinig investeren in het nieuwe model, wat onder andere gepaard gaat met gebrekkige interne coördinatie en uiteindelijk strategisch leidt tot een 'stuck in the middle'-positie, hetgeen ook gevolgen heeft voor de manier waarop de onderneming met maatschappelijke stakeholders om kan gaan.
- **Transitiepad 4:** bedrijven die zowel actieve als proactieve kenmerken vertonen richten zich met hun B&NK bedrijfsbeleid en de bedrijfsstrategie op het oplossen van systeemvraagstukken. Niet alleen strategische competitieve voordelen op korte termijn geven meer de doorslag voor het maken van bedrijfsbeslissingen. Om de koers nader te bepalen zal de onderneming steeds meer gaan samenwerken met externe actoren teneinde nieuwe spelregels te creëren die een versnelde transitie mogelijk maken waarbij de positieve impact op B&NK-problematiek wordt gemaximaliseerd. Of de onderneming succesvol door deze transitiefase kan komen zal voor een belangrijk deel afhangen van de mate waarin andere maatschappelijke spelers (zowel overheden als ngo's) bereid zijn positief mee te werken aan de beoogde transitie. Het partnerschappenportfolio is, zoals bij een actief bedrijf ook al het geval is, reeds behoorlijk uitgebreid en biedt perspectief voor het faciliteren van de transitie. Het waardeketenbeleid zal in de overgang van actief naar proactief voornamelijk de overstap moeten maken van strenge regelgeving richting partners naar een meer coöperatieve manier van gezamenlijke waardecreatie. Ook zal deze samenwerking verder moeten reiken dan de directe partners van het bedrijf in de waardeketen.

### 3. Eerste onderzoeksresultaten voor Nederland

Het B&NK-assessment tool is in 2018 toegepast op 38 Nederlandse ondernemingen verspreid over sectoren, waarbij drukfactoren op B&NK het meest significant zijn: [1] zuivel, [2] vlees, [3] voedsel- en dranken, [4] chemie, [5] bouw, en [6] energiesector. Hiernaast is vanwege de hoge indirecte impact op B&NK de [7] financiële sector eveneens meegenomen in het onderzoek.

**[1] zuivelsector:** oefent vanwege zijn hoge intensiteit op veel verschillende manieren druk uit op B&NK: landgebruik, uitstoot van broeikasgassen, landfragmentatie, hoog waterverbruik, hoog energiegebruik, landgebruik in biodiversiteitshotspots (voor veevoer), stikstofdepositie, veenoxidatie, verstoring van de nutriëntencyclus, en heeft een direct negatief effect op biodiversiteit binnen en buiten Nederland. Twee derde van het agrarische land in Nederland wordt gebruikt door de zuivelsector (Van Laarhoven et al., 2017). Buiten de hoge impact op B&NK om is de zuivelsector ook voor een groot gedeelte direct afhankelijk van B&NK – zonder ecosysteemdiensten is het voortbestaan van de zuivelsector niet mogelijk (ibid). de zuivelsector heeft op vele manieren rechtstreeks impact op ecosysteemdiensten van welke hij afhankelijk is. Naast het feit dat zuivelproducten zelf gedurende productie negatieve impacts op B&NK hebben in de vorm van CO<sub>2</sub>-uitstoot, energieverbruik, watergebruik, transport, en materiaalgebruik, zit de grootste impact elders in de keten. Binnen de zuivelsector zijn bekeken: FrieslandCampina, Royal A-Ware, DOC Kaas, CONO Kaasmakers, en Vreugdenhil Dairy Foods.

**[2] vleessector:** De vleessector kent grotendeels dezelfde impacts op B&NK als de zuivelsector. In deze sector werd gekeken naar VanDrie Group, Plukon Food Group, en Vion Food Group.

**[3] voedsel- en drankensector:** Buiten de zuivelsector zijn ook andere bedrijven in de voedsel- en drankensector van belang. Er gelden grosso modo veel van de drukfactoren op B&NK die ook bij de zuivelsector van toepassing zijn. Een belangrijk verschil is dat er in de voedsel- en drankensector relatief minder soja wordt gebruikt. Palmolie, daarentegen, wordt in de voedselsector relatief vaker gebruikt. De bedrijven uit de voedsel- en drankensector die zijn bekeken zijn Unilever, Royal Wessanen, Eosta, Nutreco, Ahold Delhaize, Jumbo Holding B.V., Plus, Sligro, Gulpener, Heineken, Bavaria, Grolsch.

**[4] chemiebedrijven** hebben impact op verschillende manieren en op verschillende locaties in de waardeketen. Allereerst hebben chemiebedrijven impact op B&NK door de ontginning van de grondstoffen die nodig zijn voor de chemische processen of door de agricultuur die nodig is om deze grondstoffen te verkrijgen. Daarnaast hebben ze impact in de vorm van broeikasgassen die vrijkomen bij het productieproces. Bij dit productieproces is tevens veel watergebruik nodig en blijft in de meeste gevallen afval over. Bedrijven in deze sector die bekeken zijn: DSM en AkzoNobel.

**[5] bouw:** De bouwsector heeft zijn voornaamste impacts op B&NK door niet-duurzaam materiaalgebruik, uitstoot van CO<sub>2</sub>, watergebruik, landgebruik, en afval. De bedrijven die in deze sector in kaart gebracht zijn, zijn Heijmans, BAM, Dura Vermeer, Ballast Nedam, VolkerWessels, en Foreco.

**[6] energiesector:** De energiesector heeft, afhankelijk van het type energiebron dat wordt gegenereerd door een energiebedrijf in verschillende mate impact op B&NK. De impacts van bedrijven in de energiesector wordt hieronder in de tabel geïllustreerd. De bedrijven binnen de

energiesector die bekeken zijn, zijn Eneco Group, GasTerra, GreenChoice, en Shell. Vanwege de verschillende soorten energie die worden geleverd door deze bedrijven, zit er een aanzienlijk verschil in de typen impact en de locaties van impact in de waardeketens van deze bedrijven.

**[7] financieel:** de financiële sector is, qua impactfactoren op B&NK, op een unieke manier verbonden met de B&NK-kwestie. Gekenmerkt door relatief zeer lage impacts op B&NK en zeer lage directe afhankelijkheid van B&NK, lijkt de mogelijkheid tot bijdragen aan de kwesties rondom B&NK beperkt voor bedrijven in de financiële sector wanneer gekeken wordt naar zijn eigen operaties. Financiële instellingen hebben echter door kredietverstrekking, leningen, en investeringen indirect de mogelijkheid om een hoge impact te hebben in hoe andere industrieën gehoor geven aan de toenemende druk op B&NK vanuit bedrijfsactiviteiten. Voorwaarde voor deze indirecte impact is het hebben van strenge leenvoorwaarden die zijn opgesteld om impact op B&NK te minimaliseren, wat momenteel bij een gedeelte van de Nederlandse banken het geval is. De banken die zijn bekeken zijn Triodos Bank, ASN Bank, ING Group, Rabobank, en ABN AMRO.

Alle bedrijven in de sample zijn aan eenzelfde type analyse blootgesteld met behulp van een externe documentenanalyse<sup>4</sup>. In een eerdere fase is de documentanalyse van een aantal ondernemingen nog gebruikt om de indicatoren tabel nader in te vullen (onderdeel van iteratief proces), te verbreden en tot 'inter-rater reliability' te komen. Om data-inconsistentie te voorkomen is de gehele sample nogmaals bekeken op de definitieve indicatoren tabel. Vervolgens zijn de data geaggregeerd om de resultaten te illustreren. De data zijn vervolgens sample-breed geanalyseerd om trends en afwijkingen hiervan zichtbaar te maken. Tot slot zijn de data per sector geanalyseerd om per sector trends en afwijkingen hiervan te belichten. Dit hoofdstuk rapporteert over de eerste resultaten van deze exercitie.

In een vervolgfase in het onderzoek zijn additioneel nog semigestructureerde interviews afgenomen met elf specifieke bedrijven uit de sample: twee bedrijven uit de zuivel-, overige voedsel- en dranken-, energie-, en financiële sectoren en drie uit de bouwsector. In alle gevallen waren de geselecteerde interviewpartners op de hoogte van het specifieke B&NK-beleid van het bedrijf, het algemene MVO-beleid van het bedrijf, de positie die B&NK in de MVO-strategie inneemt, en hoe de MVO-strategie zich verhoudt tot de hoofdstrategie. Bij de selectie is gelet op afwisseling tussen bedrijven die zich in verschillende mate van ontwikkeling (inactief, reactief, actief, en proactief) binnen het thema van B&NK bevinden volgens de deskresearch. Tevens is geselecteerd op afwisselend grote en middelgrote bedrijven, teneinde de controleren op partijdigheid in de selectie. Er werden enkele bedrijven geselecteerd die in de sectoranalyse opvielen wegens unieke resultaten en waarvoor nadere informatie relevant leek. Deze interviews werden afgenomen om de voorgaande resultaten uit de documentenanalyse te valideren en meer inzicht te verkrijgen in het transitietraject dat de bedrijven hebben doorlopen. Er zijn eveneens verdiepende vragen gesteld over de beweegredenen die bedrijven aangezet hebben om bedrijfsbeleid te voeren binnen het thema van B&NK voor zij bij hun huidige bedrijfsbeleid zijn beland. Hierbij is aandacht besteed aan factoren die zowel hebben geholpen in het accelereren van deze transitie als factoren die ervoor

---

<sup>4</sup> De geanalyseerde documenten zijn jaarverslagen en andere publieke uitingen van de onderneming (met name op websites). Een documentanalyse kent natuurlijk beperkingen, maar voor B&NK-motivaties van voornamelijk grote en/of publiek genoteerde ondernemingen kent een documentanalyse minder beperkingen dan een documentanalyse voor resultaten. De valideringsslag die in de expertinterviews met elf ondernemingen is gehouden heeft dit verder aangetoond. Voor een algemene beschouwing over voor- en nadelen van documentanalyse voor MVO strategieën zie onder andere Kolk (2011).

---

hebben gezorgd dat de transitie minder snel kon verlopen dan gewenst was. Tot slot is in deze interviews bekeken op welke manier de bedrijven hun B&NK-beleid op de korte- en middellange termijn verder wensen te ontwikkelen alsmede de facetten die bedrijven zouden kunnen helpen om deze doelen te bereiken. Hierbij is in het bijzonder gekeken naar de rol die de overheid zou kunnen spelen in het creëren van een systeem waarin barrières overwonnen kunnen worden, financiële prikkels kunnen worden aangeboden die ertoe leiden dat bedrijven de transitie succesvol kunnen volbrengen, en eventuele andere factoren die de transitie zouden kunnen versnellen. In een aparte notitie rapporteren wij over mogelijke consequenties voor overheidsbeleid. In alle gevallen hebben deze interviews ons geleerd dat de resultaten van de deskresearch relevant en grotendeels accuraat zijn. Vanwege de wens van de bedrijven om niet benoemd te worden in verband met conclusies die getrokken worden uit gedeelde vertrouwelijke informatie, zullen de gegevens van deze bedrijven niet nader benoemd worden.

### 3.1 Algemene patronen

| Indicator                                                                                                              | Inactief | Inactief/<br>reactief | Inactief/<br>actief | Inactief/<br>proactief | Reactief | Reactief/<br>/actief | Reactief/<br>proactief | Actief | Actief/pro<br>actief | Proactief | N  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------------------|---------------------|------------------------|----------|----------------------|------------------------|--------|----------------------|-----------|----|
| Bedrijfsbeleid mbt B&NK                                                                                                |          | 2                     |                     |                        | 24       | 8                    |                        | 2      | 1                    | 1         | 38 |
| Link tussen bedrijfsmodel en bedrijfsbeleid mbt B&NK                                                                   |          | 4                     |                     |                        | 26       | 4                    |                        | 3      |                      | 1         | 38 |
| Rol B&NK bij het maken besluitvorming                                                                                  |          |                       | 1                   |                        | 18       | 4                    |                        | 8      |                      | 1         | 32 |
| Doel van bedrijfsbeleid mbt B&NK                                                                                       |          | 3                     |                     |                        | 25       | 4                    |                        | 4      | 1                    | 1         | 38 |
| Strategie voor verdere ontwikkeling bedrijfsbeleid mbt B&NK                                                            |          | 2                     |                     |                        | 17       | 5                    |                        | 7      | 1                    | 1         | 33 |
| Innovatie binnen het kader van B&NK                                                                                    |          | 1                     | 1                   |                        | 18       | 2                    |                        | 10     | 4                    | 2         | 38 |
| Financiering van B&NK initiatieven                                                                                     |          |                       |                     |                        | 29       | 1                    |                        | 5      | 1                    | 2         | 38 |
| Manier van accounting mbt B&NK                                                                                         | 30       |                       | 4                   |                        | 1        |                      |                        |        |                      | 1         | 36 |
| Monetarisatie positieve en negatieve externaliteiten mbt B&NK                                                          | 1        |                       |                     |                        | 27       | 4                    |                        | 3      | 1                    | 2         | 38 |
| Rapportage mbt B&NK                                                                                                    | 2        | 9                     | 1                   | 1                      | 14       | 7                    |                        | 3      | 1                    |           | 38 |
| Expliciteit van het bedrijfsbeleid/ strategie mbt B&NK                                                                 | 5        | 3                     |                     |                        | 13       | 7                    |                        | 6      | 2                    | 2         | 38 |
| Impact op B&NK gerapporteerd                                                                                           | 4        | 5                     |                     |                        | 20       | 7                    | 1                      |        |                      | 1         | 38 |
| Afhankelijkheid en risico's van B&NK gerapporteerd                                                                     | 18       | 3                     | 1                   |                        | 10       | 2                    |                        | 3      |                      | 1         | 38 |
| Materialiteit van B&NK                                                                                                 | 7        | 6                     | 1                   |                        | 12       | 6                    |                        | 6      |                      |           | 38 |
| Framing van rapportage mbt B&NK                                                                                        | 2        | 2                     |                     |                        | 21       | 8                    |                        | 3      | 1                    | 1         | 38 |
| Gebruik van best practices rapportage protocollen mbt B&NK                                                             | 7        | 2                     |                     |                        | 22       | 6                    |                        | 1      |                      |           | 38 |
| Waardeketenbeleid mbt B&NK                                                                                             |          | 4                     | 1                   |                        | 18       | 4                    | 1                      | 8      | 1                    | 1         | 38 |
| Gedragcode/ keurmerken voor toeleveranciers mbt B&NK                                                                   | 2        | 3                     |                     |                        | 18       | 3                    |                        | 7      |                      | 2         | 35 |
| Impacts van waardeketen op B&NK vastgesteld/ verbeteringsstrategie opgesteld                                           | 1        | 8                     | 1                   |                        | 9        | 8                    |                        | 5      |                      | 2         | 34 |
| Gedragcode voor werknemers mbt B&NK                                                                                    | 4        | 1                     |                     |                        | 21       |                      |                        | 4      |                      | 1         | 31 |
| Training voor werknemers mbt B&NK                                                                                      | 6        | 2                     |                     |                        | 6        | 2                    |                        | 7      |                      | 1         | 24 |
| Bewustwording onder werknemers mbt B&NK                                                                                | 3        | 2                     |                     |                        | 11       | 2                    |                        | 8      |                      | 1         | 27 |
| Rol consument in strategie B&NK                                                                                        | 7        | 2                     |                     |                        | 15       | 5                    |                        | 7      | 2                    |           | 38 |
| Partnerschappen/ stakeholder engagementbeleid mbt B&NK                                                                 |          | 10                    |                     |                        | 10       | 6                    |                        | 8      | 3                    | 1         | 38 |
| Hoeveelheid en typen partnerschappen mbt B&NK                                                                          | 6        | 5                     |                     |                        | 9        | 4                    |                        | 11     | 3                    |           | 38 |
| Voorkeur type stakeholder/ stakeholderrelatie bij samenwerking                                                         | 1        | 3                     |                     |                        | 16       | 6                    |                        | 10     | 1                    | 1         | 38 |
| Deelname aan/rol bij platform/ roundtables/ overige (intra-/suprasectorale) partnerschappen in bedrijfsbeleid mbt B&NK | 2        | 2                     |                     |                        | 15       | 5                    |                        | 9      | 3                    | 2         | 38 |
| Houding tegenover beïnvloeding overheid in bedrijfsbeleid mbt B&NK                                                     | 2        |                       |                     |                        | 27       | 2                    | 1                      | 3      |                      | 1         | 36 |
| Bezit keurmerken en certificaties mbt B&NK                                                                             | 7        | 3                     |                     |                        | 18       | 2                    |                        | 6      | 1                    | 1         | 38 |
| Houding tegenover relevante Sustainable Development Goals                                                              | 15       | 1                     |                     |                        | 13       | 5                    |                        | 2      | 1                    | 1         | 38 |

### Bedrijfsbeleid

De eerste resultaten van het onderzoek laten een duidelijke trend zien. Er bestaat een sterke voorkeur voor een 'reactief' B&NK bedrijfsmodel. Dit manifesteert zich op verschillende manieren:

- Er zijn weinig bedrijven in de sample die op dit moment B&NK op een directe manier hebben geïntegreerd in hun bedrijfsmodel. Weinig bedrijven beogen bij de waardecreatie uit hun

kernactiviteiten een aantoonbaar positief (of zeer gereduceerd negatief) effect op B&NK te genereren.

