

STRATEGIE TRENDSONDERZOEK 2022

Strategie is keuzes maken op de afzet- en arbeidsmarkt

Mei 2022



STRATEGIE TRENDSONDERZOEK 2022

Strategie is keuzes maken op de afzet- en arbeidsmarkt en deze consequent opvolgen

Mei 2022

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	5
HOOFDSTUK 1	
Arbeidsmarkt wordt het meest besproken in de boardrooms.....	7
HOOFDSTUK 2	
Duurzaamheid is doorgedrongen tot de kern van het strategieproces.....	20
HOOFDSTUK 3	
Organisaties met een langere strategiehorizon zijn meer in staat hun doelen te realiseren	33
HOOFDSTUK 4	
Bedrijven die sterk groeien, maken duidelijker keuzes.....	45
HOOFDSTUK 5	
Organisaties die sneller groeien, investeren meer in R&D.....	51
HOOFDSTUK 6	
Profiel deelnemers	60





Voorwoord



Beste lezer,

We leven in turbulente tijden. De impact van de coronacrisis is groot geweest en nu staan de volgende uitdagingen voor de deur vanwege alle geopolitieke spanningen.

Voor u ligt de 2022-editie van het jaarlijkse Berenschot Strategie Trendsonderzoek, dat Berenschot sinds 2007 uitbrengt. Het is daarmee een van de langst lopende onderzoeken in Nederland op het vlak van strategie. Al jaren geeft het inzicht in de onderwerpen die op de strategische agenda van het bedrijfsleven staan, wat zorgt voor een unieke kijk in de directiekamers.

Dit jaar hebben we extra accent gelegd op duurzaamheid. We zijn geïnteresseerd in hoeverre organisaties daar voldoende op inspelen en of ze voorbereid zijn op toekomstige ontwikkelingen.

Daarnaast spelen andere zaken zoals de moeilijkheden in de supply chain, de onzekerheid ten aanzien van energieprijzen, beperkte beschikbaarheid van grond- en hulpstoffen, de toenemende inflatie, de verstoorde logistiek en de zoektocht naar goed personeel.

Desondanks zien we nog volop optimisme in de boardrooms. De sleutel tot succes is: duidelijke keuzes maken, vasthouden aan de langetermijnstrategie, de juiste mensen aan je weten te binden op de arbeidsmarkt en succesvol innoveren.

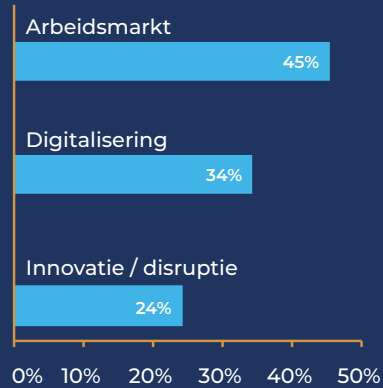
Graag wil ik alle deelnemende organisaties hartelijk danken voor de openheid en het vertrouwen. In het bijzonder zijn wij Vanderlande, TNO, HappyNurse en North Sea Port erkentelijk voor hun bijdrage in de vorm van een interview ter verdieping van de resultaten. Wij hopen uiteraard dat het Berenschot Strategie Trendsonderzoek 2022 dient tot inspiratie bij het maken van de juiste strategische keuzes en richting geeft bij het formuleren van uw strategie!

Hans van der Molen

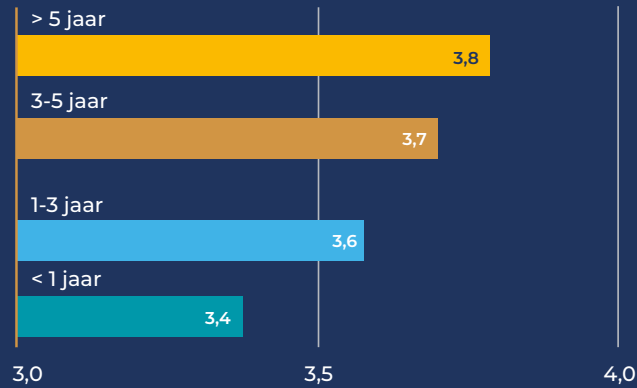
Algemeen directeur Berenschot Groep B.V.

