



Marcel Heskes



Thijs Boekhoff

De impact van **duurzaam** **ondernemen**

Het Amsterdamse adviesbureau Squarewise is anders dan andere consultancybureaus. Met een focus op innovatie, duurzaamheid en ondernemerschap heeft het zich een heel eigen marktpositie weten te creëren. Management Executive sprak met de twee oprichters, Marcel Heskes en Thijs Boekhoff, over de noodzaak van duurzaam ondernemen, het winnen van de ROA Impact Prijs en het smeden van coalities. 'Want coalities zorgen ervoor dat kennis véél beter wordt gedeeld. Waardoor er meer ruimte komt voor innovatie.'

Paul Groothengel

Het is negen uur in de ochtend, vanaf de 22-ste etage in het Viñoly-gebouw aan de Amsterdamse Zuidas kijken we neer op voortschuifelende auto's op de dichtgeslibde Amsterdamse ring, en een zonovergoten hoofdstad. De openingsvraag aan Marcel Heskes is of bestuurders zich realiseren dat het begrip duurzaamheid inmiddels om veel meer gaat dan dubbelzijdig kopiëren, de keus voor milieuvriendelijke leaseauto's en verantwoorde koffie. De medeoprichter van Squarewise verwijst naar een bericht op de voorpagina van *Het Financieele Dadblad*, over KPN dat zijn bonusbeleid nog niet op orde heeft: 'Het bonusbeleid valt zeker ook onder duurzaam ondernemen. Maar dat is bij veel bedrijven nog steeds niet goed geregeld, en dat heeft ook te maken met bewustwording. Zo kon het gebeuren dat Jan Hommen zijn bonus, onder druk van de publieke opinie, heeft teruggegeven. Duurzaamheid is nog steeds een fenomeen waarvan veel mensen niet weten hoe ze dat concreet handen en voeten kunnen geven. Terwijl het inmiddels de hoogste tijd is voor organisaties om daar serieus mee bezig te zijn. Omdat duurzaam ondernemen impact kan hebben zowel op je winstgevendheid als op je reputatie.'

Haal duurzaamheid uit de staf

Tien jaar geleden startte Heskes met Thijs Boekhoff een eigen adviesbureau. 'We werkten destijds allebei als adviseur voor Twynstra Gudde binnen het domein kennis- en innovatiemanagement. Maar we wilden voor onszelf beginnen, wilden analyse en strategie combineren met ondernemerschap.' Het inmiddels middelgrote adviesbureau Squarewise richt zich op 'het rendabel innoveren en verduurzamen van portfolio's' (zie kader) en werkt voor organisaties in de non-profit, het bedrijfsleven en de zorg.

Squarewise werkt aan strategische vraagstukken, maar is vaak te vinden aan 'de randen van organisaties', zegt Boekhoff. 'Daar waar organisaties het lef hebben om te experimenteren, waar ze risico's aangaan om duurzaam te vernieuwen. Die spreekwoordelijke randen zijn de plekken waar een raad van bestuur of managementteam nieuwe coalities gaat smeden, en zo tot innovaties en verduurzaming kan komen.'

Nu is duurzaamheid nog te vaak ondergebracht bij een stafafdeling, is hun ervaring. Maar dat schiet niet op, dat is te weinig, zegt Heskes: 'Als je maatschappelijk verantwoord wilt innoveren, moet je het uit die staffunctie halen. Iedereen moet ermee bezig zijn, van hoog tot laag, van staf tot lijn. Het stadium van de papierbakken en het terug-

Marcel Heskes:
'Duurzaam ondernemen is bij veel bedrijven nog steeds niet goed geregeld, dat heeft ook te maken met bewustwording.'

dringen van de ecologische 'footprint' zijn we allang voorbij, verduurzaming gaat uiteindelijk over business development. En dan is duurzaamheid niet alleen een kosteneliminator, maar kan het ook meetbaar bijdragen aan winstoptimalisatie.'

Smeed coalities

Maar hoe pak je dat concreet aan? Je kan – zoals 3M en Google doen – bewust tijd vrijmaken voor innovatie en kleine innovatieve bedrijven overnemen. Maar niet iedereen heeft diepe zakken. De crux is, aldus Boekhoff, om coalities te smeden. Zowel intern als extern, met alle denkbare partijen binnen de eigen waardeketen. Coalities leiden tot open innovatie, die vervolgens kan resulteren in productontwikkeling en het ontsluiten van nieuwe markten. Dat is ook wat Squarewise bij AkzoNobel introduceerde, een adviestraject waarmee het vorig jaar de ROA-adviesprijs won (zie kader 'Van interne focus naar externe samenwerking'). Heskes: 'Hun businessunit Industrial Chemicals vroeg ons om ondersteuning in het definiëren en ten uitvoer brengen van een innovatieve, duurzame R&D-agenda. We kwamen bij AkzoNobel veel mensen tegen die duurzaamheid een zeer warm hart toedragen maar ondertussen wel business willen draaien. Met hen zijn we aan tafel gaan zitten. Binnen deze businessunit waren veel onderdelen ieder voor zich bezig met hun producten en processen. Men realiseerde zich dat ze intern zaken moesten gaan

