

## ONDERZOEK

# Zorg voor alignment bij verduurzaming van businessmodellen

Elke organisatie heeft een bepaald businessmodel om te zorgen dat zij de doelen die zij nastreeft ook daadwerkelijk behaalt. De verschillende onderdelen van het businessmodel, zoals het te voeren beleid, de samenwerking met andere organisaties en de inhoud van rapportages, moeten daarbij goed op elkaar afgestemd zijn om succesvol te zijn. Uit onderzoek van de Hogeschool Arnhem Nijmegen blijkt dat het bij veel organisaties die naar een duurzame bedrijfsvoering streven aan een goede alignment ontbreekt, waardoor de prestaties zullen achterblijven bij de verwachtingen. Controllers kunnen een belangrijke rol spelen bij het doorvoeren van verbeteringen.

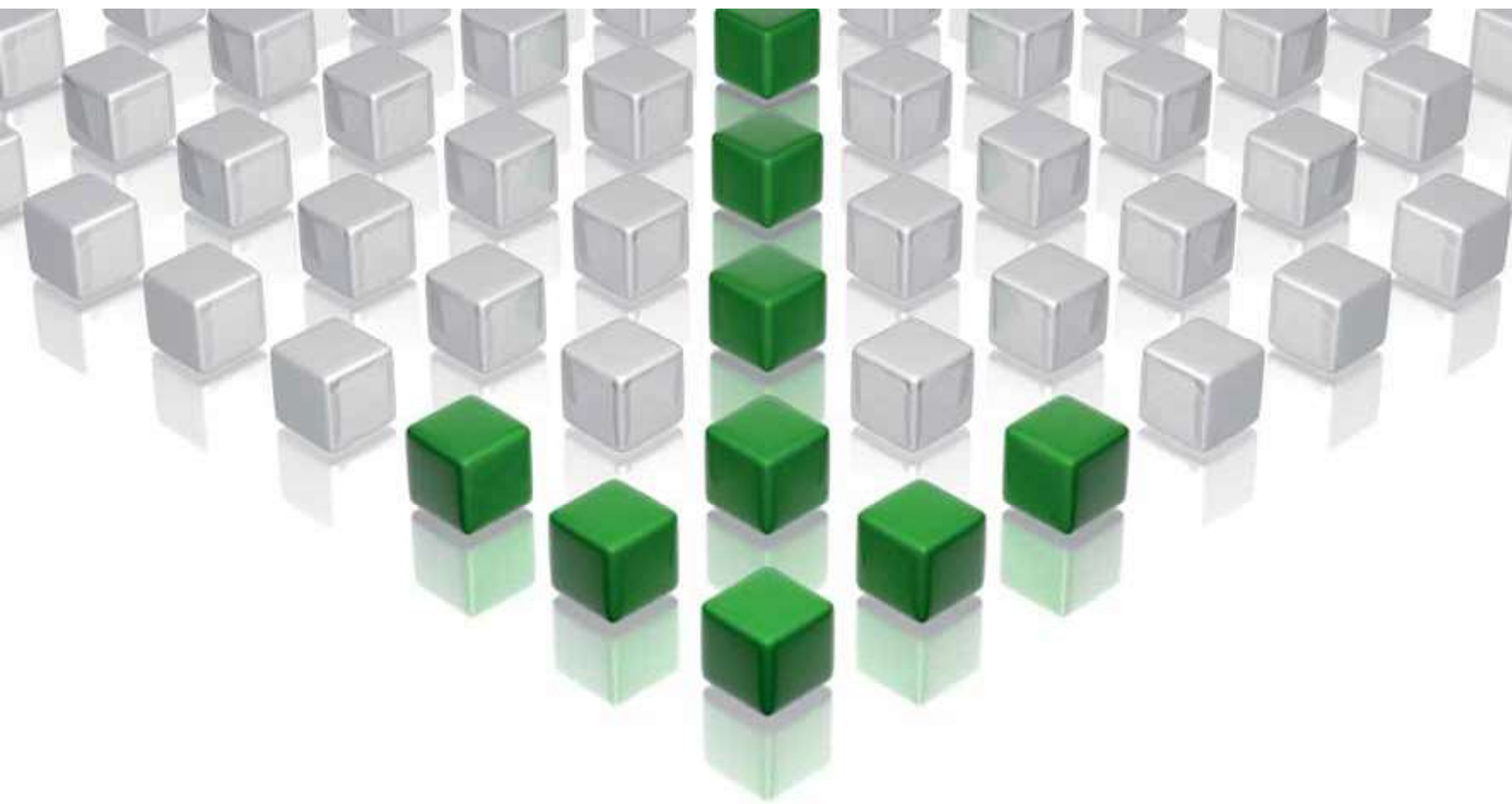
**O**m ervoor te zorgen dat een organisatie de doelen die zij nastreeft bereikt, maakt zij gebruik van een businessmodel. Maar een businessmodel is alleen succesvol als relevante aspecten en instrumenten goed op elkaar zijn afgestemd. Denk hierbij aan zaken als beleid, rapportages en trainingen (zie o.a. De Man en Luvison, 2019). Als een organisatie een beleid voert dat erop gericht is minder vervuילend te zijn, maar in rapportages geen informatie verstrekt over het succes van dit beleid, dan kan het management niet (goed) bijsturen als de prestaties achterblijven bij de doelstellingen. En ook het ontbreken van trainingen van medewerkers om bepaalde prestaties te bereiken, kan een succesvol beleid in de weg staan. Kortom, er moet een goede afstemming zijn tussen ambities, beleid en bijvoorbeeld de inzet van instrumenten. Van een financial of businesscontroller wordt verwacht dat zij of hij hier aandacht voor heeft en zo nodig maatregelen voorstelt om tot een goede alignment tussen onderdelen te komen. Dit wordt complexer – maar ook belangrijker – nu veel organisaties naar meervoudige waardecreatie streven. In navolging van Willekes, Wagenveld en Jonker (2022) definiëren we een financial of businesscon-