Managementsamenvatting

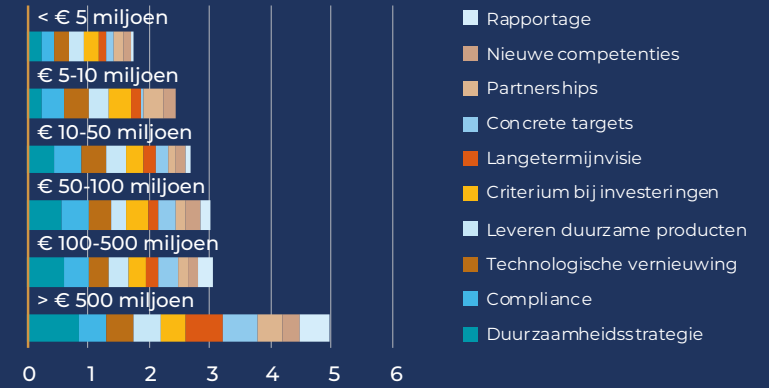
Arbeidsmarkt wordt het meest besproken in de boardrooms



Organisaties met een langere strategiehORIZON zijn beter in staat strategische doelen te realiseren



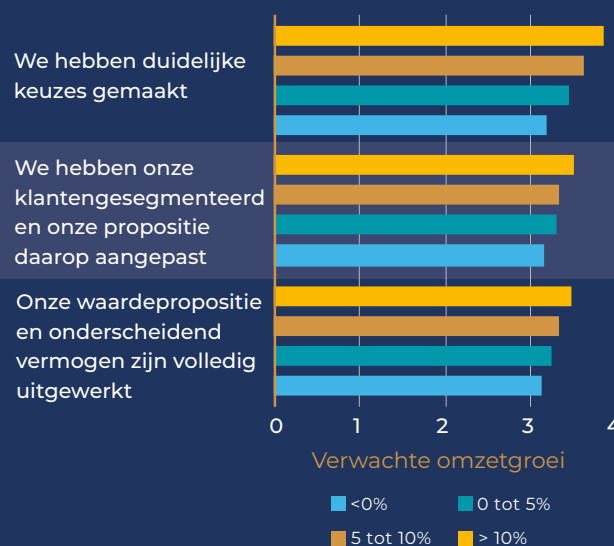
Duurzaamheid is doorgedrongen tot de kern van het strategieproces



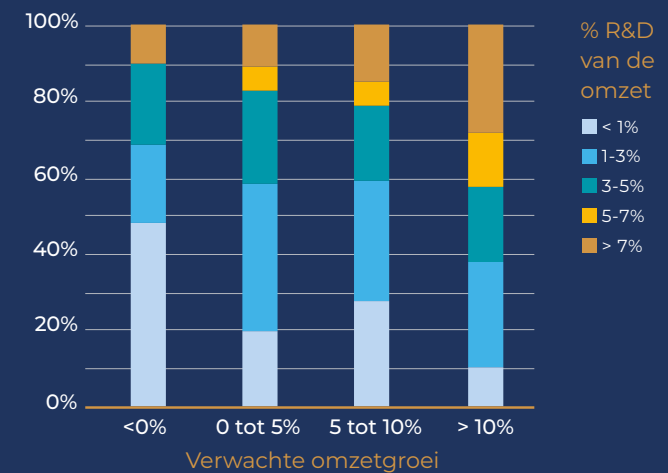
Innoveren en werven nieuwe klanten zijn de topprioriteiten



Bedrijven die sterk groeien, maken duidelijker keuzes



Organisaties die sneller groeien, investeren meer in R&D



HOOFDSTUK 1

Arbeidsmarkt wordt het meest besproken in de boardrooms



Arbeidsmarkt wordt het meest besproken in de boardrooms

Arbeidsmarkt is prioriteit nummer 1

Dit jaar wordt de arbeidsmarkt het meest besproken in de boardrooms. Circa 45% van de deelnemende organisaties heeft aangegeven dat arbeidsmarkt een grote impact heeft op hun strategische koers. Organisaties zijn op zoek naar goede mensen en de retentie van het bestaand personeel is prioriteit nummer 1. Veel organisaties verwachten groei, maar daar zijn wel de juiste mensen voor nodig. Het vasthouden en werven van het juiste personeel blijft een belangrijke voorwaarde voor het bestendigen van de positie of voor groei.