Over Squarewise

In 2001 begonnen Marcel Heskes en Thijs Boekhoff, beiden afkomstig van Twynstra Gudde, adviesbureau Squarewise. Het bureau richt zich op strategieontwikkeling, innovatie en duurzaamheid. Met name in de sectoren energie, bouw, chemie en zorg is Squarewise actief. Klanten zijn onder meer Gasunie, AkzoNobel, Provincie Zuid-Holland, ACTA en TNO. Squarewise (met 25 medewerkers goed voor een jaaromzet van circa vier miljoen euro) won twee keer de ROA-Impact Prijs, de vakprijs 'voor organisatieadvies met impact' van de Raad van Organisatie-Adviesbureaus. Onlangs bleek uit onderzoek van consultancy.nl dat Squarewise als nummer drie naar voren komt in een ranglijst van de top 50 'populairste werkgevers in consultancy'. Squarewise werd genoemd mede om zijn 'vooruitstrevendheid op het gebied van social media'.

Thijs Boekhoff: **'De muren binnen de organisatie, en tussen de organisatie en haar buitenwereld, verdwijnen langzaam maar zeker.'**



Marcel Heskes:
‘Als je maatschappelijk verantwoord wilt innoveren, moet je het uit de staffunctie halen.’

bundelen om de concurrentie te kunnen verslaan, niet alleen nu, maar ook over pakweg tien jaar. Een van onze acties was om hen veel beter te laten samenwerken, niet alleen met elkaar, maar ook met partners buiten AkzoNobel. Nu die coalities er zijn, zie je dat een van de gevolgen is dat kennis véél beter wordt gedeeld. Waarvoor er meer ruimte komt voor innovatie.’

Goede coalities zorgen voor een betere samenwerking, en dat kan enorm veel geld opleveren. Neem de bouw. Squarewise ontwikkelde voor de Amsterdamse woningcorporatie Eigen Haard – in het kader van herontwikkeling en verduurzaming van de wijk Overtoom-

se Veld – een model met als doel 70% te besparen op vrijkomende broeikasgassen en voor 90% gebruik te gaan maken van recyclebare materialen. Cruciaal in dit model bleek de vroegtijdige samenwerking tussen bouwers, architecten, ontwikkelaars en slopers. Normaliter werken deze partijen lang niet altijd naadloos samen, wat tot extra kosten leidt; in de bouw beter bekend als ‘faalkosten’. Zo’n 40% van die faalkosten komt voor rekening van gebrekkige communicatie. Door in een vroeg stadium coalities te smeden kon Eigen Haard flink besparen op deze traditionele faalkosten.

Van interne focus naar externe samenwerking

Vorig jaar won Squarewise de ROA Impact Prijs 2010 voor een adviestraject voor AkzoNobel Industrial Chemicals. Deze businessunit van AkzoNobel zocht naar een ‘innovatieve, duurzame R&D-agenda’. De 1700 medewerkers, werkzaam in verschillende landen, produceren basischemicaliën als zout, alkalichlorideproducten en derivaten zoals monochloorazijnzuur. Industrial Chemicals is Europa’s grootste producent van vacuümzout en de leverancier waar de meeste ondernemingen hun chloor, natronloog en MCA van betrekken.

Squarewise ontwikkelde – om inzicht in de huidige ontwikkelactiviteiten binnen deze businessunit te krijgen – een portfoliomanagementinstrument, plus een aantal instrumenten voor het vastleggen en delen van kennis. Deze instrumenten werden ingezet bij het strategievormingsproces. Parallel daaraan versterkte Squarewise de samenwerking tussen de verschillende onderdelen van de businessunit door procesbegeleiding tijdens businessunit-brede meetings over de innovatiestrategie.

Hierna verschoof de oriëntatie van de businessunit van voornamelijk intern naar extern. Dat kwam bijvoorbeeld tot uiting in verkenning van samenwerking met niet-traditionele partijen, die het realiseren van radicale en duurzame vernieuwing in deze traditionele sector mogelijk maakt.

De jury oordeelde als volgt over de aanpak van Squarewise: door de betrokken businessunits is gewerkt aan een gedeelde aan-

pak en toekomstvisie en daarnaast aan een carbon footprint van de afdeling. Er is een methodiek ontwikkeld op basis waarvan keuzes zijn gemaakt voor vermindering van CO²-uitstoot. Resultaten zullen op korte termijn zichtbaar zijn in de vorm van een kleinere footprint. Belangrijk effect: er is een goede balans ontstaan tussen afwegingen voor de korte en de lange termijn. Een platform hiervoor ontbrak tot nu toe. Tekenend voor het succes is het feit dat andere organisatieonderdelen binnen het chemiebedrijf de aanpak inmiddels op eigen initiatief hebben overgenomen.