- De meeste ondernemingen proberen in hun bedrijfsbeleid wel te letten op het minimaliseren van negatieve impact op B&NK.
- De meeste ondernemingen dragen vooral door middel van hun reguliere MVO-strategie en algemene klimaatstrategie bij aan een verminderde negatieve impact op B&NK: vooral gericht op een vermindering van CO<sub>2</sub> uitstoot, energieverbruik, watergebruik, en materiaalgebruik. Deze bedrijven hebben vaak geen aparte B&NK-strategie waarover ze rapporteren.
- Bedrijven die een reactieve motivatie hebben bij 'Link tussen bedrijfsmodel en bedrijfsbeleid B&NK' pogen in vrijwel alle gevallen om hun negatieve impact te verminderen ten opzichte van generieke variabelen als omzet, FTE en winst, maar pogen daarbij niet om hun absolute voetafdruk te verminderen.
- Bedrijven die deze doelstelling wel (reeds) hebben geformuleerd vertonen op het aspect van impactvermindering een motivatie die reactief/actief of zelfs als actief kan worden getypeerd binnen de categorie 'Strategie voor verdere ontwikkeling bedrijfsbeleid met betrekking tot B&NK'. Bij ontbreken van expliciete pijlers voor B&NK (operationaliseren van de intentie) kan hierbij een reactief/actief beoordeling gegeven worden (~15%). Wanneer een bedrijf een duidelijke strategie voor B&NK heeft ontwikkeld waarbij groei (grotendeels) ontkoppeld kan worden van negatieve impact op B&NK, is hiervoor een actieve beoordeling gegeven. Dit is het geval bij ruim 26% van de bedrijven in de sample. Er kan dus gesteld worden dat deze bedrijven op strategisch niveau B&NK proberen te integreren in hun bedrijfsbeleid.
- Bij het reduceren van negatieve impact concentreert het bedrijfsbeleid zich vooral op een set factoren die grotendeels de negatieve impacts op B&NK samenvatten. Generieke MVO-impactfactoren zoals CO<sub>2</sub> uitstoot, watergebruik, energieverbruik, en (soms) verbruik van een aantal belangrijke materialen worden bijvoorbeeld aanzienlijk vaker benoemd in beschrijvingen van MVO-strategieën dan landgebruik, wat slechts door enkele bedrijven aangekaart wordt.

De voorkeur voor reactieve B&NK-bedrijfsmodellen weerspiegelt een concentratie op reducerende B&NK-maatregelen in het bedrijfsbeleid waarbij vooral gelet wordt op zaken die (1) kosten besparen en (2) impacts minimaliseren op strategisch niveau en (3) eventueel op tactisch niveau B&NK integreren in hun bedrijfsmodel. Er is bij deze bedrijven echter geen sprake van integratie van B&NK in bedrijfsmodellen op strategisch niveau.

Opvallend is tevens een sterk inactieve houding t.a.v. accounting onder bijna alle ondernemingen. De ondernemingen die anders scoren in deze categorie blijken echter wel hoger te scoren op andere elementen. Het lijkt er derhalve op dat een belangrijke randvoorwaarde voor een succesvolle transitie naar hogere niveaus van B&NK is dat ondernemingen alternatieve vormen van accounting gaan toepassen. Voorlopers zoals BAM, Heineken, ABN AMRO en Triodos Bank hebben pilots uitgevoerd voor een gedeelte van hun producten waarbij zij (1) negatieve impactfactoren hebben uitgedrukt in monetaire waarde voor een gedeelte van hun productenportfolio of (2) een enkele impactfactor (in dit geval CO<sub>2</sub>) hebben uitgedrukt in monetaire waarde voor hun gehele productenportfolio.

Daarbij lijkt Eosta het verst te zijn gegaan. Eosta heeft, in samenwerking met Soil & More en Ernst & Young, een True Cost winst- en verliesrekening ontwikkeld. Deze heeft zij openbaar gemaakt zodat andere midden- en kleinbedrijven in de groente- en fruitsector het kunnen toepassen. Hierbij biedt zij haar hulp aan om deze bedrijven te helpen met de toepassing van deze tool. Hoewel de tool nog

niet volledig toegepast kan worden op bijvoorbeeld biodiversiteit getuigt dit van een proactieve houding – de enige in deze categorie.

Het internaliseren van negatieve impacts op B&NK wordt vaker toegepast dan alternatieve accountingsmethoden. Hoewel een reactieve houding onder de sample veruit het vaakst voorkomt (71% van de bedrijven in de sample), heeft ongeveer 26% van de bedrijven in de sample mechanismen in hun bedrijfsbeleid geïntegreerd waarbij negatieve externaliteiten worden geïnternaliseerd. Een interne carbon fee en het compenseren van CO<sub>2</sub> uitstoot door inkoop van CO<sub>2</sub>-certificaten komen hierbij het meest voor. Er zijn echter ook al enkele bedrijven die op andere manieren hun externaliteiten proberen te internaliseren:

- GreenChoice compenseert haar CO<sub>2</sub> uitstoot bijvoorbeeld door certificaten in te kopen waarbij positieve impact op B&NK een centrale factor is.
- Bij Eosta wordt het beloningssysteem voor haar toeleveranciers voor een gedeelte bepaald door hun score op de 'Duurzaamheidsbloem', waarbij vier van de zes beoordelingscriteria de prestaties op B&NK meten.
- VolkerWessels toont interesse voor het toepassen van het 'Natuurpunten Systeem', waarbij B&NK onderdeel van aanbestedingen zou worden. Het bedrijf geeft aan mee te helpen aan de ontwikkeling van dit systeem.

De B&NK-rapportage wordt over het algemeen ook gekenmerkt door sterk reactieve motieven. Hier is wel sprake van een relatief hogere mate van variatie dan bij 'bedrijfsbeleid met betrekking tot B&NK'. De nadruk ligt hierbij echter wel op rapportage van 'generieke MVO' impactfactoren. Er is relatief weinig aandacht voor rapportage die expliciet gericht is op B&NK. De paar bedrijven die actief rapporteren op de 'impacts op B&NK' doen dit vooral aan de hand van kwalitatieve impactmaatstaven.

Het valt op dat weinig bedrijven rapporteren over de mate van afhankelijkheid op B&NK. Hoewel een klein gedeelte van de bedrijven aangeeft op welke manier zij gebruik maken van B&NK in hun bedrijfsmodel, is een inactieve motivatie (waarbij hierover niet wordt gerapporteerd) de meest voorkomende. Dit is een relevante bevinding, omdat uit motivatieonderzoek blijkt dat ondernemingen die niet goed doorhebben hoe afhankelijk ze zijn van bepaalde inputs, grote moeite hebben voldoende motivatie op te brengen voor een snelle en actieve transitie. De 'sense of urgency' ontbreekt dan (Van Tulder, 2018). Ook bij reactieve ondernemingen wordt vaak geen dieper bewustzijn geconstateerd dan het benoemen van natuurlijk kapitaal als input in het waardecreatieproces en daarmee als relevant onderdeel van het bedrijfsmodel. Het benoemen van risico's van de trend van verslechtering van B&NK (wereldwijd, in de gebieden waar bedrijven de inputs voor waardecreatie uit inkopen, of in Nederland) is een relatief onderbelicht aspect binnen bijna alle rapportages. Dat is temeer opmerkelijk omdat de selectie van de sample-ondernemingen sterk gekleurd was door zowel hun directe relatie met, als hun afhankelijkheid van B&NK (cf Tabel 1). De ondernemingen die wel zeer diep ingaan op hun afhankelijkheid op B&NK besteden ook veel aandacht aan de maatschappelijke risico's die voortvloeien uit de afname in B&NK.

Bij het waardeketenbeleid met betrekking tot B&NK prevaleren ook voornamelijk reactieve motieven, maar is er tevens een duidelijke trend waarneembaar richting meer actieve en proactieve bedrijfsmodellen. Een toenemend aantal ondernemingen treedt bewust op als ketenregisseur en heeft regels opgesteld die ketenpartners verplichten om betere prestaties te leveren op het gebied van B&NK – waarbij vaak gelet wordt op alle relevante impactfactoren. B&NK-prestaties worden

gewaarborgd door streng geformuleerde gedragscodes en actieve audits of zelfs door middel van co-creatie met toeleveranciers (proactief) waarbij het bedrijf medeverantwoordelijkheid neemt voor de B&NK-prestaties van haar ketenpartners. Ook in de interne organisatie focussen deze bedrijven op de verspreiding van een hoge niveau-specifieke kennis over B&NK onder hun werknemers. Ze verschaffen trainingen om dit niveau te waarborgen. In het downstream gedeelte van de waardeketen zijn voorbeelden te vinden van bedrijven die de klant ofwel een duurzaam product leveren (actief) of betrekken in het leveren van duurzame producten (bijvoorbeeld door samen te werken met klanten om de downstream waardeketen op één lijn te stellen met de eigen processen of door cocreatie van producten). Het leasemodel van Desso, waar zakelijke klanten een tapijt leasen in plaats van kopen, is een voorbeeld van een strategie binnen deze categorie die getuigt van een actievere motivatie.

Bij de motivatie voor stakeholder engagement met betrekking tot B&NK is een onderliggende trend waarneembaar van toenemende aandacht voor partnerschappen. Vooral allianties met toeleveranciers worden gesmeed en reputatiegedreven partnerschappen gecreëerd. Niettemin constateren we hier dat nieuwe samenwerkingsverbanden worden gecreëerd middels 'round table' en andere coalities die ook gekoppeld zijn aan een meer innovatieve manier van omgaan met B&NK (waardoor deze ondernemingen ook hoog scoren op de indicator bij het meer algemene beleid). Er is een duidelijk verband tussen een meer actieve houding richting B&NK – met onder meer aandacht voor de creatie van positieve externaliteiten – en een meer geprononceerde partnerschapsstrategie. De meeste actieve bedrijven stellen ook dat ze uit hun brede partnerschap-portfolio met betrekking tot B&NK een strategisch competitief voordeel halen. Opvallend is daarbij wel dat een relatief gering aantal ondernemingen de meest toekomstgerichte motivatie omarmt – namelijk door een serieuze strategie richting de Sustainable Development Goals te ontwikkelen. Dit verklaart tevens waarom de materialiteit van de B&NK-agenda grotendeels gericht is op het minimaliseren van negatieve externaliteiten.

### 3.2 Sectorpatronen

Appendix 3 specificeert de manier waarop de diverse sectoren het thema B&NK in hun bedrijfsmodellen hebben geïntegreerd. De voedsel- en drankensector (agro-food) verdient aparte aandacht – niet in de laatste plaats vanwege de omvang van de sample en de mogelijkheid om nader te differentiëren binnen deze sample.

#### Voedsel- en dranken (agro-food)

Over het algemeen vertonen de meeste subsectoren in het voedsel- en drankencluster soortgelijke motieven met betrekking tot B&NK: de meeste bedrijven zijn overwegend reactief. De uitzondering hierop is de vleessector. Deze sector is overwegend inactief en vertoont weinig tekenen van enige mate van integratie van B&NK in de bedrijfsmodellen. In totaal zijn er slechts drie categorieën waarop een enkel vleesverwerkend bedrijf een reactieve/actieve motivatie vertoont. Plukon Food Group (1 – 'Deelname aan/rol bij platforms/round tables/overige (intra-/suprasectorale) partnerschappen in bedrijfsbeleid met betrekking tot B&NK') en Vion Food Group (2 – explicietheid van beleid met betrekking tot B&NK; Materialiteit met betrekking tot B&NK). VanDrie Group behaalt binnen alle categorieën een score tussen inactief en reactief en lijkt nog steeds bezig met een transitie richting een meer reactieve houding.

Hoewel de biersector in vrijwel alle categorieën een relatief reactieve houding vertoont, scoort de gehele sector opvallend laag bij rapportage over B&NK. Bavaria rapporteert op reactieve wijze en alleen Heineken lijkt in transitie te zijn naar een meer actieve houding. Grolsch en Gulpener rapporteren vrijwel niet over B&NK.

De zuivelsector heeft een zeer hoge negatieve impact op B&NK. Niettemin – of wellicht daardoor – hebben de meeste ondernemingen in deze sector een reactieve houding aangenomen over B&NK. Interessante uitschieters (outliers) vormen binnen het waardeketenbeleid twee (van de vijf) bedrijven: FrieslandCampina en Cono Kaasmakers maken de overgang richting een meer actieve houding. FrieslandCampina lijkt met haar biodiversiteitsbeleid het verst gevorderd te zijn binnen deze subsector. De sector lijkt in zijn geheel iets verder gevorderd te zijn wat betreft B&NK-beleid dan de andere subsectoren in de voedsel- en drankenindustrie.

Vooraf bij de bedrijven die wat meer indirect aan de voedselsector gelieerd zijn (de categorie 'overig') vallen er enkele noemenswaardige uitzonderingen op de algemeen reactieve houding te constateren. Eosta is in de gehele sample het bedrijf dat zich het meest kenmerkt door een proactieve motivatie. Binnen deze subsector vertonen Unilever, Royal Wessanen, en Nutreco echter ook enkele reactieve/actieve of actieve motieven binnen verschillende categorieën. Nader onderzoek naar typen leiderschap en productportfolio zal wellicht kunnen aangeven waarom deze ondernemingen meer geneigd zijn een relatieve koppositie in de sector in te nemen. Op het gebied van partnerschappenportfolio/stakeholder engagement zijn dit ook de bedrijven die meer inzetten op partnerschappen: Eosta, FrieslandCampina en Unilever zijn als enige bedrijven actieve spelers in het agro-food cluster. Voorbeelden van bedrijven die relatief vergevorderd zijn in de integratie en implementatie van B&NK in hun bedrijfsmodellen vinden we ook bij die ondernemingen die ook de meest actieve en strategische intentie hebben:

- Binnen de zuivelsector is FrieslandCampina het bedrijf waar B&NK het meest geïntegreerd is in het bedrijfsmodel.
- Binnen de biersector hebben Heineken en Gulpener op verschillende aspecten B&NK in hun bedrijfsmodel verwerkt; er is bij geen enkel bedrijf in de sample sprake van actieve of proactieve motieven binnen het volledige bedrijfsmodel – dit blijft beperkt tot enkele categorieën in het model.
- Binnen de overige bedrijven in de subsample zijn verschillende bedrijven die B&NK op verschillende wijzen hebben geïntegreerd in hun bedrijfsmodel. Eosta, zoals reeds enkele malen benoemd, heeft B&NK vrijwel volledig weten te integreren in hun bedrijfsmodel. De volgers binnen deze subsample zijn Unilever, Nutreco, en Royal Wessanen. Deze bedrijven vertonen alle relatief vergevorderde motieven binnen hun bedrijfsmodel en zij laten binnen verschillende categorieën actieve en proactieve motieven zien, al vertonen zij op verschillende aspecten van hun bedrijfsmodel ook inactieve en reactieve motieven.
- De interne integratie van B&NK in de bedrijfsmodellen van de vleessector blijft ver achter bij de rest van het agro-food cluster.

## Chemie

De twee bedrijven in de chemiesector, AkzoNobel en DSM, verschillen aanzienlijk in hun motivatie ten opzichte van B&NK: DSM vertoont binnen vrijwel alle categorieën een meer actieve houding dan AkzoNobel. Beide bedrijven laten een actieve/proactieve motivatie zien op het gebied van innovatie met betrekking tot B&NK – beide bedrijven zijn sterk gedreven door innovatie en hier profiteren ook de klanten van deze ondernemingen van. Beide bedrijven hebben bijvoorbeeld een

interne carbon fee geïntroduceerd waarmee ze (een) externaliteit(en) pogen te internaliseren. Beide bedrijven zijn zeer expliciet in de noodzaak om B&NK-relevante training te verschaffen aan hun werknemers – een typische randvoorwaarde voor de interne 'alignment' die nodig is om een stap richting actievere B&KN-modellen te maken. Beide bedrijven zijn lid van veel initiatieven op het gebied van B&NK, maar alleen DSM heeft hier een integraal onderdeel van haar partnerschappenportfolio van gemaakt.