troller als de interne financieel professional die respectievelijk verantwoordelijk is voor financial accounting en management accounting.

### Duurzaamheid

Steeds meer organisaties vinden 'duurzaamheid' belangrijk, wat betekent dat zij kiezen voor een bedrijfsvoering die niet alleen tot financiële waardecreatie leidt, maar ook in sociaal en ecologisch opzicht verantwoord is. Dit wordt meervoudige waardecreatie genoemd. De redenen om te verduurzamen zijn divers. Ten eerste wordt duurzaam gedrag in toenemende mate juridisch afgedwongen. Er zijn ook veel organisaties die inzien dat een duurzame bedrijfsvoering in financieel opzicht loont: het leidt bijvoorbeeld tot verlaging van de energiekosten, het kan ervoor zorgen dat de band met medewerkers en klanten hechter wordt en het voorkomt allerlei toekomstige schadeclaims. Daarnaast zijn er organisa-

'Er moet een goede afstemming zijn tussen ambities, beleid en bijvoorbeeld de inzet van instrumenten'



ties die intrinsiek gemotiveerd zijn om duurzaam te handelen om te bewerkstelligen dat ook toekomstige generaties in hun behoeften kunnen voorzien.

#### 4 vormen van duurzame organisaties

Niet elke organisatie is even ambitieus als het gaat om meervoudige waardecreatie: sommige streven slechts naar een zo goed mogelijk financieel resultaat, terwijl andere organisaties zichzelf tot doel hebben gesteld een bedrijfsmodel te ontwikkelen dat (ook) op het gebied van sociale en ecologische waardecreatie een voorbeeld is voor andere organisaties. Een dergelijke ambitie heeft natuurlijk gevolgen voor zaken als externe rapportage, het aangaan van samenwerkingsverbanden en het

betrekken van stakeholders bij het ontwikkelen van nieuwe processen, goederen en diensten. Om te bepalen of het businessmodel van een organisatie goed uitgelijnd is, gebruiken wij de theorie die Van Tulder en Hendriks (2019) hebben ontwikkeld. Zij onderscheiden een viertal vormen van ‘duurzame’ organisaties, zie figuur 1.