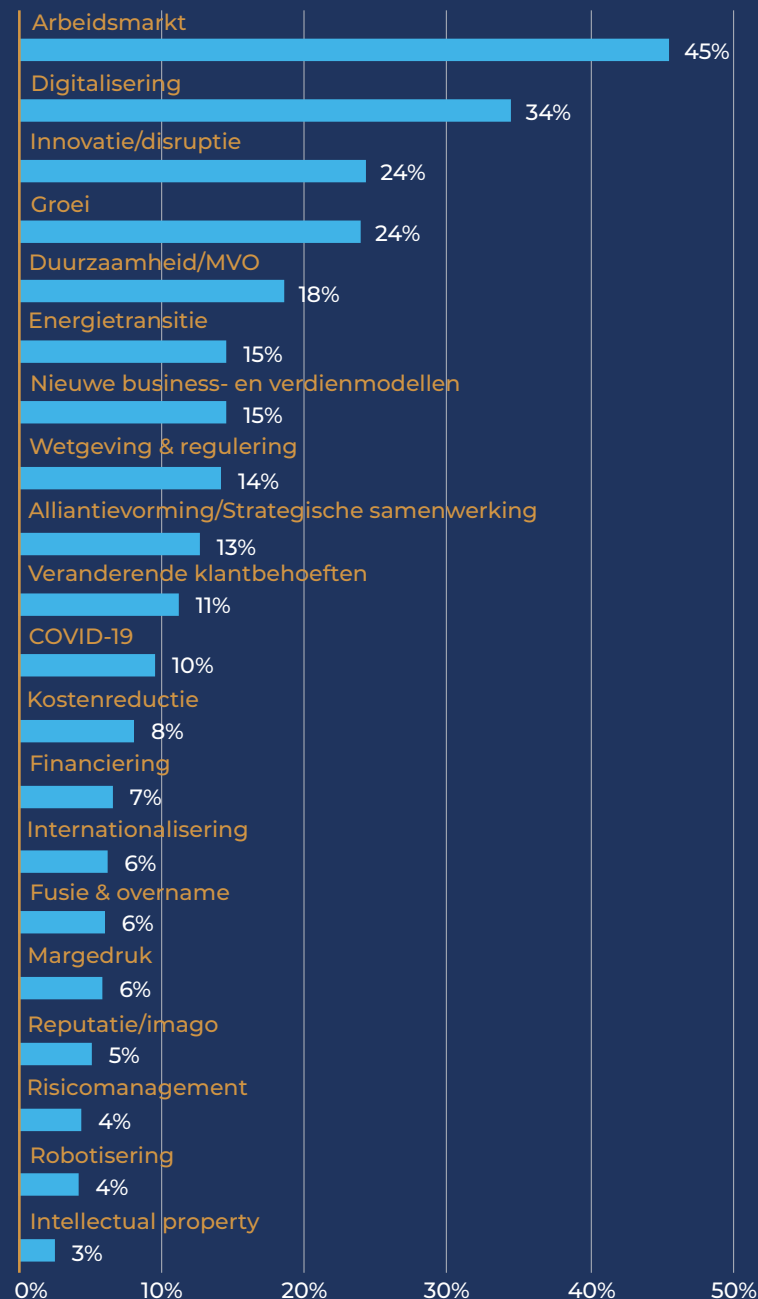
Er is een grotere behoefte aan hoger en technologisch geschoold personeel. Daarbij is er door economische en demografische ontwikkelingen sprake van krapte op de arbeidsmarkt. De 'war on talent' heeft duidelijk impact op de koers van organisaties.

De COVID-19-crisis heeft diepe sporen achtergelaten, waardoor de werkwijze volledig anders is geworden. Digitaal werken wordt gecombineerd met hybride werkvormen. Digitalisering blijft dus een belangrijk onderwerp in de boardroom, naast innovatie en groei.