## Bouw

De zes bedrijven in de bouwsector verschillen aanzienlijk in hun motieven ten opzichte van B&NK, maar zijn wel enigszins consistent in hun scores. Binnen de sample zijn de verschillen tussen bedrijven aanzienlijk. Er zijn binnen bepaalde categorieën zowel inactieve, reactieve, als actieve houdingen zichtbaar in de bouw. Individuele bedrijven in de bouw vertonen echter wel een hoge mate van consistentie in hun B&NK-strategie:

- Dura Vermeer Group heeft B&NK nog niet ver geïntegreerd in haar bedrijfsbeleid. Het bedrijf laat binnen zijn bedrijfsbeleid, rapportage, waardeketenbeleid, partnerschappenportfolio, en participatie in overige initiatieven overwegend reactieve motieven zien in, met enkele inactieve en inactieve/reactieve motieven.
- Ballast Nedam vertoont eveneens overwegend reactieve motieven, maar met aanzienlijk minder inactieve of inactieve/reactieve motieven in alle bovenstaande categorieën.
- Royal BAM heeft een bedrijfsmodel dat vergelijkbaar is met Dura Vermeer Group en Ballast Nedam wanneer gekeken wordt naar de motieven die hun bedrijfsbeleid, rapportage, waardeketenbeleid, partnerschappenportfolio en participatie bij overige initiatieven vormgeven, maar vertoont hiernaast ook enkele tekenen van actieve motieven. Zo is BAM een van de weinige bedrijven in de gehele sample die op het gebied van accounting met betrekking tot B&NK geen inactieve motivatie vertoont. Tevens lijkt het partnerschappenportfolio van BAM binnen het kader van B&NK verder ontwikkeld dan bij Dura Vermeer Group en Ballast Nedam.
- Heijmans vertoont een meer gefragmenteerde grondhouding tegenover B&NK: hoewel het bedrijf voornamelijk reactieve, reactieve/actieve, en actieve indicatoren laat zien, zijn er ook enkele categorieën waarbij het bedrijf een inactieve of inactieve/reactieve motivatie vertoont. Vooral het waardeketenbeleid en het partnerschappenportfolio van BAM zijn behoorlijk ontwikkeld – hier vertoont het bedrijf een actieve motivatie.
- VolkerWessels heeft qua bedrijfsbeleid met betrekking tot B&NK de hoogste mate van integratie weten te bereiken in de bouw. De onderneming heeft een reactieve/actieve motivatie voor B&NK. De rapportage van het bedrijf is eveneens binnen deze sample het meest gedetailleerd binnen het kader van B&NK. VolkerWessels vertoont echter binnen het waardeketenbeleid en het partnerschappenportfolio met betrekking tot B&NK een mindere mate van integratie van B&NK dan bijvoorbeeld Heijmans.
- Foreco is, wegens gebrek aan beschikbaarheid van externe documenten, slechts gedeeltelijk geanalyseerd. Het bedrijf rapporteert nauwelijks over zijn bedrijfsactiviteiten, maar er is voldoende informatie beschikbaar om binnen het bedrijfsbeleid een reactieve/actieve score te geven. Foreco vertoont tekenen van een actieve motivatie binnen haar waardeketenbeleid en partnerschappenbeleid.

## Energie

De bedrijven in de energiesector vertonen zeer grote verschillen in hun verhouding ten opzichte van B&NK, maar zij zijn redelijk consistent in hoe zij als individuele bedrijven B&NK benaderen:

- GasTerra vertoont louter tekenen van inactieve, inactieve/reactieve, of reactieve motieven. Dit is verrassend voor een dergelijk groot bedrijf met een relatief hoge impact op B&NK. Het bedrijf vertoont bij bedrijfsbeleid, rapportage, waardeketenbeleid, partnerschappenportfolio, en participatie bij overige initiatieven in alle gevallen een inactieve/reactieve motivatie.
- Shell is overwegend reactief in haar benadering van B&NK, al vertoont het bedrijf binnen sommige aspecten van het bedrijfsmodel een actieve houding. Deze houding zien we met name in zijn partnerschappenportfolio, al heeft Shell B&NK tot op zekere hoogte ook geïntegreerd in zijn bedrijfsbeleid.
- GreenChoice heeft B&NK (in ieder geval het terugdringen van negatieve impactfactoren daarop) tot haar kernservice gemaakt. Het bedrijf publiceert vrijwel niets buiten de tekst op de website om (waardoor GreenChoice niet binnen alle categorieën, met name het waardeketenbeleid, kon worden geanalyseerd), wat een inactieve houding met betrekking tot rapportage weerspiegelt. Binnen alle andere categorieën behoort GreenChoice tot de relatieve koplopers binnen de energiesector – het bedrijfsbeleid wordt bijvoorbeeld gekenmerkt door reactieve/actieve motieven. Indien Greenchoice voorbij deze fase wil geraken, zal het bedrijf bereid moeten zijn om meer aan rapportage te werken teneinde bijvoorbeeld een actievere partnerschappenstrategie te kunnen voeren.
- Eneco Group<sup>5</sup> heeft binnen de energiesector de meest ambitieuze B&NK-strategie ontwikkeld. Het bedrijf heeft samen met WWF een 'One Planet Thinking'-strategie geformuleerd waar B&NK een belangrijke rol in speelt. Het bedrijfsbeleid van Eneco Group met betrekking tot B&NK is wat betreft integratie hiervan ook het verst gevorderd binnen deze sector. Het partnerschappenportfolio wordt gekenmerkt door actieve motieven en Eneco is daarmee eveneens een koploper in de energiesector. Het waardeketenbeleid en de rapportage van Eneco vertonen echter zowel reactieve als actieve kenmerken en kunnen de onderneming op termijn parten gaan spelen bij het ontwikkelen van een consistente en coherente implementatiestrategie.

Het is opvallend dat de bedrijven in de sample binnen deze sector over het algemeen nog niet vergevorderd zijn in de integratie van B&NK in hun bedrijfsmodellen. Dit geldt met name voor de bedrijven die de hoogste impact hebben op B&NK. De 'incumbent's curse' speelt hen blijkbaar parten.

#### Financieel

De financiële sector vertoont de meeste kenmerken van een tamelijk vergevorderde integratie van B&NK in alle aspecten van de bedrijfsmodellen. Zelfs de 'achterblijvers' behalen in sommige categorieën beoordelingen die vergeleken met de hele sample weinig voorkomen. Zo is ABN AMRO bezig met een pilot voor 'integrated accounting' (waarbij meer dan 80% van de gehele sample inactieve motieven vertoont) waarmee het bedrijf laat zien dat het in transitie is naar een actieve motivatie binnen deze categorie.

Triodos Bank, ASN Bank, en in iets mindere mate Rabobank, hebben binnen de financiële sector het meest actieve en uitgewerkte B&NK-beleid. Zij hebben hun inclusie- en exclusiebeleid beide dusdanig strikt geformuleerd met betrekking tot B&NK, dat zij in dit opzicht vrijwel volledige integratie van B&NK hebben weten te bereiken.

---

<sup>5</sup> Eneco heeft inmiddels een nieuwe governance structuur gekregen en een nieuw rapport gepubliceerd dat dusdanig verschilt van het verslag van vorig jaar, dat de bovenstaande analyse mogelijk niet meer volledig en/of correct is.

ING Bank heeft ten opzichte van de andere bedrijven binnen de financiële sector vooralsnog weinig concreet beleid ontwikkeld op het gebied van B&NK. ING Bank zet zich weliswaar in voor de circulaire economie, maar het bedrijf heeft geen expliciet beleid omtrent B&NK. ING Bank lijkt een behoorlijk consistente reactieve motivatie te vertonen. ABN AMRO lijkt iets verder te zijn dan ING Bank, maar ook deze bank verschilt qua motivatie fundamenteel van Rabobank, Triodos Bank en ASN Bank.

Wat betreft rapportage behoren drie van de vijf bedrijven in de financiële sector tot de voorlopers: Rabobank, ASN Bank, en Triodos Bank rapporteren zeer uitgebreid over B&NK. ASN Bank heeft een biodiversiteitsvoetafdruk-pilot gepubliceerd, waarin het bedrijf poogt vast te stellen wat de impact van al zijn leningen, kredietverstrekkingen, en investeringen is. De financiële sector loopt derhalve voorop in haar B&NK-waardeketenbeleid. Dit geldt eveneens voor het partnerschappenportfolio, waarbij de financiële sector zeer actief in is. Triodos Bank, ASN Bank, en Rabobank zijn actief/proactief of proactief op dit gebied. Dit houdt in dat zij samenwerkingsverbanden met externe partijen zien als een manier om systemische problemen aan te pakken.

### 3.3 Interviewresultaten: een eerste verdieping per transitiefase

Er zijn elf verdiepende interviews met een selectie van bedrijven uit de voedsel- en dranken-, bouw-, energie-, en financiële sectoren gevoerd. Deze interviews hebben, naast validatie van het model en de onderzoekstechniek ook geleid tot verdiepende inzichten in de manier waarop deze bedrijven hun aanpak van B&NK momenteel ontwikkelen. In deze sectie worden kort enkele resultaten uit de interviews gepresenteerd. Hierbij zal voornamelijk gekeken worden naar barrières en drijvers van verandering. Zo'n meer dynamisch perspectief is niet uit de meer statische deskresearch fase te halen. We wilden verklaren wat ondernemingen drijft (of tegenhoudt) in de transitie richting hogere niveaus van B&NK-betrokkenheid. In de interviews is met name ingegaan op vier hoofdcategorieën van het daadwerkelijke business model en de daarbij horende motivatie: bedrijfsbeleid, rapportage, waardeketenbeleid, en partnerschappenportfolio. De meeste ondernemingen bevinden zich in meerdere transitiefasen op hetzelfde moment. Bij elk archetype bedrijfsmodel kan dan ook informatie uit de interviews met diverse ondernemingen opgenomen worden.

#### 3.3.1 Inactief

In Nederland opereren eigenlijk geen volledig inactieve bedrijven. Maar op deelaspecten scoort een aantal ondernemingen wel degelijk inactief. Hierdoor kunnen we meer inzicht krijgen in de factoren die ondernemingen tot inactiviteit of passiviteit aanzetten.

##### **Bedrijfsbeleid**

Het valt op dat vrijwel alle geïnterviewde bedrijven een relatief inactieve grondhouding vertonen met betrekking tot accounting voor B&NK. De abstracte aard van het concept vormt een obstakel om B&NK te kunnen kwantificeren. Meetmethodieken die nodig zijn voor het verzamelen van data over impacts op B&NK alsmede voor accounting van B&NK zijn momenteel – volgens de respondenten – nog te weinig beschikbaar. Voor B&NK zijn de lokale context en de aard van de activiteiten van bedrijven belangrijk zijn voor berekeningen – wat weer een extra obstakel vormt voor de ontwikkeling van algemeen toepasbare meetmethodieken.

##### **Rapportage**

Enkele bedrijven (3/11) gaven aan niet te rapporteren over B&NK om verschillende redenen. Een

bedrijf vermeldde dat zij niet rapporteren over B&NK omdat zij de meerwaarde hier niet van inzagen en omdat zij hier onvoldoende financiële middelen voor beschikbaar hadden. De andere bedrijven die inactieve karakteristieken vertoonden, zijn momenteel bezig om een rapport te ontwikkelen waarin zij, onder andere, impactmetingen op B&NK willen publiceren. Opvallend is dat de bedrijven die weinig rapporteren binnen deze sample alle een relatief ontwikkeld B&NK-beleid hadden waarbij reactief/actief de ondergrens is. Als reden waarom hierover niet eerder gerapporteerd werd, werd benoemd dat deze bedrijven vanwege hun beperkte grootte of omdat het een familiebedrijf betrof enerzijds geen verplichtingen tot niet-financiële rapportage hebben en anderzijds niet de middelen en/of capaciteiten binnen de organisatie hebben om een rapport te publiceren.

### **Waardeketenbeleid**

Geen van de geïnterviewde bedrijven is als inactief getypeerd in haar waardeketenbeleid. Wel werd enkele malen benoemd dat de geïnterviewde bedrijven tot dusver geen inzicht hebben in de negatieve impact op B&NK in de waardeketen en momenteel ook niet van plan zijn hiervoor initiatieven te ondernemen. Dit was met name het geval bij bedrijven waar de impact van de waardeketen op het beleid relatief laag is – met name bij bedrijven in de financiële sector - maar ook bij bedrijven die vrijwel de gehele waardeketen geïntegreerd hebben binnen het bedrijf. Eveneens werd door een tweetal relatief kleine bedrijven verklaard dat de financiële middelen om de impacts op B&NK in kaart te brengen, alsmede de ecologische kennis, hiervoor niet beschikbaar was binnen de organisatie of elders in de keten.

### **Partnerschappenportfolio**

Geen van de geïnterviewde bedrijven had een inactieve partnerschappenportfolio.

### **3.3.2 Reactief**

De grootste groep van bedrijven uit de sample is relatief reactief. Deze bedrijven focussen vooral op het verminderen van negatieve impacts op B&NK en laten zich hierin voornamelijk leiden door maatschappelijke druk, verwachtingen van stakeholders, en aanscherpende wetgeving. Hieronder staan de bevindingen binnen dit archetypen beschreven.

### **Bedrijfsbeleid**

Binnen het bedrijfsbeleid van vooral reactieve bedrijven, valt op dat in alle gevallen B&NK nog niet als volwaardig thema terugkomt in de algemene MVO-strategie van deze bedrijven. Deze bedrijven hebben weliswaar B&NK vaak wel benoemd in hun materialiteitsanalyse – al dan niet in de vorm van biodiversiteit of impliciet in individuele impacts op B&NK (zoals CO<sub>2</sub> uitstoot, eco-efficiëntie, duurzaam inkopen, of duurzaamheid) die vervolgens door het bedrijf verbonden worden op kwalitatieve voet met schade aan B&NK. Maar ze hebben B&NK nog niet als strategisch thema geïntegreerd in het bedrijfsmodel. Hiervoor werden in de interviews verschillende verklaringen gegeven. Zo werd door twee bedrijven aangegeven dat zij tot dusver geen business case hebben weten te ontwikkelen waarmee zij het thema in hogere mate kunnen integreren in hun bedrijfsmodel en strategie.

In een aantal gevallen is B&NK als geheel nog geen thema binnen de organisatie. Maar vanwege de reductie-gerelateerde acties die deze bedrijven hebben genomen in de vorm van CO<sub>2</sub> uitstoot, materiaalgebruik, waardeketenbeleid, en stikstofuitstoot, zijn deze ondernemingen de-facto wel al bezig met het verminderen van hun negatieve impact op B&NK. Maar vooral reactief gemotiveerd.

Alle bedrijven binnen de reactieve typering verklaarden daarnaast dat zij binnen hun organisatie beperkte of geen kennis over B&NK bezitten en dat de grootste barrière voor verdere ontwikkeling voornamelijk ligt in het feit dat B&NK een erg abstract concept is. Veel bedrijven gaven aan hierdoor moeite te hebben met het vaststellen van hun negatieve impacts op B&NK. Dit is met name het geval bij de grote bedrijven die in een groot aantal geografische en ecologische contexten opereren. Tevens heeft een tweetal grote bedrijven binnen de sample moeite om B&NK als belangrijker thema binnen hun organisatie op de kaart te krijgen, mede vanwege de prioriteit die aan andere (duurzaamheids)thema's gegeven moet worden.

### **Rapportage**

Bij rapportage over B&NK lopen alle als reactief getypeerde bedrijven voornamelijk tegen de barrière op dat zij, wegens gebrek aan kennis over B&NK, hier slechts gebrekkig over kunnen rapporteren. De verklaringen die hiervoor worden gegeven zijn de mate van abstractie die inherent is aan B&NK; deze bedrijven hebben moeite met kaders stellen waar zij over dienen te rapporteren binnen hun respectievelijke contexten. Deze bedrijven geven aan dat zij niet beschikken over de kennis om te monitoren welke impacts zij hebben op B&NK, waardoor gekwantificeerde impacts als CO<sub>2</sub> uitstoot, materiaalgebruik of watergebruik niet verbonden worden aan algemene impact op B&NK. Eveneens wordt door een enkel bedrijf aangegeven dat B&NK simpelweg niet materieel genoeg is om gedetailleerd over te rapporteren en dat dit onderwerp buiten het jaarrapport (beknopt) wordt besproken.