#### Externe effecten

Externaliteiten, externe effecten, worden gedefinieerd als effecten op derden die door de veroorzaker van deze effecten niet wordt meegenomen in zijn privaat-economische afweging (Jongeneel, 2020). Met negatieve externaliteiten worden de schadelijke effecten van de bedrijfsvoering voor stakehol-

Inactieve organisaties	Reactieve organisaties	Actieve organisaties	Proactieve organisaties
Duurzaamheid niet geïntegreerd; uitsluitend financieel gedreven	Ambities rond duurzaamheid gericht op verminderen negatieve externaliteiten	Duurzaamheid volledig geïntegreerd in businessmodel; verminderen negatieve en verhogen positieve effecten	Duurzaamheid benaderd vanuit maatschappelijk perspectief: wil voorbeeld voor andere organisaties zijn.

Figuur 1. Archetypen duurzame businessmodellen (Van Tulder en Hendriks, 2019)

# duurzaam ondernemen:

Archetype businessmodel	Inactief	Reactief	Actief	Proactief
Bedrijfsbeleid	Niets specifiek op gebied duurzaamheid	Gericht op verminderen negatieve impact, zoals vermindering afval, energieverbruik	Gericht op volledig elimineren uitstoot. Maximaliseren positieve impact door bijvoorbeeld fairtrade-producten in te kopen, mensen met afstand arbeidsmarkt aan te nemen etc.	Bedrijfsmodel gericht op oplossen maatschappelijke problemen
Rapportage	Alleen financieel, geen aandacht voor duurzaamheid	Integrated reporting, dus info over óW. Niet-financiële info over relatief klein deel andere waardesoorten dan financieel (bijv. CO <sub>2</sub> -uitstoot)	Integrated reporting met goede en uitgebreide weergave van niet-financiële zaken	Integrated reporting met uitgebreide info over niet-financiële zaken en daarbij kennisoverdracht aan andere organisaties om hen te helpen hun tools te verbeteren
Rapportage over duurzaamheid	Geen of heel gering	Gelimiteerd. Alleen succesverhalen zonder dat duidelijk wordt uitgelegd wat verband is met bedrijfsdoelstellingen	Expliciete communicatie waarbij de impact van de organisatie op duurzame doelen wordt vermeld	Uit rapportage wordt duidelijk hoe de organisatie haar rol ziet bij het oplossen van duurzame problemen. Daarbij is system thinking het uitgangspunt
Training werknemers op gebied van duurzaamheid	Geen	Verwacht wordt dat medewerkers meedenken bij het vinden van duurzame oplossingen, maar zij worden hiervoor niet apart getraind	Periodieke training zodat medewerkers relevante kennis hebben en zich ook anderszins bewust zijn van belang duurzaamheid	Cocreatie van kennis met werknemers staat centraal
Rol klanten en hun sociale omgeving in strategie rond duurzaamheid	Geen rol. Alleen overheidsregulatie is leidend	Klant etc. kan op eigen initiatief een rol spelen	Klant etc. wordt gestimuleerd zich verantwoordelijk te gedragen	Klant etc. wordt actief betrokken bij het ontwikkelen van een productaanbod. Uitgangspunt daarbij is wat een klant etc. nodig heeft en niet wat de organisatie aanbiedt
Partnerships	Geen partnerships of stakeholder engagement in het kader van duurzaamheid	Samenwerking met andere organisaties, om reputatieschade te voorkomen	Veel partnerships en deelname aan platforms, zodat negatieve effecten worden vermeden en positieve prestaties op gebied van duurzaamheid worden gerealiseerd	Partnerships vormen de basis van het beleid, waarbij kwalitatieve oplossingen belangrijker zijn dan meedoen aan zoveel mogelijk initiatieven

Figuur 2. Enkele dimensies uitgewerkt per archetype

ders (betrokkenen) bedoeld. Denk hierbij aan burn-outklachten van het personeel, geluidsoverlast voor omwonenden en bijvoorbeeld de milieubelasting van afval en uitstoot van schadelijke stoffen. Positieve externaliteiten betreffen gunstige aspecten. Ontplooiingskansen voor het personeel

en het bijdragen aan de biodiversiteit, zijn voorbeelden van positieve externe effecten.