Duidelijke verschillen tussen sectoren

In vrijwel alle sectoren is arbeidsmarkt een prioriteit. Binnen de Industrie zijn innovatie en disruptie de meest besproken onderwerpen in de directiekamer. Bij Financial Services, Onderwijs & Research en bij de Overheid is de impact van digitalisering groot. De energietransitie speelt met name in de Utilities. Binnen de Bouw hebben duurzaamheid en MVO de grootste impact op de strategie.

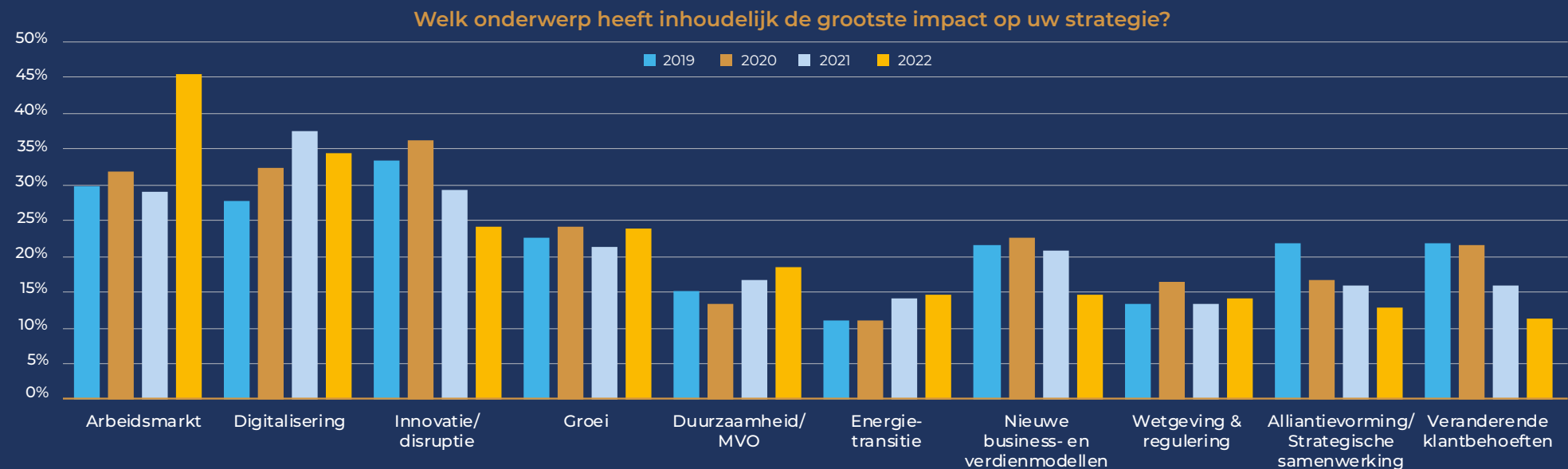
Welk onderwerp heeft de grootste impact op uw strategie?



Arbeidsmarkt is nog belangrijker dan andere jaren

Arbeidsmarkt is belangrijker dan ooit. We zien dan ook een grote sprong ten opzichte van eerdere jaren. Ook duurzaamheid en de gevolgen van de energietransitie zijn in belang toegenomen.

Innovatie, veranderde klantbehoeften en nieuwe businessmodellen hebben dit jaar minder prioriteit. Er is dus een verschuiving in prioriteit te zien van externe factoren naar de interne bedrijfsvoering.







Leo van der Pol: Bouwen aan een arbeidsmarkt die werkt

Managing consultant

Dat de arbeidsmarkt onder hoogspanning staat, is geen nieuws. Beloning, inzetbaarheid, diversiteit en inclusie zijn bijvoorbeeld stuk voor stuk hot topics, maar in de meeste bestuurskamers staat het thema krapte toch wel met stip op één. En terecht: terwijl de vraag naar personeel toeneemt, zal de beroepsbevolking de komende jaren naar verwachting juist dalen. Het gaat hier om een groot maatschappelijk vraagstuk dat organisaties niet zelf kunnen oplossen. Bij Berenschot helpen we ze door te kijken naar wat er wél mogelijk is, om daar vervolgens mee aan de slag te gaan.

"De huidige krapte op de arbeidsmarkt vraagt daarom van organisaties de flexibiliteit."