### **Waardeketenbeleid**

Het waardeketenbeleid van bedrijven die als reactief getypeerd worden binnen de sample laat zich voornamelijk kenmerken door soepele eisen aan ketenpartners, een lage mate van inzicht in de negatieve impacts die elders in de keten plaatsvinden (zowel upstream als downstream) en een lage focus op B&NK in de relaties met ketenpartners. De meest voorkomende data die door bedrijven met een reactief waardeketenbeleid worden verzameld is CO<sub>2</sub> uitstoot, hoewel enkele bedrijven ook hiervan nog niet de volledige scope 3 uitstoot in kaart hebben weten te brengen. Binnen het waardeketenbeleid worden voornamelijk twee barrières beschreven: gebrek aan financiële middelen om impacts op B&NK in de gehele keten in kaart te brengen en gebrek aan kennis over hoe het concept B&NK gemeten moet worden met betrekking tot negatieve impacts. Wederom wordt de complexiteit van B&NK en gebrek aan kennis hierover aangedragen als dominante factoren die ontwikkeling binnen dit thema tegenhouden.

### **Partnerschappenportfolio**

De partnerschappenportfolio van de reactieve bedrijven is voornamelijk als 'tactisch' te classificeren: wanneer een bedrijf een partnerschap aangaat waarbij B&NK een belangrijk facet is van het partnerschap, heeft dit in alle gevallen in de sample te maken met ontbrekende capaciteiten binnen het eigen bedrijf. Veelal zoeken bedrijven met een reactieve partnerschappenportfolio partners die ecologische kennis hebben waar zij zelf niet over beschikken om bijvoorbeeld impact van losstaande B&NK-initiatieven te monitoren.

Deelname aan platforms en 'round tables' werd door alle bedrijven in de sample als ineffectief bestempeld (i.e. deze initiatieven hebben voorsnog niet gezorgd voor verandering binnen de organisatie). Hierbij wordt verklaard dat deze initiatieven, wegens de lage eisen voor deelname, resulteren in een grote groep deelnemers die deelnemen zonder dat zij van plan zijn de beoogde verbeteringen in dergelijke initiatieven door te voeren in hun bedrijfsvoering. Uitzonderingen hierop

zijn de Round Table for Sustainable Palm Oil en de Round Table for Responsible Soy – deze suprasectorale initiatieven hebben bij alle bedrijven in de sample geleid tot de overstap naar 100% gecertificeerde inkoop, al dan niet vanwege afspraken die in sectorinitiatieven zijn gemaakt. Deze bedrijven hadden echter geen van allen kennis van de kwantitatieve impacts die de gecertificeerde producten hadden ten opzichte van niet-gecertificeerde producten.

Sectorinitiatieven worden door de bedrijven die hiervan onderdeel zijn in de sample, met name in de zuivelsector en in enigszins mindere mate in de bouwsector, als succesvol bestempeld. Afspraken die hierin worden gemaakt, zoals bijvoorbeeld de RTRS-certificering voor soja of het gezamenlijk ontwikkelen van een tool om de impact van ammoniak op biodiversiteit te meten in de zuivelindustrie, worden positief ontvangen door deelnemers en zorgen voor positieve verandering in de sector. In de bouwsector worden enkele Green Deals, zoals de Green Deal die heeft geleid tot het Betonakkoord, evenals sectorinitiatieven als de CO<sub>2</sub>-Prestatieladder, als initiële triggers voor verandering bestempeld. Een enkel bedrijf in de bouwsector geeft aan dat de CO<sub>2</sub>-Prestatieladder heeft gezorgd voor de vorming van een eerste duurzaamheidsstrategie. Een mogelijke verklaring voor het succes van sectorinitiatieven ten opzichte van suprasectorale initiatieven wordt als volgt gegeven: wegens de lage winstmarges die bedrijven hanteren is het erg lastig om als individuele organisatie veranderingen door te voeren als concurrenten dit niet doen zonder een significante hoeveelheid afzet te verliezen. Om deze reden zijn in dergelijke gevallen sectorinitiatieven essentieel om de gewenste vooruitgang te bereiken. Men wacht af.

### 3.3.3 Actief

Geen onderneming in de sample is als volledig actief te typeren. Wel zijn er binnen de sample bedrijven die op deelaspecten de kenmerken vertonen van een actieve houding.

#### **Bedrijfsbeleid**

Bedrijven die binnen bedrijfsbeleid actieve kenmerken vertonen hebben alle B&NK als strategische pilaar binnen hun MVO-beleid en algemene strategie geweven. Deze bedrijven achten goede prestaties binnen hun B&NK-strategie alle als essentiële factor om continuïteit te waarborgen. Dit manifesteert zich op verschillende aspecten in het bedrijfsbeleid; Bedrijven die actieve indicators vertonen in hun bedrijfsbeleid hebben B&NK geïntegreerd in hun besluitvorming of in compensatiemaatregelen – zo compenseert een enkel bedrijf in biodiversiteitsprojecten voor alle CO<sub>2</sub> uitstoot die het veroorzaakt. Een factor die bij alle bedrijven wordt genoemd die actief of proactief zijn, is een visionair leider die vanuit normatieve gronding ervoor heeft gekozen om B&NK als belangrijke factor in de bedrijfsstrategie terug te laten komen. Deze visie is verweven in de bedrijfscultuur.

#### **Rapportage**

Actieve rapportage wordt door de bedrijven in de sample getypeerd door uitgebreide, gerichte rapportage over B&NK in het hoofdrapport of in de vorm van een losstaand rapport over B&NK. Deze bedrijven zijn zeer expliciet in het belang dat zij hebben om B&NK te waarborgen en zij hebben B&NK vaak als materieel thema opgenomen in hun materialiteitsmatrix. Impacts worden in ieder geval kwalitatief benoemd, maar een volledige impact op B&NK komt nog weinig voor. De barrière die hier wederom benoemd wordt is de complexiteit van B&NK met betrekking tot het meten van impacts.

Het is opvallend dat kleine bedrijven, ook wanneer zij onder de koplopers binnen hun industrie vallen qua B&NK-integratie in het bedrijfsmodel, relatief minder ontwikkeling vertonen in hun rapportage. Alle kleine bedrijven in de sample geven aan dat zij hiervoor de financiële middelen niet bezitten, of dat zij deze tot voor kort niet hadden en dat ze momenteel bezig zijn met het ontwikkelen van een eerste rapport, waar B&NK een belangrijke rol in gaat spelen.

### **Waardeketenbeleid**

Bedrijven met een actief waardeketenbeleid komen relatief veel voor: vijf van de elf bedrijven voeren een actief waardeketenbeleid. Dit betekent dat deze bedrijven strenge eisen stellen aan hun ketenpartners op het gebied van B&NK, waarbij B&NK tevens expliciet wordt benoemd in de 'supplier codes of conduct'. Deze gedragscodes zijn ook van toepassing op de indirecte toeleveranciers. De drijvers die hierbij worden genoemd zijn vaak gerelateerd aan de hoge impact die in de waardeketen op B&NK wordt toegebracht en aan de wens van de keten om integraal te verduurzamen. Er zijn echter ook verschillende barrières aanwezig die ervoor zorgen dat waardeketenbeleid minder snel dan gewenst de prestaties binnen het thema van B&NK kan verbeteren. Deze factoren zijn voornamelijk aanwezig bij grote bedrijven die in hun waardeketen inkopen over de gehele wereld en een groot aantal toeleveranciers hebben. Om deze reden worden deze eisen gedetailleerd geformuleerd in de gedragscodes van deze bedrijven. Bij een enkel bedrijf werd aangegeven dat het bedrijf, omdat het een coöperatie is, langzaam verandering kan doorvoeren wanneer dit vanuit de coöperatie niet intrinsiek gewenst is. Deze barrière is uiteindelijk echter omgezet in een drijver voor een snellere transitie toen de intrinsieke motivatie wel aanwezig was. Hierbij was het besef dat B&NK essentieel is voor de continuïteit van de toeleveranciers een belangrijke factor. Dit besef was bij de andere bedrijven die een actieve houding vertoonden eveneens een bepalende factor voor het actieve waardeketenbeleid.

### **Partnerschappenportfolio**

Een actieve partnerschappenportfolio komt, net zoals dit bij het waardeketenbeleid het geval was, relatief vaak voor. Vijf van de elf bedrijven kunnen als actief getypeerd worden. Deze bedrijven hebben een groot aantal partnerschappen gevormd als onderdeel van hun B&NK-beleid. Zij doen vaker en actiever mee aan platforms en suprasectorale initiatieven. Zo zijn de bedrijven die een actieve partnerschappenportfolio hebben vaker de voortrekker of organisator van B&NK-gerelateerde initiatieven. Deze bedrijven hebben tevens vaker partnerschappen met meer dan twee partijen (uit zowel de private sector, de civiele sector, als verschillende overheden) en zij gebruiken deze partnerschappen om hun B&NK-beleid te versterken. Deze partnerschappen zijn in hogere mate strategisch gegrond dan bij bedrijven met een reactieve houding. Actieve bedrijven versterken hun B&NK-beleid bijvoorbeeld door samen te werken met partners aan verbeterde monitoringtools of meetmethodieken die impact meten. Tevens is er een enkel bedrijf in de sample dat, vanwege de beperkte afhankelijkheid die het op B&NK heeft, samenwerkt met een groot aantal ecologische ngo's om samen langlopende projecten op te zetten waar het positieve waarde aan B&NK kan toevoegen als compensatie voor de negatieve impact die het in haar eigen bedrijfsactiviteiten heeft. Actieve bedrijven hebben, ten opzichte van reactieve bedrijven, relatief vaker de rol van kennispartner in een partnerschap - in plaats van een puur financiële rol.

Sectorinitiatieven, platforms, 'round tables' en andere aan B&NK-gerelateerde initiatieven waar een groot aantal partijen aan meedoen worden vaak getrokken door generiek als actief te typeren bedrijven. Deze bedrijven willen deelnemers bij deze initiatieven positief beïnvloeden om uiteindelijk de prestaties van de overige deelnemers te verbeteren. Als barrière geven deze bedrijven aan dat

deelnemers niet allemaal even welwillend zijn om veranderingen in hun eigen bedrijf door te voeren, wat de effectiviteit van dergelijke initiatieven, zoals door reactieve bedrijven eveneens werd beaamd, niet ten goede komt.

### 3.3.4 Proactief

Twee van de elf bedrijven in de sample konden wij als relatief proactief typeren. Met beide bedrijven zijn interviews gehouden.

#### **Bedrijfsbeleid**

Het bedrijfsbeleid van proactieve bedrijven is, binnen het kader van B&NK, voornamelijk gericht op het oplossen van inherente problemen die deze bedrijven in hun sector waarnemen. De ambitie om het sectormodel op de lange termijn om te vormen naar een alternatief bedrijfsmodel dat geen schade meer aanricht aan B&NK en bij voorbaat zelfs waarde toevoegt is gegrond in het visionaire leiderschap dat al sinds de oprichting met het bedrijf verbonden is. Dit visionaire leiderschap gaat gepaard met een diepe kennis over B&NK, de impacts uit de sector daarop, alternatieve invullingen van het bedrijfsmodel en ideeën over hoe de sector B&NK beter zou kunnen behouden.

Deze bedrijven geven beide aan dat zij worden belemmerd in hun B&NK door de huidige incarnatie van 'het systeem'. Zij geven aan dat wanneer er vanuit een systeemperspectief wordt gekeken, alle schakels in het systeem zullen moeten meewerken om de inherente problemen in hun sector (en daarbuiten) op te lossen. Dat wil zeggen dat overheden, consumenten, concurrenten, toeleveranciers, etc. allemaal dezelfde prikkels voelen om B&NK te conserveren. Kort door de bocht kan dit worden omschreven als 'het goede belonen, het slechte bestraffen'. Proactieve bedrijven erkennen dat dit momenteel te weinig gebeurt om grootschalige verandering te zien en dat deze positieve prikkels de transitie aanzienlijk zullen versnellen. De rol die deze bedrijven hier momenteel zelf in spelen is bijvoorbeeld het ontwikkelen van tools om B&NK aan de hand van een 'True Cost'-methode een financiële maatschappelijke waarde toe te kennen of het publiceren van documenten die ervoor zorgen dat verschillende schakels binnen de maatschappij geïnformeerd worden over de rol van B&NK in de samenleving en bedrijfsvoering.

#### **Rapportage**

Hoewel geen bedrijf uit de sample in hun rapportage strategie volledig als proactief kan worden getypeerd, zijn er enkele bedrijven die duidelijk positief scoren op proactieve rapportage indicatoren. Zo heeft een enkel bedrijf in de sample niet alleen over de eigen impact op B&NK gerapporteerd, maar zelfs die van alle bedrijven waarin geïnvesteerd is door het bedrijf meegenomen. Tevens wordt dit gekoppeld aan de formulering van een doelstelling om deze impact te reduceren naar een 'no-net loss' scenario. Hier spelen wederom de cultuur waarin het belang van B&NK ingebed zit in combinatie met een diepgaande kennis over B&NK en de rol daarvan in de maatschappij een belangrijke rol. Twee bedrijven vertonen eveneens een proactieve houding door te wijzen op hun verbondenheid met B&NK wat betreft impacts en afhankelijkheden - waarbij tevens bedoeld wordt op innige verbinding van de sector en/of de samenleving met B&NK.

#### **Waardeketenbeleid**

Er is slechts één bedrijf dat als volledig proactief getypeerd kan worden v.w.b. de intentie van het waardeketenbeleid. Dit bedrijf heeft samenwerking in de keten met toeleveranciers en afnemers als het centrale punt van het bedrijfsmodel opgenomen en heeft aan de hand hiervan haar



waardepropositie opgesteld. Co-creatie voor alle partijen in de keten is het uitgangspunt voor dit bedrijf. De reden waarom de waardeketen op deze manier is ingericht is gegrond in de kernprincipes van het bedrijf. Deze kernprincipes zijn grotendeels afkomstig uit de visie van de oprichter van het bedrijf en zijn daarom sinds de oprichting van het bedrijf uitgesproken. Aangezien de grote bedrijven in de sample geen van alle proactief zijn, lijkt dit erop te duiden dat de complexiteit van hun waardeketen momenteel een barrière vormt voor de transitie richting een meer proactieve houding.

### **Partnerschappenportfolio**

Een enkel bedrijf bij de geïnterviewde ondernemingen kent een volledig proactief partnerschappenportfolio, al vertonen enkele andere bedrijven ook tekens van proactieve grondhoudingen. Bijna alle bedrijven zijn over het algemeen gemotiveerd om partnerschappen aan te gaan of deel te nemen aan platforms, 'round tables', sectorinitiatieven, of suprasectorale initiatieven. Maar, zoals al eerder bleek, kunnen deze motieven defensief zijn. Nader onderzoek naar de consequenties voor de effectiviteit van dergelijke initiatieven is nodig.<sup>6</sup> Partnerschappen bij het enige als volledig proactief te typeren bedrijf zijn vooral gericht op andere internationale voorlopers met als doel om B&NK in de respectievelijke landen van de partners een impuls te geven onder andere door de gezamenlijke ontwikkeling van tools die bij een transitie kunnen helpen. Zo wordt bijvoorbeeld aangestuurd op de ontwikkeling van een uniforme berekeningsmethodologie voor negatieve impact op B&NK die in een breed scala van maatschappelijke situaties/contexten kan worden toegepast. De bedrijven die proactief participeren aan platforms, 'round tables', sectorinitiatieven of suprasectorale initiatieven nemen hierbij overwegend twee rollen aan: organisator en inspirator. De organisatorrol wordt aangenomen om het thema B&NK op de agenda van andere deelnemende partijen te zetten en de rol van inspirator wordt aangenomen om – als unieke case in een achterlopende sector – te tonen hoe de transitie voltooid kan worden.

---

<sup>6</sup> RSM is momenteel bezig met een onderzoek naar processen van 'adverse selectie' in bijvoorbeeld IMVO convenanten. Adverse selectie creeert stagnatie in het partnerschap en ontstaat als een aantal partijen in een partnerschap vooral vanuit defensieve overwegingen participeren.