## 12 dimensies

Vervolgens kwamen Van Tulder en Hendriks tot een twaalfstal dimensies die beoordeeld worden, zo-

	Inactief	Reactief	Actief	Proactief
Bedrijfsbeleid				
Rapportage algemeen				
Rapportage duurzaamheid				
Trainingen				
Rol patiënten + sociale omgeving bij duurzaamheid				
Bezit keurmerken				
Houding t.o.v. SDG's				
Partnerships				
Deelname platforms				
Primaire motivatie				
Hoofdambitie				
Lobbyen				

**Figuur 3. Scores bij een middelgroot Gelders ziekenhuis**

als de ambities van het management, de elementen waarover gerapporteerd wordt en bijvoorbeeld het bestaan van trainingen op het gebied van duurzaamheid. Deze dimensies moeten goed op elkaar afgestemd zijn – tot hetzelfde archetype behoren – om het businessmodel succesvol te laten zijn.

### Onderzoeksresultaten

Een dieptestudie bij een middelgroot Gelders ziekenhuis gaf, zoals uit figuur 3 blijkt, een zeer gemêleerd beeld bij de scores op de verschillende onderdelen. De organisatie/directie is zeer gemotiveerd om te verduurzamen, maar relevante trainingen worden niet of nauwelijks aangeboden en ook samenwerkingsverbanden om te verduurzamen zijn niet aangegaan. Kortom, de verschillende onderdelen ‘liggen niet op één lijn’ en dat zal verdere verduurzaming in de weg staan, is de verwachting. Ook het tweede onderzoek, grotendeels gebaseerd op interviews met controllers van (stagegebiedende) organisaties, laat dat gemêleerde beeld duidelijk zien. Voor de eerste analyse kenden de onderzoekers aan elke dimensie punten toe: hoorde een

## ALIGNMENT IN DE PRAKTIJK: TWEE ONDERZOEKEN

Om vast te stellen hoe het met de afstemming in de praktijk gesteld is, heeft de HAN een tweetal onderzoeken uitgevoerd. Onderzoek 1 vond plaats in het voorjaar van 2022 en betrof een dieptestudie bij een middelgroot Gelders ziekenhuis. Dit onderzoek is gedeeltelijk uitgevoerd door studenten van de opleiding Finance & Control van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen in het kader van hun afstuderen en werd intensief begeleid door medewerkers van het ziekenhuis en de twee auteurs van dit artikel. Voor dit onderzoek werden verschillende interviews afgenomen met managers binnen de organisatie en de coördinator duurzaamheid. Ook werden tal van interne en externe rapportages en beleidsdocumenten geanalyseerd.

Het tweede onderzoek is in het voorjaar van 2023 uitgevoerd door derdejaarsstudenten van dezelfde opleiding. Zij onderzochten hoe het met de alignment van dimensies binnen hun stagebedrijf gesteld was. Er werd in dit tweede onderzoek slechts gekeken naar een zestal dimensies (die in figuur 2 nader zijn uitgewerkt) en de stagiairs hielden slechts enkele interviews, meestal met de controller. Niet elk onderzoek voldeed aan de kwaliteitseisen. Uiteindelijk zijn de rapporten over 42 stagebedrijven gebruikt voor nadere analyses. Een groot deel van de organisaties valt in de categorie midden- en kleinbedrijf, maar er zijn ook onderzoeksinstellingen, gemeenten, zorgorganisaties en enkele beursgenoteerde ondernemingen onderzocht.

---

# duurzaam ondernemen:

---

'Het lijkt erop dat veel controllers zich onbewust zijn van deze taken of zich onvoldoende bekwaamd hebben ze goed uit te voeren'

waarneming bij een inactief businessmodel, dan kreeg deze 1 punt en dat liep op tot 4 punten als het hoorde bij proactief. In 62 procent van de organisaties was de gevonden afstand 2 of groter en in 16,7 procent was deze zelfs de maximale afstand van 3. Dat betekent dat bijvoorbeeld het bedrijfsbeleid op het niveau proactief was, maar dat de rapportages of de aard van de trainingen horen bij een inactief businessmodel. Bij slechts 2 van de onderzochte organisaties was sprake van volledig alignment van alle onderdelen. Dat betrof een beursgenoteerde organisatie waar elke waarneming in de categorie proactief viel en een zorginstelling waar juist elke waarneming past bij een inactief businessmodel.