Wat vond de klant? Jos Keurentjes, Technology Director van AkzoNobel Industrial Chemicals: ‘We vormen een logische eenheid van uiteenlopende sub-businessunits. Vanwege de verschillende achtergronden werden bijvoorbeeld archieven niet gedeeld, en was men ook zeer terughoudend om dergelijke kennis te delen. Squarewise heeft eerst een pakket maatregelen voorgesteld om die kennis veel beter met elkaar te kunnen delen. Daarna hebben ze ons R&D-portfolio geanalyseerd, hoe gaan we daar met elkaar, over de sub-businessunits, mee om? Hoe beoordeel je dit totaalportfolio? En hoe willen we daar in de toekomst mee omgaan? De persoonlijke touch vond ik erg waardevol. Ik had echt het gevoel dat we samen met hen aan dit project werkten. De resultaten? Dat weten we pas over een paar jaar. Maar de tools die zijn ontwikkeld, en de strategie die is uitgezet, zijn heel helder. En we hebben nu meer aandacht voor sustainability.’



Thijs Boekhoff: 'Jongere werknemers zien het verschil niet meer in hiërarchie.'

Muren verdwijnen

Kennis is macht, kennis delen gaat niet iedereen even gemakkelijk af. Boekhoff wijst in dit verband op de trend van horizontalisering: 'Voor al jongere werknemers zien het verschil niet meer in hiërarchie. Zij waarderen en selecteren anderen op hun kennis, kijken niet wie de baas is. Wij zijn rond de veertig en hebben nog de neiging onze knopen te tellen als een baas schreeuwend binnenkomt. Jongeren zijn daar tegenwoordig minder van onder de indruk, zij kijken niet naar macht of iemands positie. Ik vind dat heel fascinerend, want het noodzaakt tot een andere kijk op organiseren en op kennisdelen. Het levert hoe dan ook een gigantische clash op tussen enerzijds deze werknemers van de "nieuwe school" en anderzijds de traditionelen die nog kijken naar leeftijd en aantal dienstjaren.'

Die andere kijk op organiseren kan zich bijvoorbeeld manifesteren in de wijze van kennismanagement. Boekhoff: 'Tien jaar geleden ging de discussie nog over de wijze waarop je kennis het beste kon opslaan. Nu wemelt het binnen organisaties van dergelijke kennisdatabases, dus dat is in ieder geval winst. Maar waar het bij kennisdelen om draait, en dat riepen wij al tien jaar geleden, is de ambitie om kennis met elkaar te willen delen. Dat moet je dan niet laten organiseren door een chef, of per decreet afkondigen dat de medewerkers op vrijdagmiddag de tijd krijgen om, met de voeten op het bureaublad, nieuwe dingen te bedenken. Maar je moet het als leidinggevende wel faciliteren, stelt Boekhoff. Natuurlijk helpen IT-systemen daarbij om die kennis te delen, maar dat is niet meer dan een randvoorwaarde, vervolgt Boekhoff: 'Vergeet ook niet dat de muren binnen de organisatie, en tussen de organisatie en haar buitenwereld, langzaam verdwijnen, ze worden permeabel. Mede met dank aan de social media. Je ziet enerzijds een groep die graag en makkelijk die kennis deelt, zowel binnen als buiten de organisatie; anderzijds een groep die te lang op een en dezelfde stoel zit, en de angst heeft niet mee te komen. Je moet als be-

stuurder het vermogen hebben die groepen met elkaar te verbinden, zorgen dat ze een collectieve ambitie hebben.'

Maak tempo aan de voorkant

Wat je strategie ook is, strategie is en blijft een kwestie van keuzes maken, zegt het duo in koor. Want wie geen keuzes maakt, raakt al snel 'stuck in the middle', om met Michael Porter te spreken. En dus adviseerde Squarewise haar klant Gasunie om de eigen onderzoeksafdeling te verkopen aan KEMA, want daarmee zou deze researchclub beter kunnen focussen op de groeimogelijkheden in de buitenwereld. Boekhoff: 'De gasmarkten zijn wereldwijd sterk in beweging, met gevolgen voor gasprijzen en marktposities van spelers als de Gasunie. Mede daarom heeft de Gasunie samenwerking gezocht met KEMA. Ze hebben nu hun R&D-activiteiten gebundeld. Samen sterk. Daarmee is er binnen deze club van onderzoekers meer marktdenken geïntroduceerd en een sterkere focus op de buitenwereld.' Wat Boekhoff ook wil zeggen met dit voorbeeld, en waar het in praktijk in menig bestuurskamer nogal 'ns aan ontbreekt: je moet als management de bereidheid hebben om grote besluiten te durven nemen. Op basis van je visie waar je over vijf jaar wilt staan, en welke scenario's mogelijk zijn. En hoe draag je zo'n strategie dan uit, zodat deze op alle niveaus binnen de organisatie wordt gedragen? Moet de topman op de spreekwoordelijke zeepkist worden gehesen om vervolgens gloedvolle betogen af te steken? Heskes gelooft daar niet in: 'Je moet gewoon beginnen. Je moet een nieuwe strategie, of een aanpassing daarvan, niet uitleggen, maar laten zien. Onze filosofie is: als je aan de voorkant van een organisatie tempo gaat maken, trends durft te breken, dan trek je de rest van de organisatie vanzelf met je mee. Dan komt een strategie tot leven.'

Paul Groothengel is journalist