#### 4. Conclusies en verder onderzoek

Het belangrijkste doel van dit project was om een taxonomie te ontwikkelen om de motivatie van ondernemingen voor een meer of minder actieve betrokkenheid bij het B&NK thema uit diverse sectoren in kaart te brengen. Het theoretische doel van de taxonomie was te bekijken in hoeverre de specificatie van een duurzaam bedrijfsmodel op basis van primaire en secundaire motieven tot betere inzichten kan leiden omtrent de manier waarop ondernemingen met het thema B&NK omgaan. De taxonomie is op een aantal manieren gevalideerd, nader bijgesteld, geoperationaliseerd en getoetst.

Op basis van deze taxonomie zijn we in staat gebleken een redelijke inschatting te maken van de stand van zaken omtrent de adoptie van meer of minder strategische B&NK-businessmodellen. Door een eerste inventarisatie te maken van de scores van 38 ondernemingen – vertegenwoordigers van sectoren die uitermate relevante zijn voor het B&NK-dossier – hebben we echter ook kunnen constateren dat er nog een wereld te winnen is op dit terrein. Reactieve motieven prevaleren en zelfs als er al een intentie van een meer actieve benadering van B&NK is, dan blijkt dit vooralsnog lastig te integreren in een coherent bedrijfsmodel. Maar er blijken ook uitzonderingen en relatieve koplopers te zijn. Dat geldt voor gehele businessmodellen waarbij niet alleen de intentie aanwezig is, maar er ook interessante stappen in de richting van realisatie zijn gezet. Andere initiatieven zijn ook in kaart gebracht, die echter nog vrij geïsoleerd zijn – met name omdat ze niet geïntegreerd zijn in het totale bedrijfsmodel. Deze voorbeelden moeten dan ook met de nodige omzichtigheid worden geïnterpreteerd omdat zij zich nog niet echt bewezen hebben op de langere termijn.

Het onderzoek leidt dan ook tot zes aanbevelingen voor een vervolg:

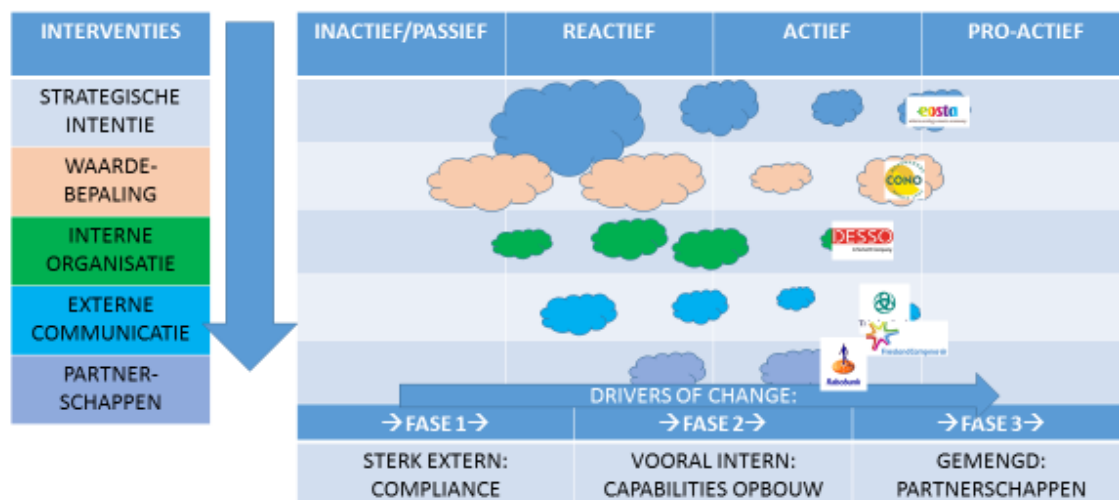
1. Verdere uitbreiding van dit onderzoek onder meer ondernemingen en sectoren, alsmede het volgen van ondernemingen in hun transitietrajecten over langere periodes. Middels enquêtes onder meerdere ondernemingen over meerdere sectoren kunnen de resultaten van dit onderzoek nader gevalideerd en uitgewerkt worden. Het belangrijkste is waarschijnlijk dat eenzelfde type onderzoek herhaald wordt over langere periodes, waarbij de ondernemers gevraagd wordt naar hun motivatie om hun bedrijfsmodellen te veranderen; we hebben een eerste enquête ontwikkeld die onder grotere groepen ondernemers kan worden uitgezet teneinde deze ambitie verder in te vullen. Een specifieke doelgroep van nader onderzoek is daarbij de dochterondernemingen van buitenlandse ondernemingen, of ondernemingen met veel buitenlandse activiteiten. De eerste categorie ondernemingen is bewust buiten dit onderzoek gehouden, teneinde de beleidsrelevantie zo hoog mogelijk te maken – uitgaande van de premisse dat Nederlandse kernondernemingen het meest beïnvloedbaar zijn voor nationaal beleid – maar deze premisse dient verder onderzocht te worden.
2. Nadere specificatie van concrete aandachtsgebieden binnen de B&NK-problematiek. In dit onderzoek is op vrij algemene wijze met de B&NK-thema's omgegaan. Er bestaan echter diverse uitruilrelaties tussen de thema's, alsmede tussen een reactieve (negatieve externaliteiten verminderen) aanpak en een proactieve aanpak waarbij positieve externaliteiten worden gecreëerd. Veel fijnmaziger onderzoek naar de manier waarop ondernemingen deze uitruilrelaties kunnen meenemen in hun strategische implementatietrajecten. Het onderzoek liet ook zien dat ondernemingen die met name nieuwe vormen van accounting hadden geïntroduceerd hier het meest ver mee waren. Nadere uitwerking en toetsing van deze initiatieven – ook in andere sectoren – verdient aanbeveling.

3. Partnerschappen: de overgang van een reactieve naar actieve of proactieve B&NK-strategie blijkt zeer lastig te zijn. Een goede partnerschappenaanpak (externe 'alignment') lijkt daarbij cruciaal, maar dit onderzoek heeft ook laten zien dat deze strategie bij de meeste ondernemingen nog in de kinderschoenen staat. Een fit met kernactiviteiten maken blijkt nog moeilijker. Nader onderzoek naar de randvoorwaarden voor effectieve partnerschappen – binnen de keten, maar vooral met partijen van buiten de keten – is aan te bevelen.
4. Verder beleidsonderzoek doen: slechts incidenteel konden we in dit onderzoek een positieve invloed van overheidsbeleid op transitiestrategieën van ondernemingen constateren. Faciliterend beleid omtrent natuurlijk kapitaal resoneerde af en toe in de ondernemingsstrategieën. Het Nederlandse overheidsbeleid op het terrein van B&NK speelt niettemin in op de strategische motieven van ondernemingen om zich met B&NK bezig te houden; effectief beleid is een functie van de adequate inzet van diverse rollen die de overheid ter beschikking staan op het juiste moment en richting de juiste ondernemingen en sectoren. Een groter begrip van de transitiefasen waarin ondernemingen zich qua bedrijfsmodel bevinden kan de effectiviteit van het overheidsbeleid aanmerkelijk verhogen. In een korte additionele notitie hebben wij de eerste contouren daarvan uitgewerkt.
5. Nadere theoretische verdieping ter bepaling van de belangrijkste gedragsvariabelen die ondernemers beïnvloeden bij het doorlopen van transitiepaden; factoren. Te denken valt daarbij aan: sector, leiderschap, ervaringen uit het verleden; inwerking van specifieke beleidsinstrumenten.
6. Stel de resultaten van dit onderzoek grafisch ter beschikking. Te denken valt aan een aantal mogelijkheden:
  - [a] een 'implementatiebarometer' van het B&NK-thema bij een sample van voorlopende ondernemingen
  - [b] een verandertrajecttypering waarbij de verschillende verandervaden in kaart gebracht worden (zie deze rapportage)
  - [c] een 'logic framework' waarbij de verschillende 'drijvers' en 'barrières' van vooruitgang op dit pad in kaart worden gebracht; met voorbeelden van ondernemingen die deze barrières hebben overwonnen of met interessante initiatieven gekomen zijn.Samen met het PBL worden infographics ontwikkeld welke vooruitgang in de bedrijfskundige inpassing van B&NK motieven in kaart kunnen brengen.

Hieronder geven we alvast twee mogelijke presentatievormen weer, welke in versimpelde vorm de belangrijkste resultaten van dit onderzoek weergeven.



## B&NK BUSINESS MODELONTWIKKELING IN NEDERLAND – voorbeelden



## Geselecteerde bibliografie

Adviescommissie Stikstofproblematiek (2019) 'Niet alles kan. Eerste advies; aanbevelingen voor korte termijn', Den Haag: 25 september 2019

Bergsma, G., Croezen, H., Head, M., Odegard, I., De Bie, S., (2014) Benchmark Biodiversiteit: De impact op biodiversiteit van Nederlandse sectoren en bedrijven, Delft, CE Delft.

De Bie, S., Van Schaick, J., 2011 Compensating Biodiversity Loss Dutch Companies' experience with biodiversity compensation, including their supply chain, The 'BioCom' Project. De Gemeent, Klarenbeek. Pb2011-001

Dirkx, J. & B. de Knecht (2014), Natuurlijk kapitaal als nieuw beleidsconcept. Balans van de Leefomgeving 2014 – deel 7, Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.

Hendriks, C. (2018) Een natuurfundament voor welvaart en welzijn. Hoe kunnen bedrijven biodiversiteit en natuurlijk kapitaal in hun bedrijfsmodellen integreren? Rotterdam: RSM Erasmus Universiteit, MscA thesis (bevat ook een uitgebreidere literatuurlijst)

Kok, M. T., Alkemade, R., Bakkenes, M., Van Eerdt, M., Janse, J., Mandryk, M., ... & Westhoek, H. (2018). Pathways for agriculture and forestry to contribute to terrestrial biodiversity conservation: A global scenario-study. *Biological Conservation*, 221, 137-150.

Kolk, A. (2004) A Decade of sustainability reporting: developments and significance, *International Journal of Environment and Sustainable Development*, 31(1)

Van Tilburg, R., Van Tulder, R., Francken, M. en Da Rosa, A. (2014) *Duurzaam Ondernemen Waarmaken*, Assen: Van Gorcum

Van Tulder, R. with van der Zwart (2006) *International Business-Society Management. Linking corporate responsibility and globalization*, London: Routledge

Van Tulder, R. (2018). *Getting All the Motives Right: Driving International Corporate Responsibility (ICR) to the Next Level*. The Netherlands: SMO and Partnerships Resource Center.

Wiling, H. C., & Van Oorschot, M. M. (2017). Quantifying biodiversity footprints of Dutch economic sectors: A global supply-chain analysis. *Journal of cleaner production*, 156, 194-202.

Winn, M. I., & Pogutz, S. (2013). Business, ecosystems, and biodiversity: New horizons for management research. *Organization & Environment*, 26(2), 203-229.

## Appendix 1 Conceptualisatie bedrijfsmodellen

| Richardson (2008)                                                                                      | Al-Debei et al. (2008)              | Osterwalder & Pigneur (2009)                                             | Houtgraaf en Bekkers (2010)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Waardepropositie<br>- Kernproduct<br>- Doelgroep<br>- Kernstrategie                                    | Waardepropositie                    | Doelgroep<br>Hoofdactiviteiten<br>Waardepropositie                       | Bedrijfsstrategie (Kernstrategie)<br>- Missie<br>- Productmarktafbakening<br>- Basis voor differentiatie<br>Bedrijfsorganisatie (Strategische bronnen)<br>- Strategische voordelen/goederen<br>Klantvoordeel<br>Waardepropositie<br>Ondernemingsgrenzen                                                                                                                                                                                    |
| Waardecreatie en –levering<br>- Middelen en capaciteiten<br>- (interne) waardeketen<br>- Waardenetwerk | Waardenetwerk<br>Waardefinanciering | Verkoopkanalen<br>Klantrelaties<br>Hoofdmiddelen<br>Hoofdpartnerschappen | Architectuurlaag (Klanteninterface)<br>- Distributiekkanalen<br>- Klantrelatiestructuur<br>Architectuurlaag (Waardenetwerk)<br>- Partnernetwerk (leveranciers, partners, allianties)<br>- Kapitaalmodel<br>Bedrijfsorganisatie (Strategische bronnen)<br>- Kerncompetenties<br>- Kernprocessen<br>Bedrijfsorganisatie (Configuratie van activiteiten)<br>- Systemen/processen<br>- Organisatiestructuur<br>- Mensen<br>Ondernemingsgrenzen |
| Waardevergarig<br>- Omzetmodel<br>- Economisch model                                                   | Architectuurlaag                    | Waardestromen<br>Kostenstructuur                                         | Architectuurlaag (Klanteninterface)<br>- Prijsstructuur<br>Waardenetwerk<br>- Verdienmodel<br>Bedrijfsorganisatie (Configuratie van activiteiten)<br>- Kostenstructuur                                                                                                                                                                                                                                                                     |

## Appendix 2. Assessment tool – integratie van B&NK in bedrijfsmodellen

| Indicator              | Subindicator                                                               | (Sub)component bedrijfsmodel              | Bron subindicator                                            |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Bedrijfsbeleid         | <b>Bedrijfsbeleid met betrekking tot B&amp;NK</b>                          | Kernproduct, Kernstrategie                | Van Tulder (2018)                                            |
|                        | Link tussen bedrijfsmodel en bedrijfsbeleid met betrekking tot B&NK        | Kernproduct, Kernstrategie                | Van Tulder (2018); NCC Sector Guide Food & Beverages         |
|                        | Rol B&NK bij besluitvorming                                                | Kernstrategie                             | Van Tulder (2018)                                            |
|                        | Doel van bedrijfsbeleid met betrekking tot B&NK                            | Kernstrategie                             | Van Tulder (2018)                                            |
|                        | Strategie voor verdere ontwikkeling bedrijfsbeleid met betrekking tot B&NK | Kernstrategie                             | Van Tulder (2018)                                            |
|                        | Financiering van B&NK-beleid                                               | Omzetmodel, Economisch model              | Van Tulder (2018)                                            |
|                        | Mate van innovatie met betrekking tot B&NK                                 | Middelen en capaciteiten                  | Van Tulder (2018)                                            |
|                        | Manier van accounting met betrekking tot B&NK                              | Omzetmodel, economisch model              | True Price, 2017                                             |
|                        | Monetisatie positieve en negatieve externaliteiten met betrekking tot B&NK | Kernstrategie, omgang met externaliteiten | Van Tulder (2018)                                            |
| Rapportage             | <b>Rapportage met betrekking tot B&amp;NK</b>                              | Waardepropositie                          | Van Tulder (2018)                                            |
|                        | Explicietheid van het bedrijfsbeleid/ strategie met betrekking tot B&NK    | Waardepropositie                          | Van Tulder (2018)                                            |
|                        | Impact op B&NK gerapporteerd                                               | Waardepropositie                          | Winn & Pogutz, 2013; NCC Sector Guide Food & Beverages, 2016 |
|                        | Afhankelijkheid van B&NK gerapporteerd                                     | Waardepropositie                          | Winn & Pogutz, 2013; NCC Sector Guide Food & Beverages, 2016 |
|                        | Materialiteit van B&NK                                                     | Waardepropositie                          | NCC Sector Guide Food & Beverages, 2016                      |
|                        | Framing van rapportage met betrekking tot B&NK                             | Waardepropositie                          | NCC Sector Guide Food & Beverages, 2016                      |
|                        | Gebruik van best practices rapportage protocollen met betrekking tot B&NK  | Waardepropositie                          | NCC Sector Guide Food & Beverages, 2016                      |
|                        |                                                                            |                                           |                                                              |
| Waardeketen (upstream, | <b>Waardeketenbeleid met betrekking tot B&amp;NK</b>                       | Waardenetwerk/ (interne) waardeketen      | Van Tulder (2018)                                            |

|                                                                                                             |                                                                                                                                         |                                                 |                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------|
| binnen eigen keten<br>(werknemers),<br>downstream)                                                          | Gedragcode/ keurmerken voor toeleveranciers met betrekking tot B&NK                                                                     | Waardenetwerk                                   | Van Tulder (2018) |
|                                                                                                             | Impacts van waardeketen op B&NK vastgesteld/ verbeteringsstrategie opgesteld                                                            | Waardenetwerk                                   | Zelf              |
|                                                                                                             | Gedragcode voor werknemers met betrekking tot B&NK                                                                                      | (interne) Waardeketen                           | Van Tulder (2018) |
|                                                                                                             | Training voor werknemers met betrekking tot B&NK                                                                                        | (interne) Waardeketen, Middelen en capaciteiten | Van Tulder (2018) |
|                                                                                                             | Bewustwording onder werknemers met betrekking tot B&NK                                                                                  | (interne) Waardeketen, Middelen en capaciteiten | Van Tulder (2018) |
|                                                                                                             | Rol consument in strategie B&NK                                                                                                         | Waardenetwerk, Kernproduct, Doelgroep           | Unilever, 2016    |
| Partnerschappen/<br>stakeholder<br>engagement<br>(buiten de directe waardeketen of tussen het bedrijf zelf) | <b>Partnerschappen/stakeholder engagementbeleid met betrekking tot B&amp;NK</b>                                                         | Waardenetwerk                                   | Van Tulder (2018) |
|                                                                                                             | Hoeveelheid en typen partnerschappen met betrekking tot B&NK                                                                            | Waardenetwerk                                   | Van Tulder (2018) |
|                                                                                                             | Voorkeur type stakeholder/stakeholderrelatie bij samenwerking                                                                           | Waardenetwerk                                   | Van Tulder (2018) |
|                                                                                                             | Deelname aan/rol bij platforms/'round tables'/overige (intra-/suprasectorale) partnerschappen in bedrijfsbeleid met betrekking tot B&NK | Waardenetwerk                                   | Van Tulder (2018) |
|                                                                                                             | Houding tegenover beïnvloeding overheid in bedrijfsbeleid met betrekking tot B&NK                                                       | Waardenetwerk                                   | Van Tulder (2018) |
| Rol initiatieven<br>(buiten partnerschappen)                                                                | Bezit keurmerken en certificaties met betrekking tot B&NK                                                                               | Kernproduct, middelen en competenties           | Van Tulder (2018) |
|                                                                                                             | Houding tegenover relevante Sustainable Development Goals                                                                               | Waardenetwerk                                   | Van Tulder (2018) |

N.B. er is een meer gedetailleerde scoringstabel ontwikkeld welke apart aangevraagd kan worden bij RSM (prof. Van Tulder) of PBL (Mark van Oorschot).