Een tweede analyse leerde, dat de hoogste scores gevonden worden bij de dimensies Bedrijfsbeleid en Partnerships, terwijl bij Rapportages en Trainingen juist veel lager wordt gescoord. Ook is de spreiding in uitkomsten groot: op één organisatie na doet elke organisatie wel iets op het gebied van duurzaamheid, maar de inspanningen verschillen van 'mondjesmaat' tot organisaties die duurzaamheid bij een aantal dimensies expliciet in hun businessmodel laten terugkomen.

## Opvallende conclusies

Wat opvalt is, dat maar weinig van de onderzochte organisaties de verschillende dimensies van hun businessmodel met elkaar in lijn gebracht hebben. In veel gevallen passen het bedrijfsbeleid en de doelstelling van aangegane partnerships bij een hoger archetype dan de invulling van andere dimensies. Het gevolg hiervan is, dat de organisatie minder effectief of efficiënt opereert dan mogelijk. Als het beleid immers past bij een hoger archetype dan het niveau van bijvoorbeeld de scholing of de rapportages, dan wordt het beleid onvoldoende hierdoor ondersteund, waardoor de kans dat de beleidsdoelstellingen behaald worden, afneemt. Het beleid wordt daardoor minder effectief. Passen daarentegen het niveau van scholing of rapportages bij een hoger archetype dan de ambities

of het beleid van de organisatie, dan worden onnodige kosten gemaakt, waardoor het financieel resultaat lager wordt. Er is dan sprake van inefficiency.

## Hier ligt werk voor de controller

Bij de alignment van dimensies die passen bij een doeltreffend businessmodel dat past bij de organisatie, speelt de financial of businesscontroller een grote rol. Soms is die rol doorslaggevend, zoals bij het opstellen van in- en externe rapportages en soms wat meer ondersteunend. Dat geldt bijvoorbeeld voor het trainen van medewerkers. Maar ook dan is de rol niet te onderschatten. Immers, als het beleid erop gericht is om een bepaald archetype businessmodel te hebben, dan zijn er trainingen nodig die medewerkers in staat stellen de gewenste competenties te bereiken. Daarvoor is een budget nodig, in tijd of geld, en de voortgang van ontwikkeling moet worden gemonitord. Juist dit zijn aspecten die binnen het werkkterrein van de controller vallen. Het lijkt er gezien de uitkomsten van dit onderzoek vooralsnog op dat veel controllers zich onbewust zijn van deze taken of zich onvoldoende bekwaamd hebben ze goed uit te voeren. Dat is ernstig, niet alleen voor de organisaties waarvoor zij werken, want die zullen er minder goed in slagen tot (meervoudige) waardecreatie te komen omdat ze hun doelstellingen minder goed bereiken. Het is ook ernstig voor de controllers zelf, want zij leveren niet wat van hen verwacht wordt en dat kan gevolgen gaan krijgen voor hun positie op de arbeidsmarkt. <

## Meer lezen?

- De Man, A.P. and D. Luvison, 2019, Collaborative business models: Aligning and operationalizing alliances. *Business Horizons* july-august.
- Jongeneel, R.A., 2020, *Juiste en eerlijke prijzen voor voedsel*, white paper, Wageningen Economic Research.
- Van Tulder, R. en Ch. Hendriks, 2019, *Bedrijfsmodellen en natuurlijk kapitaal. Hoe valt de inzet van bedrijven op biodiversiteit en natuurlijk kapitaal in kaart te brengen en strategisch te be-grijpen?* RSM, Erasmus University.
- Willekes, Egbert, Koos Wagenveld, and Jan Jonker, 2022, The Role of the Accounting and Control Professional in Monitoring and Controlling Sustainable Value, *Sustainability* 14, no. 23: 15709, <https://doi.org/10.3390/su142315709>