## Appendix 3 Resultaten sectorenanalyses

### [1] voedsel en dranken

| Indicator                                                                                                               | Inactief | Inactief/<br>reactief | Inactief/<br>actief | Inactief/<br>proactief | Reactief | Reactief/<br>actief | Reactief/<br>proactief | Actief | Actief/pro<br>actief | Proactief | N  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------------------|---------------------|------------------------|----------|---------------------|------------------------|--------|----------------------|-----------|----|
| Bedrijfsbeleid mbt B&NK                                                                                                 |          | 1                     |                     |                        | 15       | 3                   |                        |        |                      | 1         | 20 |
| Link tussen bedrijfsmodel en bedrijfsbeleid mbt B&NK                                                                    |          | 1                     |                     |                        | 18       |                     |                        |        |                      | 1         | 20 |
| Rol B&NK bij het maken besluitvorming                                                                                   |          |                       |                     |                        | 11       | 2                   |                        | 3      |                      | 1         | 17 |
| Doel van bedrijfsbeleid mbt B&NK                                                                                        |          | 1                     |                     |                        | 17       | 1                   |                        |        |                      | 1         | 20 |
| Strategie voor verdere ontwikkeling bedrijfsbeleid mbt B&NK                                                             |          | 1                     |                     |                        | 12       | 3                   |                        | 1      |                      | 1         | 18 |
| Innovatie binnen het kader van B&NK                                                                                     |          |                       |                     |                        | 14       | 1                   |                        | 3      | 2                    |           | 20 |
| Financiering van B&NK initiatieven                                                                                      |          |                       |                     |                        | 15       |                     |                        | 5      |                      |           | 20 |
| Manier van accounting mbt B&NK                                                                                          | 18       |                       |                     |                        | 1        |                     |                        |        |                      | 1         | 20 |
| Monetarisatie positieve en negatieve externaliteiten mbt B&NK                                                           | 1        |                       |                     |                        | 18       |                     |                        |        |                      | 1         | 20 |
| Rapportage mbt B&NK                                                                                                     | 1        | 7                     |                     | 1                      | 6        | 5                   |                        |        |                      |           | 20 |
| Expliciteit van het bedrijfsbeleid/ strategie mbt B&NK                                                                  | 3        | 3                     |                     |                        | 7        | 5                   |                        | 1      |                      | 1         | 20 |
| Impact op B&NK gerapporteerd                                                                                            | 2        | 4                     |                     |                        | 11       | 3                   |                        |        |                      |           | 20 |
| Afhankelijkheid en risico's van B&NK gerapporteerd                                                                      | 12       | 3                     |                     |                        | 3        | 1                   |                        | 1      |                      |           | 20 |
| Materialiteit van B&NK                                                                                                  | 4        | 1                     | 1                   |                        | 7        | 5                   |                        | 2      |                      |           | 20 |
| Framing van rapportage mbt B&NK                                                                                         |          | 1                     |                     |                        | 14       | 4                   |                        |        |                      | 1         | 20 |
| Gebruik van best practices rapportage protocollen mbt B&NK                                                              | 4        |                       |                     |                        | 14       | 2                   |                        |        |                      |           | 20 |
| Waardeketenbeleid mbt B&NK                                                                                              |          | 2                     |                     |                        | 11       | 2                   |                        | 4      |                      | 1         | 20 |
| Gedragcode/ keurmerken voor toeleveranciers mbt B&NK                                                                    | 1        | 2                     |                     |                        | 9        | 3                   |                        | 2      |                      | 2         | 19 |
| Impacts van waardeketen op B&NK vastgesteld/ verbeteringsstrategie opgesteld                                            | 1        | 4                     |                     |                        | 5        | 5                   |                        | 2      |                      | 1         | 18 |
| Gedragcode voor werknemers mbt B&NK                                                                                     | 3        |                       |                     |                        | 10       |                     |                        | 1      |                      | 1         | 15 |
| Training voor werknemers mbt B&NK                                                                                       | 5        | 2                     |                     |                        | 5        |                     |                        | 3      |                      | 1         | 16 |
| Bewustwording onder werknemers mbt B&NK                                                                                 | 2        | 2                     |                     |                        | 7        |                     |                        | 3      |                      | 1         | 15 |
| Rol consument in strategie B&NK                                                                                         | 7        | 1                     |                     |                        | 8        | 3                   |                        | 1      |                      |           | 20 |
| Partnerschappen/ stakeholder engagementbeleid mbt B&NK                                                                  |          | 7                     |                     |                        | 7        | 2                   |                        | 3      | 1                    |           | 20 |
| Hoeveelheid en typen partnerschappen mbt B&NK                                                                           | 4        | 4                     |                     |                        | 5        | 2                   |                        | 3      | 2                    |           | 20 |
| Voorkeur type stakeholder/ stakeholderrelatie bij samenwerking                                                          |          | 2                     |                     |                        | 11       | 1                   |                        | 5      |                      | 1         | 20 |
| Deelname aan/rol bij platforms/ roundtables/ overige (intra-/suprasectorale) partnerschappen in bedrijfsbeleid mbt B&NK | 1        | 2                     |                     |                        | 11       | 2                   |                        | 3      | 1                    |           | 20 |
| Houding tegenover beïnvloeding overheid in bedrijfsbeleid mbt B&NK                                                      | 1        |                       |                     |                        | 16       |                     | 1                      | 2      |                      |           | 20 |
| Bezit keurmerken en certificaties mbt B&NK                                                                              | 4        | 2                     |                     |                        | 9        | 1                   |                        | 3      |                      | 1         | 20 |
| Houding tegenover relevante Sustainable Development Goals                                                               | 10       | 0                     |                     |                        | 7        | 2                   |                        | 1      |                      |           | 20 |

### [2] Zuivel

| Indicator                                                                                                               | N | Inactief | Inactief/<br>reactief | Inactief/<br>actief | Inactief/<br>proactief | Reactief | Reactief/<br>actief | Reactief/<br>proactief | Actief | Actief/pro<br>actief | Proactief |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----------|-----------------------|---------------------|------------------------|----------|---------------------|------------------------|--------|----------------------|-----------|
| Bedrijfsbeleid mbt B&NK                                                                                                 | 5 |          |                       |                     |                        | 4        | 1                   |                        |        |                      |           |
| Link tussen bedrijfsmodel en bedrijfsbeleid mbt B&NK                                                                    | 5 |          |                       |                     |                        | 5        |                     |                        |        |                      |           |
| Rol B&NK bij het maken besluitvorming                                                                                   | 3 |          |                       |                     |                        | 2        |                     |                        | 1      |                      |           |
| Doel van bedrijfsbeleid mbt B&NK                                                                                        | 5 |          |                       |                     |                        | 5        |                     |                        |        |                      |           |
| Strategie voor verdere ontwikkeling bedrijfsbeleid mbt B&NK                                                             | 4 |          |                       |                     |                        | 4        |                     |                        |        |                      |           |
| Innovatie binnen het kader van B&NK                                                                                     | 5 |          |                       |                     |                        | 4        |                     |                        | 1      |                      |           |
| Financiering van B&NK initiatieven                                                                                      | 5 |          |                       |                     |                        | 2        |                     |                        | 3      |                      |           |
| Manier van accounting mbt B&NK                                                                                          | 5 | 5        |                       |                     |                        |          |                     |                        |        |                      |           |
| Monetarisatie positieve en negatieve externaliteiten mbt B&NK                                                           | 5 |          |                       |                     |                        | 5        |                     |                        |        |                      |           |
| Rapportage mbt B&NK                                                                                                     | 5 |          | 2                     |                     |                        | 2        | 1                   |                        |        |                      |           |
| Expliciteit van het bedrijfsbeleid/ strategie mbt B&NK                                                                  | 5 | 2        |                       |                     |                        | 2        |                     |                        | 1      |                      |           |
| Impact op B&NK gerapporteerd                                                                                            | 5 | 2        | 1                     |                     |                        | 1        | 1                   |                        |        |                      |           |
| Afhankelijkheid en risico's van B&NK gerapporteerd                                                                      | 5 | 5        |                       |                     |                        |          |                     |                        |        |                      |           |
| Materialiteit van B&NK                                                                                                  | 5 | 2        |                       |                     |                        | 2        |                     |                        | 1      |                      |           |
| Framing van rapportage mbt B&NK                                                                                         | 4 |          |                       |                     |                        | 3        | 1                   |                        |        |                      |           |
| Gebruik van best practices rapportage protocollen mbt B&NK                                                              | 5 | 1        |                       |                     |                        | 4        |                     |                        |        |                      |           |
| Waardeketenbeleid mbt B&NK                                                                                              | 5 |          |                       |                     |                        | 3        |                     |                        | 2      |                      |           |
| Gedragcode/ keurmerken voor toeleveranciers mbt B&NK                                                                    | 5 |          |                       |                     |                        | 3        | 1                   |                        | 1      |                      |           |
| Impacts van waardeketen op B&NK vastgesteld/ verbeteringsstrategie opgesteld                                            | 4 |          |                       |                     |                        | 2        | 1                   |                        | 1      |                      |           |
| Gedragcode voor werknemers mbt B&NK                                                                                     | 4 | 1        |                       |                     |                        | 2        |                     |                        | 1      |                      |           |
| Training voor werknemers mbt B&NK                                                                                       | 5 | 1        |                       |                     |                        | 2        |                     |                        | 2      |                      |           |
| Bewustwording onder werknemers mbt B&NK                                                                                 | 5 | 1        |                       |                     |                        | 2        |                     |                        | 2      |                      |           |
| Rol consument in strategie B&NK                                                                                         | 5 | 3        | 1                     |                     |                        | 1        |                     |                        |        |                      |           |
| Partnerschappen/ stakeholder engagementbeleid mbt B&NK                                                                  | 5 |          | 3                     |                     |                        |          | 1                   |                        | 1      |                      |           |
| Hoeveelheid en typen partnerschappen mbt B&NK                                                                           | 5 | 1        | 2                     |                     |                        |          | 1                   |                        | 1      |                      |           |
| Voorkeur type stakeholder/ stakeholderrelatie bij samenwerking                                                          | 5 |          | 1                     |                     |                        | 2        |                     |                        | 2      |                      |           |
| Deelname aan/rol bij platforms/ roundtables/ overige (intra-/suprasectorale) partnerschappen in bedrijfsbeleid mbt B&NK | 5 |          |                       |                     |                        | 4        | 1                   |                        |        |                      |           |
| Houding tegenover beïnvloeding overheid in bedrijfsbeleid mbt B&NK                                                      | 5 | 1        |                       |                     |                        | 4        |                     |                        |        |                      |           |
| Bezit keurmerken en certificaties mbt B&NK                                                                              | 5 | 1        | 2                     |                     |                        | 1        |                     |                        | 1      |                      |           |
| Houding tegenover relevante Sustainable Development Goals                                                               | 5 | 3        |                       |                     |                        | 2        |                     |                        |        |                      |           |

### [3] vlees

| Indicator                                                                                                               | N | Inactief | Inactief/<br>reactief | Inactief/<br>actief | Inactief/<br>proactief | Reactief | Reactief/<br>actief | Reactief/<br>proactief | Actief | Actief/pro<br>actief | Proactief |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----------|-----------------------|---------------------|------------------------|----------|---------------------|------------------------|--------|----------------------|-----------|
| Bedrijfsbeleid mbt B&NK                                                                                                 | 3 |          | 1                     |                     |                        | 2        |                     |                        |        |                      |           |
| Link tussen bedrijfsmodel en bedrijfsbeleid mbt B&NK                                                                    | 3 |          | 1                     |                     |                        | 2        |                     |                        |        |                      |           |
| Rol B&NK bij het maken besluitvorming                                                                                   | 3 |          |                       |                     |                        | 3        |                     |                        |        |                      |           |
| Doel van bedrijfsbeleid mbt B&NK                                                                                        | 3 |          | 1                     |                     |                        | 2        |                     |                        |        |                      |           |
| Strategie voor verdere ontwikkeling bedrijfsbeleid mbt B&NK                                                             | 2 |          | 1                     |                     |                        | 1        |                     |                        |        |                      |           |
| Innovatie binnen het kader van B&NK                                                                                     | 3 |          |                       |                     |                        | 3        |                     |                        |        |                      |           |
| Financiering van B&NK initiatieven                                                                                      | 3 |          |                       |                     |                        | 3        |                     |                        |        |                      |           |
| Manier van accounting mbt B&NK                                                                                          | 3 | 3        |                       |                     |                        |          |                     |                        |        |                      |           |
| Monetarisatie positieve en negatieve externaliteiten mbt B&NK                                                           | 3 | 1        |                       |                     |                        | 2        |                     |                        |        |                      |           |
| Rapportage mbt B&NK                                                                                                     | 3 |          | 2                     |                     |                        | 1        |                     |                        |        |                      |           |
| Expliciteit van het bedrijfsbeleid/ strategie mbt B&NK                                                                  | 3 |          | 2                     |                     |                        |          | 1                   |                        |        |                      |           |
| Impact op B&NK gerapporteerd                                                                                            | 3 |          | 1                     |                     |                        | 2        |                     |                        |        |                      |           |
| Afhankelijkheid en risico's van B&NK gerapporteerd                                                                      | 3 | 1        | 2                     |                     |                        |          |                     |                        |        |                      |           |
| Materialiteit van B&NK                                                                                                  | 3 |          | 1                     |                     |                        | 1        | 1                   |                        |        |                      |           |
| Framing van rapportage mbt B&NK                                                                                         | 3 |          | 1                     |                     |                        | 2        |                     |                        |        |                      |           |
| Gebruik van best practices rapportage protocollen mbt B&NK                                                              | 3 |          |                       |                     |                        | 3        |                     |                        |        |                      |           |
| Waardeketenbeleid mbt B&NK                                                                                              | 3 |          | 2                     |                     |                        | 1        |                     |                        |        |                      |           |
| Gedragcode/ keurmerken voor toeleveranciers mbt B&NK                                                                    | 3 |          | 2                     |                     |                        | 1        |                     |                        |        |                      |           |
| Impacts van waardeketen op B&NK vastgesteld/ verbeteringsstrategie opgesteld                                            | 3 | 1        | 1                     |                     |                        | 1        |                     |                        |        |                      |           |
| Gedragcode voor werknemers mbt B&NK                                                                                     | 2 | 2        |                       |                     |                        |          |                     |                        |        |                      |           |
| Training voor werknemers mbt B&NK                                                                                       | 3 | 3        |                       |                     |                        |          |                     |                        |        |                      |           |
| Bewustwording onder werknemers mbt B&NK                                                                                 | 3 | 2        | 1                     |                     |                        |          |                     |                        |        |                      |           |
| Rol consument in strategie B&NK                                                                                         | 3 | 1        |                       |                     |                        | 2        |                     |                        |        |                      |           |
| Partnerschappen/ stakeholder engagementbeleid mbt B&NK                                                                  | 3 |          | 2                     |                     |                        | 1        |                     |                        |        |                      |           |
| Hoeveelheid en typen partnerschappen mbt B&NK                                                                           | 3 | 1        | 1                     |                     |                        | 1        |                     |                        |        |                      |           |
| Voorkeur type stakeholder/ stakeholderrelatie bij samenwerking                                                          | 3 |          | 1                     |                     |                        | 2        |                     |                        |        |                      |           |
| Deelname aan/rol bij platforms/ roundtables/ overige (intra-/suprasectorale) partnerschappen in bedrijfsbeleid mbt B&NK | 3 |          |                       |                     |                        | 2        | 1                   |                        |        |                      |           |
| Houding tegenover beïnvloeding overheid in bedrijfsbeleid mbt B&NK                                                      | 3 |          |                       |                     |                        | 3        |                     |                        |        |                      |           |
| Bezit keurmerken en certificaties mbt B&NK                                                                              | 3 | 1        |                       |                     |                        | 2        |                     |                        |        |                      |           |
| Houding tegenover relevante Sustainable Development Goals                                                               | 3 | 2        |                       |                     |                        | 1        |                     |                        |        |                      |           |

#### [4] bier

| Indicator                                                                                                               | N | Inactief | Inactief/<br>reactief | Inactief/<br>actief | Inactief/<br>proactief | Reactief | Reactief/<br>actief | Reactief/<br>proactief | Actief | Actief/pro<br>actief | Proactief |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----------|-----------------------|---------------------|------------------------|----------|---------------------|------------------------|--------|----------------------|-----------|
| Bedrijfsbeleid mbt B&NK                                                                                                 | 4 |          |                       |                     |                        | 4        |                     |                        |        |                      |           |
| Link tussen bedrijfsmodel en bedrijfsbeleid mbt B&NK                                                                    | 4 |          |                       |                     |                        | 4        |                     |                        |        |                      |           |
| Rol B&NK bij het maken besluitvorming                                                                                   | 4 |          |                       |                     |                        | 3        | 1                   |                        |        |                      |           |
| Doel van bedrijfsbeleid mbt B&NK                                                                                        | 4 |          |                       |                     |                        | 4        |                     |                        |        |                      |           |
| Strategie voor verdere ontwikkeling bedrijfsbeleid mbt B&NK                                                             | 4 |          |                       |                     |                        | 3        | 1                   |                        |        |                      |           |
| Innovatie binnen het kader van B&NK                                                                                     | 4 |          |                       |                     |                        | 2        | 1                   |                        | 1      |                      |           |
| Financiering van B&NK initiatieven                                                                                      | 4 |          |                       |                     |                        | 4        |                     |                        |        |                      |           |
| Manier van accounting mbt B&NK                                                                                          | 4 | 3        |                       |                     |                        | 1        |                     |                        |        |                      |           |
| Monetarisatie positieve en negatieve externaliteiten mbt B&NK                                                           | 4 |          |                       |                     |                        | 4        |                     |                        |        |                      |           |
| Rapportage mbt B&NK                                                                                                     | 4 | 1        | 1                     |                     |                        |          | 2                   |                        |        |                      |           |
| Expliciteit van het bedrijfsbeleid/ strategie mbt B&NK                                                                  | 4 | 1        |                       |                     |                        | 1        | 2                   |                        |        |                      |           |
| Impact op B&NK gerapporteerd                                                                                            | 4 |          | 1                     |                     |                        | 3        |                     |                        |        |                      |           |
| Afhankelijkheid en risico's van B&NK gerapporteerd                                                                      | 4 | 2        |                       |                     |                        | 1        | 1                   |                        |        |                      |           |
| Materialiteit van B&NK                                                                                                  | 4 | 2        |                       |                     |                        |          | 2                   |                        |        |                      |           |
| Framing van rapportage mbt B&NK                                                                                         | 4 |          |                       |                     |                        | 4        |                     |                        |        |                      |           |
| Gebruik van best practices rapportage protocollen mbt B&NK                                                              | 4 | 2        |                       |                     |                        | 1        | 1                   |                        |        |                      |           |
| Waardeketenbeleid mbt B&NK                                                                                              | 4 |          |                       |                     |                        | 2        | 1                   |                        | 1      |                      |           |
| Gedragcode/ keurmerken voor toeleveranciers mbt B&NK                                                                    | 3 |          |                       |                     |                        | 1        | 1                   |                        | 1      |                      |           |
| Impacts van waardeketen op B&NK vastgesteld/ verbeteringsstrategie opgesteld                                            | 3 |          | 1                     |                     |                        |          | 2                   |                        |        |                      |           |
| Gedragcode voor werknemers mbt B&NK                                                                                     | 2 |          |                       |                     |                        | 2        |                     |                        |        |                      |           |
| Training voor werknemers mbt B&NK                                                                                       | 2 | 1        |                       |                     |                        | 1        |                     |                        |        |                      |           |
| Bewustwording onder werknemers mbt B&NK                                                                                 | 2 |          |                       |                     |                        | 2        |                     |                        |        |                      |           |
| Rol consument in strategie B&NK                                                                                         | 4 | 3        |                       |                     |                        |          | 1                   |                        |        |                      |           |
| Partnerschappen/ stakeholder engagementbeleid mbt B&NK                                                                  | 4 |          | 2                     |                     |                        | 1        | 1                   |                        |        |                      |           |
| Hoeveelheid en typen partnerschappen mbt B&NK                                                                           | 4 | 2        |                       |                     |                        |          | 2                   |                        |        |                      |           |
| Voorkeur type stakeholder/ stakeholderrelatie bij samenwerking                                                          | 4 |          |                       |                     |                        | 2        | 1                   |                        | 1      |                      |           |
| Deelname aan/rol bij platforms/ roundtables/ overige (intra-/suprasectorale) partnerschappen in bedrijfsbeleid mbt B&NK | 4 | 1        | 1                     |                     |                        | 2        |                     |                        |        |                      |           |
| Houding tegenover beïnvloeding overheid in bedrijfsbeleid mbt B&NK                                                      | 4 |          |                       |                     |                        | 4        |                     |                        |        |                      |           |
| Bezit keurmerken en certificaties mbt B&NK                                                                              | 4 | 2        |                       |                     |                        | 1        |                     |                        | 1      |                      |           |
| Houding tegenover relevante Sustainable Development Goals                                                               | 4 | 3        |                       |                     |                        | 1        |                     |                        |        |                      |           |

## [5] voedsel en dranken (overig)

| Indicator                                                                                                                   | N | Inactief | Inactief/<br>reactief | Inactief/<br>actief | Inactief/<br>proactief | Reactief | Reactief/<br>actief | Reactief/<br>proactief | Actief | Actief/pro<br>actief | Proactief |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----------|-----------------------|---------------------|------------------------|----------|---------------------|------------------------|--------|----------------------|-----------|
| Bedrijfsbeleid mbt B&NK                                                                                                     | 8 |          |                       |                     |                        | 5        | 2                   |                        |        |                      | 1         |
| Link tussen bedrijfsmodel en bedrijfsbeleid mbt B&NK                                                                        | 8 |          |                       |                     |                        | 7        |                     |                        |        |                      | 1         |
| Rol B&NK bij het maken besluitvorming                                                                                       | 8 |          |                       |                     |                        | 4        | 1                   |                        | 2      |                      | 1         |
| Doel van bedrijfsbeleid mbt B&NK                                                                                            | 8 |          |                       |                     |                        | 6        | 1                   |                        |        |                      | 1         |
| Strategie voor verdere ontwikkeling bedrijfsbeleid mbt B&NK                                                                 | 8 |          |                       |                     |                        | 4        | 2                   |                        | 1      |                      | 1         |
| Innovatie binnen het kader van B&NK                                                                                         | 8 |          |                       |                     |                        | 5        |                     |                        | 1      | 2                    |           |
| Financiering van B&NK initiatieven                                                                                          | 8 |          |                       |                     |                        | 6        |                     |                        | 2      |                      |           |
| Manier van accounting mbt B&NK                                                                                              | 8 | 7        |                       |                     |                        |          |                     |                        |        |                      | 1         |
| Monetarisatie positieve en negatieve externaliteiten mbt B&NK                                                               | 8 |          |                       |                     |                        | 7        |                     |                        |        |                      | 1         |
| Rapportage mbt B&NK                                                                                                         | 8 |          | 3                     |                     | 1                      | 2        | 2                   |                        |        |                      |           |
| Expliciteit van het bedrijfsbeleid/ strategie mbt B&NK                                                                      | 8 |          | 1                     |                     |                        | 4        | 2                   |                        |        |                      | 1         |
| Impact op B&NK gerapporteerd                                                                                                | 8 |          | 1                     |                     |                        | 5        | 2                   |                        |        |                      |           |
| Afhankelijkheid en risico's van B&NK gerapporteerd                                                                          | 8 | 4        | 1                     |                     |                        | 2        |                     |                        | 1      |                      |           |
| Materialiteit van B&NK                                                                                                      | 8 |          |                       | 1                   |                        | 4        | 2                   |                        | 1      |                      |           |
| Framing van rapportage mbt B&NK                                                                                             | 8 |          |                       |                     |                        | 5        | 2                   |                        |        |                      | 1         |
| Gebruik van best practices rapportage protocollen mbt B&NK                                                                  | 8 | 1        |                       |                     |                        | 6        | 1                   |                        |        |                      |           |
| Waardeketenbeleid mbt B&NK                                                                                                  | 8 |          |                       |                     |                        | 5        | 1                   |                        | 1      |                      | 1         |
| Gedragcode/ keurmerken voor toeleveranciers mbt B&NK                                                                        | 8 | 1        |                       |                     |                        | 4        | 1                   |                        |        |                      | 2         |
| Impacts van waardeketen op B&NK vastgesteld/<br>verbeteringsstrategie opgesteld                                             | 8 |          | 2                     |                     |                        | 2        | 2                   |                        | 1      |                      | 1         |
| Gedragcode voor werknemers mbt B&NK                                                                                         | 7 |          |                       |                     |                        | 6        |                     |                        |        |                      | 1         |
| Training voor werknemers mbt B&NK                                                                                           | 6 |          | 2                     |                     |                        | 2        |                     |                        | 1      |                      | 1         |
| Bewustwording onder werknemers mbt B&NK                                                                                     | 6 |          | 1                     |                     |                        | 3        |                     |                        | 1      |                      | 1         |
| Rol consument in strategie B&NK                                                                                             | 8 |          |                       |                     |                        | 5        | 2                   |                        | 1      |                      |           |
| Partnerschappen/ stakeholder engagementbeleid mbt B&NK                                                                      | 8 |          |                       |                     |                        | 5        |                     |                        | 2      | 1                    |           |
| Hoeveelheid en typen partnerschappen mbt B&NK                                                                               | 8 |          | 1                     |                     |                        | 4        |                     |                        | 2      | 1                    |           |
| Voorkeur type stakeholder/ stakeholderrelatie bij samenwerking                                                              | 8 |          |                       |                     |                        | 5        |                     |                        | 2      |                      | 1         |
| Deelname aan/rol bij platforms/ roundtables/ overige (intra-<br>/suprasectorale) partnerschappen in bedrijfsbeleid mbt B&NK | 8 |          | 1                     |                     |                        | 4        | 1                   |                        | 2      |                      |           |
| Houding tegenover beïnvloeding overheid in bedrijfsbeleid mbt B&NK                                                          | 8 |          |                       |                     |                        | 5        |                     | 1                      | 2      |                      |           |
| Bezit keurmerken en certificaties mbt B&NK                                                                                  | 8 |          |                       |                     |                        | 5        | 1                   |                        | 1      |                      | 1         |
| Houding tegenover relevante Sustainable Development Goals                                                                   | 8 | 2        |                       |                     |                        | 3        | 2                   |                        | 1      |                      |           |

## [6] chemie

| Indicator                                                                                                                   | N | Inactief | Inactief/<br>reactief | Inactief/<br>actief | Inactief/<br>proactief | Reactief | Reactief/a<br>ctief | Reactief/<br>proactief | Actief | Actief/pro<br>actief | Proactief |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----------|-----------------------|---------------------|------------------------|----------|---------------------|------------------------|--------|----------------------|-----------|
| Bedrijfsbeleid mbt B&NK                                                                                                     | 2 |          |                       |                     |                        | 2        |                     |                        |        |                      |           |
| Link tussen bedrijfsmodel en bedrijfsbeleid mbt B&NK                                                                        | 2 |          |                       |                     |                        | 2        |                     |                        |        |                      |           |
| Rol B&NK bij het maken besluitvorming                                                                                       | 2 |          |                       |                     |                        | 1        | 1                   |                        |        |                      |           |
| Doel van bedrijfsbeleid mbt B&NK                                                                                            | 2 |          |                       |                     |                        | 1        | 1                   |                        |        |                      |           |
| Strategie voor verdere ontwikkeling bedrijfsbeleid mbt B&NK                                                                 | 2 |          |                       |                     |                        | 1        |                     |                        | 1      |                      |           |
| Innovatie binnen het kader van B&NK                                                                                         | 2 |          |                       |                     |                        |          |                     |                        |        | 2                    |           |
| Financiering van B&NK initiatieven                                                                                          | 2 |          |                       |                     |                        | 2        |                     |                        |        |                      |           |
| Manier van accounting mbt B&NK                                                                                              | 2 | 1        |                       | 1                   |                        |          |                     |                        |        |                      |           |
| Monetarisatie positieve en negatieve externaliteiten mbt B&NK                                                               | 2 |          |                       |                     |                        |          | 2                   |                        |        |                      |           |
| Rapportage mbt B&NK                                                                                                         | 2 |          |                       |                     |                        | 2        |                     |                        |        |                      |           |
| Expliciteit van het bedrijfsbeleid/ strategie mbt B&NK                                                                      | 2 |          |                       |                     |                        | 1        | 1                   |                        |        |                      |           |
| Impact op B&NK gerapporteerd                                                                                                | 2 |          |                       |                     |                        | 2        |                     |                        |        |                      |           |
| Afhankelijkheid en risico's van B&NK gerapporteerd                                                                          | 2 |          |                       |                     |                        | 2        |                     |                        |        |                      |           |
| Materialiteit van B&NK                                                                                                      | 2 |          |                       |                     |                        |          | 1                   |                        | 1      |                      |           |
| Framing van rapportage mbt B&NK                                                                                             | 2 |          | 1                     |                     |                        |          | 1                   |                        |        |                      |           |
| Gebruik van best practices rapportage protocollen mbt B&NK                                                                  | 2 |          |                       |                     |                        | 1        | 1                   |                        |        |                      |           |
| Waardeketenbeleid mbt B&NK                                                                                                  | 2 |          |                       |                     |                        | 1        |                     |                        | 1      |                      |           |
| Gedragcode/ keurmerken voor toeleveranciers mbt B&NK                                                                        | 2 |          |                       |                     |                        | 1        |                     |                        | 1      |                      |           |
| Impacts van waardeketen op B&NK vastgesteld/<br>verbeteringsstrategie opgesteld                                             | 2 |          |                       |                     |                        | 1        |                     |                        | 1      |                      |           |
| Gedragcode voor werknemers mbt B&NK                                                                                         | 2 |          |                       |                     |                        | 1        |                     |                        | 1      |                      |           |
| Training voor werknemers mbt B&NK                                                                                           | 2 |          |                       |                     |                        |          |                     |                        | 2      |                      |           |
| Bewustwording onder werknemers mbt B&NK                                                                                     | 2 |          |                       |                     |                        |          |                     |                        | 2      |                      |           |
| Rol consument in strategie B&NK                                                                                             | 2 |          |                       |                     |                        | 1        |                     |                        | 1      |                      |           |
| Partnerschappen/ stakeholder engagementbeleid mbt B&NK                                                                      | 2 |          | 1                     |                     |                        |          |                     |                        | 1      |                      |           |
| Hoeveelheid en typen partnerschappen mbt B&NK                                                                               | 2 |          |                       |                     |                        | 1        |                     |                        | 1      |                      |           |
| Voorkeur type stakeholder/ stakeholderrelatie bij samenwerking                                                              | 2 |          |                       |                     |                        | 1        |                     |                        | 1      |                      |           |
| Deelname aan/rol bij platforms/ roundtables/ overige (intra-<br>/suprasectorale) partnerschappen in bedrijfsbeleid mbt B&NK | 2 |          |                       |                     |                        |          | 1                   |                        |        | 1                    |           |
| Houding tegenover beïnvloeding overheid in bedrijfsbeleid mbt B&NK                                                          | 2 |          |                       |                     |                        | 1        |                     |                        | 1      |                      |           |
| Bezit keurmerken en certificaties mbt B&NK                                                                                  | 2 |          |                       |                     |                        | 1        |                     |                        | 1      |                      |           |
| Houding tegenover relevante Sustainable Development Goals                                                                   | 2 |          |                       |                     |                        | 1        | 1                   |                        |        |                      |           |

## [7] bouw

| Indicator                                                                                                                   | N | Inactief | Inactief/<br>reactief | Inactief/<br>actief | Inactief/<br>proactief | Reactief | Reactief/<br>actief | Reactief/<br>proactief | Actief | Actief/pro<br>actief | Proactief |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----------|-----------------------|---------------------|------------------------|----------|---------------------|------------------------|--------|----------------------|-----------|
| Bedrijfsbeleid mbt B&NK                                                                                                     | 6 |          |                       |                     |                        | 4        | 2                   |                        |        |                      |           |
| Link tussen bedrijfsmodel en bedrijfsbeleid mbt B&NK                                                                        | 6 |          | 1                     |                     |                        | 4        | 1                   |                        |        |                      |           |
| Rol B&NK bij het maken besluitvorming                                                                                       | 4 |          |                       |                     |                        | 3        | 1                   |                        |        |                      |           |
| Doel van bedrijfsbeleid mbt B&NK                                                                                            | 6 |          | 1                     |                     |                        | 3        | 1                   |                        | 1      |                      |           |
| Strategie voor verdere ontwikkeling bedrijfsbeleid mbt B&NK                                                                 | 4 |          |                       |                     |                        | 2        |                     |                        | 2      |                      |           |
| Innovatie binnen het kader van B&NK                                                                                         | 6 |          |                       |                     |                        | 2        |                     |                        | 4      |                      |           |
| Financiering van B&NK initiatieven                                                                                          | 6 |          |                       |                     |                        | 6        |                     |                        |        |                      |           |
| Manier van accounting mbt B&NK                                                                                              | 5 | 4        |                       | 1                   |                        |          |                     |                        |        |                      |           |
| Monetarisatie positieve en negatieve externaliteiten mbt B&NK                                                               | 6 |          |                       |                     |                        | 4        | 1                   |                        | 1      |                      |           |
| Rapportage mbt B&NK                                                                                                         | 6 | 1        | 1                     |                     |                        | 3        | 1                   |                        |        |                      |           |
| Expliciteit van het bedrijfsbeleid/ strategie mbt B&NK                                                                      | 6 | 1        |                       |                     |                        | 3        |                     |                        | 1      | 1                    |           |
| Impact op B&NK gerapporteerd                                                                                                | 6 | 1        | 1                     |                     |                        | 4        |                     |                        |        |                      |           |
| Afhankelijkheid en risico's van B&NK gerapporteerd                                                                          | 6 | 4        |                       |                     |                        | 1        | 1                   |                        |        |                      |           |
| Materialiteit van B&NK                                                                                                      | 6 | 2        | 2                     |                     |                        | 1        |                     |                        | 1      |                      |           |
| Framing van rapportage mbt B&NK                                                                                             | 6 | 1        |                       |                     |                        | 4        | 1                   |                        |        |                      |           |
| Gebruik van best practices rapportage protocollen mbt B&NK                                                                  | 6 | 2        | 1                     |                     |                        | 2        | 1                   |                        |        |                      |           |
| Waardeketenbeleid mbt B&NK                                                                                                  | 5 |          | 1                     |                     |                        | 2        |                     |                        | 2      |                      |           |
| Gedragcode/ keurmerken voor toeleveranciers mbt B&NK                                                                        | 6 |          | 1                     |                     |                        | 3        |                     |                        | 2      |                      |           |
| Impacts van waardeketen op B&NK vastgesteld/<br>verbeteringsstrategie opgesteld                                             | 5 |          | 3                     |                     |                        | 1        |                     |                        | 1      |                      |           |
| Gedragcode voor werknemers mbt B&NK                                                                                         | 4 | 1        | 1                     |                     |                        | 2        |                     |                        |        |                      |           |
| Training voor werknemers mbt B&NK                                                                                           | 2 | 1        |                       |                     |                        |          | 1                   |                        |        |                      |           |
| Bewustwording onder werknemers mbt B&NK                                                                                     | 4 | 1        |                       |                     |                        | 2        | 1                   |                        |        |                      |           |
| Rol consument in strategie B&NK                                                                                             | 6 |          |                       |                     |                        | 3        | 1                   |                        | 2      |                      |           |
| Partnerschappen/ stakeholder engagementbeleid mbt B&NK                                                                      | 6 |          | 1                     |                     |                        | 1        | 2                   |                        | 2      |                      |           |
| Hoeveelheid en typen partnerschappen mbt B&NK                                                                               | 6 | 1        | 1                     |                     |                        |          | 1                   |                        | 3      |                      |           |
| Voorkeur type stakeholder/ stakeholderrelatie bij samenwerking                                                              | 6 |          | 1                     |                     |                        | 4        | 1                   |                        |        |                      |           |
| Deelname aan/rol bij platforms/ roundtables/ overige (intra-<br>/suprasectorale) partnerschappen in bedrijfsbeleid mbt B&NK | 6 |          |                       |                     |                        | 3        |                     |                        | 3      |                      |           |
| Houding tegenover beïnvloeding overheid in bedrijfsbeleid mbt<br>B&NK                                                       | 5 |          |                       |                     |                        | 5        |                     |                        |        |                      |           |
| Bezit keurmerken en certificaties mbt B&NK                                                                                  | 6 |          |                       |                     |                        | 3        |                     |                        | 3      |                      |           |
| Houding tegenover relevante Sustainable Development Goals                                                                   | 6 | 2        |                       |                     |                        | 2        | 2                   |                        |        |                      |           |

## [8] energie

| Indicator                                                                                                                   | N | Inactief | Inactief/<br>reactief | Inactief/<br>actief | Inactief/<br>proactief | Reactief | Reactief/<br>actief | Reactief/<br>proactief | Actief | Actief/pro<br>actief | Proactief |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----------|-----------------------|---------------------|------------------------|----------|---------------------|------------------------|--------|----------------------|-----------|
| Bedrijfsbeleid mbt B&NK                                                                                                     | 4 |          | 1                     |                     |                        | 1        | 2                   |                        |        |                      |           |
| Link tussen bedrijfsmodel en bedrijfsbeleid mbt B&NK                                                                        | 4 |          | 1                     |                     |                        | 1        | 2                   |                        |        |                      |           |
| Rol B&NK bij het maken besluitvorming                                                                                       | 3 |          |                       | 1                   |                        | 1        |                     |                        | 1      |                      |           |
| Doel van bedrijfsbeleid mbt B&NK                                                                                            | 4 |          | 1                     |                     |                        | 1        | 1                   |                        | 1      |                      |           |
| Strategie voor verdere ontwikkeling bedrijfsbeleid mbt B&NK                                                                 | 3 |          | 1                     |                     |                        | 1        |                     |                        | 1      |                      |           |
| Innovatie binnen het kader van B&NK                                                                                         | 4 |          | 1                     | 1                   |                        | 1        |                     |                        | 1      |                      |           |
| Financiering van B&NK initiatieven                                                                                          | 4 |          |                       |                     |                        | 3        | 1                   |                        |        |                      |           |
| Manier van accounting mbt B&NK                                                                                              | 3 | 3        |                       |                     |                        |          |                     |                        |        |                      |           |
| Monetarisatie positieve en negatieve externaliteiten mbt B&NK                                                               | 4 |          | 2                     |                     |                        | 3        |                     |                        | 1      |                      |           |
| Rapportage mbt B&NK                                                                                                         | 4 |          | 2                     |                     |                        |          | 1                   |                        | 1      |                      |           |
| Expliciteit van het bedrijfsbeleid/ strategie mbt B&NK                                                                      | 4 | 1        |                       |                     |                        |          | 1                   |                        | 2      |                      |           |
| Impact op B&NK gerapporteerd                                                                                                | 4 | 1        |                       |                     |                        | 1        | 2                   |                        |        |                      |           |
| Afhankelijkheid en risico's van B&NK gerapporteerd                                                                          | 4 | 2        | 1                     |                     |                        | 1        |                     |                        |        |                      |           |
| Materialiteit van B&NK                                                                                                      | 4 | 1        | 1                     |                     |                        | 1        |                     |                        | 1      |                      |           |
| Framing van rapportage mbt B&NK                                                                                             | 4 | 1        |                       |                     |                        | 1        | 1                   |                        | 1      |                      |           |
| Gebruik van best practices rapportage protocollen mbt B&NK                                                                  | 4 | 1        | 1                     |                     |                        | 1        | 1                   |                        |        |                      |           |
| Waardeketenbeleid mbt B&NK                                                                                                  | 4 |          | 2                     |                     |                        | 1        | 1                   |                        |        |                      |           |
| Gedragcode/ keurmerken voor toeleveranciers mbt B&NK                                                                        | 3 | 1        |                       |                     |                        | 2        |                     |                        |        |                      |           |
| Impacts van waardeketen op B&NK vastgesteld/ verbeteringsstrategie<br>opgesteld                                             | 3 |          | 1                     |                     |                        | 1        | 1                   |                        |        |                      |           |
| Gedragcode voor werknemers mbt B&NK                                                                                         | 3 |          |                       |                     |                        | 3        |                     |                        |        |                      |           |
| Training voor werknemers mbt B&NK                                                                                           | 1 |          |                       |                     |                        |          |                     |                        | 1      |                      |           |
| Bewustwording onder werknemers mbt B&NK                                                                                     | 2 |          |                       |                     |                        | 1        |                     |                        | 1      |                      |           |
| Rol consument in strategie B&NK                                                                                             | 4 |          | 1                     |                     |                        | 1        | 1                   |                        | 1      |                      |           |
| Partnerschappen/ stakeholder engagementbeleid mbt B&NK                                                                      | 4 |          | 1                     |                     |                        | 1        |                     |                        | 2      |                      |           |
| Hoeveelheid en typen partnerschappen mbt B&NK                                                                               | 4 | 1        |                       |                     |                        | 1        |                     |                        | 2      |                      |           |
| Voorkeur type stakeholder/ stakeholderrelatie bij samenwerking                                                              | 4 | 1        |                       |                     |                        |          | 1                   |                        | 2      |                      |           |
| Deelname aan/rol bij platforms/ roundtables/ overige (intra-<br>/suprasectorale) partnerschappen in bedrijfsbeleid mbt B&NK | 4 | 1        |                       |                     |                        | 1        |                     |                        | 2      |                      |           |
| Houding tegenover beïnvloeding overheid in bedrijfsbeleid mbt B&NK                                                          | 4 | 1        |                       |                     |                        | 1        | 2                   |                        |        |                      |           |
| Bezit keurmerken en certificaties mbt B&NK                                                                                  | 4 | 2        |                       |                     |                        |          | 1                   |                        | 1      |                      |           |
| Houding tegenover relevante Sustainable Development Goals                                                                   | 4 | 3        |                       |                     |                        | 1        |                     |                        |        |                      |           |

[9] financieel

| Indicator                                                                                                               | N | Inactief | Inactief/<br>reactief | Inactief/<br>actief | Inactief/<br>proactief | Reactief | Reactief/<br>actief | Reactief/<br>proactief | Actief | Actief/pro<br>actief | Proactief |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----------|-----------------------|---------------------|------------------------|----------|---------------------|------------------------|--------|----------------------|-----------|
| Bedrijfsbeleid mbt B&NK                                                                                                 | 5 |          |                       |                     |                        | 2        | 1                   |                        | 2      |                      |           |
| Link tussen bedrijfsmodel en bedrijfsbeleid mbt B&NK                                                                    | 5 |          | 1                     |                     |                        | 1        | 1                   |                        | 2      |                      |           |
| Rol B&NK bij het maken besluitvorming                                                                                   | 5 |          |                       |                     |                        | 2        |                     |                        | 3      |                      |           |
| Doel van bedrijfsbeleid mbt B&NK                                                                                        | 5 |          |                       |                     |                        | 3        |                     |                        | 2      |                      |           |
| Strategie voor verdere ontwikkeling bedrijfsbeleid mbt B&NK                                                             | 5 |          |                       |                     |                        | 1        | 2                   |                        | 1      | 1                    |           |
| Innovatie binnen het kader van B&NK                                                                                     | 5 |          |                       |                     |                        | 2        | 2                   |                        | 1      |                      | 2         |
| Financiering van B&NK initiatieven                                                                                      | 5 |          |                       |                     |                        | 2        |                     |                        |        | 1                    | 2         |
| Manier van accounting mbt B&NK                                                                                          | 5 | 3        |                       | 2                   |                        |          |                     |                        |        |                      |           |
| Monetarisatie positieve en negatieve externaliteiten mbt B&NK                                                           | 5 |          |                       |                     |                        | 2        | 1                   |                        | 1      |                      | 1         |
| Rapportage mbt B&NK                                                                                                     | 5 |          |                       |                     |                        | 2        |                     |                        | 2      | 1                    |           |
| Expliciteit van het bedrijfsbeleid/ strategie mbt B&NK                                                                  | 5 |          |                       |                     |                        | 2        |                     |                        | 2      |                      | 1         |
| Impact op B&NK gerapporteerd                                                                                            | 5 |          |                       |                     |                        | 1        | 2                   | 1                      |        |                      | 1         |
| Afhankelijkheid en risico's van B&NK gerapporteerd                                                                      | 5 |          |                       |                     |                        | 2        |                     |                        | 2      |                      | 1         |
| Materialiteit van B&NK                                                                                                  | 5 |          | 2                     |                     |                        | 2        |                     |                        | 1      |                      |           |
| Framing van rapportage mbt B&NK                                                                                         | 5 |          |                       |                     |                        | 2        | 1                   |                        | 1      | 1                    |           |
| Gebruik van best practices rapportage protocollen mbt B&NK                                                              | 5 |          |                       |                     |                        | 3        | 1                   |                        | 1      |                      |           |
| Waardeketenbeleid mbt B&NK                                                                                              | 5 |          |                       |                     |                        | 2        | 1                   | 1                      |        | 1                    |           |
| Gedragcode/ keurmerken voor toeleveranciers mbt B&NK                                                                    | 5 |          |                       |                     |                        | 3        |                     |                        | 2      |                      |           |
| Impacts van waardeketen op B&NK vastgesteld/ verbeteringsstrategie opgesteld                                            | 5 |          |                       | 1                   |                        | 1        | 1                   |                        | 1      |                      | 1         |
| Gedragcode voor werknemers mbt B&NK                                                                                     | 5 |          |                       |                     |                        | 4        |                     |                        | 1      |                      |           |
| Training voor werknemers mbt B&NK                                                                                       | 3 |          |                       |                     |                        | 1        | 1                   |                        | 1      |                      |           |
| Bewustwording onder werknemers mbt B&NK                                                                                 | 3 |          |                       |                     |                        | 1        | 1                   |                        | 1      |                      |           |
| Rol consument in strategie B&NK                                                                                         | 5 |          |                       |                     |                        | 2        |                     |                        | 1      | 2                    |           |
| Partnerschappen/ stakeholder engagementbeleid mbt B&NK                                                                  | 5 |          |                       |                     |                        | 1        | 1                   |                        | 2      |                      | 1         |
| Hoeveelheid en typen partnerschappen mbt B&NK                                                                           | 5 |          |                       |                     |                        | 2        |                     |                        | 2      | 1                    |           |
| Voorkeur type stakeholder/ stakeholderrelatie bij samenwerking                                                          | 5 |          |                       |                     |                        | 1        | 1                   |                        | 2      | 1                    |           |
| Deelname aan/rol bij platforms/ roundtables/ overige (intra-/suprasectorale) partnerschappen in bedrijfsbeleid mbt B&NK | 5 |          |                       |                     |                        |          | 2                   |                        | 1      |                      | 2         |
| Houding tegenover beïnvloeding overheid in bedrijfsbeleid mbt B&NK                                                      | 5 |          |                       |                     |                        | 3        |                     | 1                      |        |                      | 1         |
| Bezit keurmerken en certificaties mbt B&NK                                                                              | 5 | 1        |                       |                     |                        | 4        |                     |                        |        |                      |           |
| Houding tegenover relevante Sustainable Development Goals                                                               | 5 |          | 1                     |                     |                        | 1        |                     |                        | 1      | 1                    | 1         |