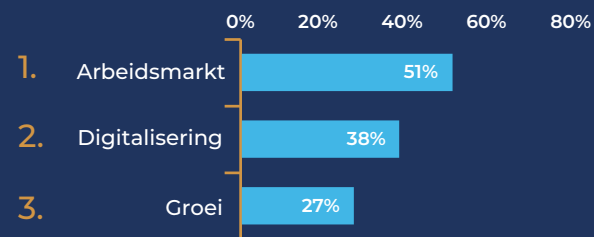
Mens volgt werk' is een klassiek uitgangspunt bij de organisatie van werk. Ook voor mij was dit jarenlang een belangrijk vertrekpunt: je kijkt eerst naar wat er in de organisatie gedaan moet worden, daar ontwerp je functies op en vervolgens zoek je daar de juiste mensen bij. Maar in de huidige markt, met meer vacatures dan werklozen, is deze redeneerlijn een valkuil. Nog steeds staat namelijk een grote groep mensen van meer dan 700.000 mensen – het onbenutte arbeidspotentieel – nu niet als werkloos geregistreerd, terwijl zij wel geïnteresseerd zijn om (meer) te werken. Het punt is alleen dat je die mensen niet gaat bereiken als je blijft zoeken naar het klassieke schaap met de vijf poten. De huidige krapte op de arbeidsmarkt vraagt daarom van organisaties de flexibiliteit om het werk passend te maken voor de mensen die er wél zijn – en ik mag ze daar vaak bij helpen.

Het laaghangend fruit in deze categorie zijn wellicht de parttimers die mogelijk wel meer willen werken. In Nederland zijn dit er maar liefst 506.000. Vanuit een pilot in het basisonderwijs weten we bijvoorbeeld dat 15% van de docenten wel meer zou willen werken, zolang ze het werk maar kunnen combineren met zorgtaken thuis, en ze er interessante taken bij krijgen. Dergelijke wensen passen niet in de gedachte dat een docent van 8.30 tot 15.30 uur voor zijn of haar eigen klas staat. Maar als je als schoolbestuur en schoolleiding bereid bent om op zoek te gaan naar maatwerkoplossingen, ontstaan er opeens mogelijkheden. Dit principe geldt niet alleen voor het onderwijs en ook niet alleen voor parttimers die meer willen werken. Want ook al bestaan er voor deze arbeidsmarkt geen quick fixes meer, toch zijn er nog steeds genoeg oplossingen voorhanden zolang je maar bereid bent om creatief te kijken.

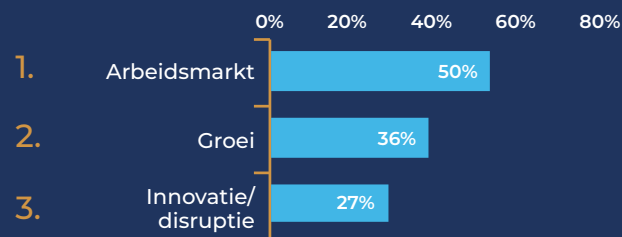
Arbeidsmarkt heeft in vrijwel elke sector impact op de strategie



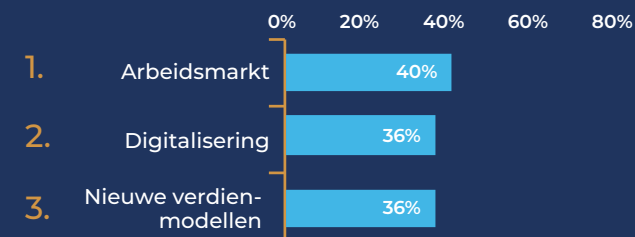
Zakelijke dienstverlening, Media & ICT



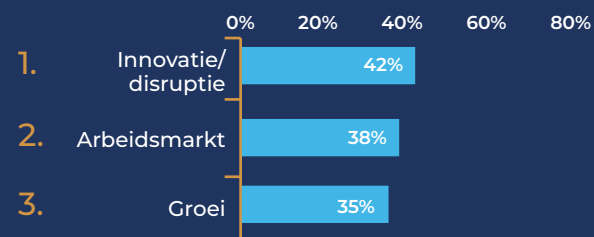
Agri & Food



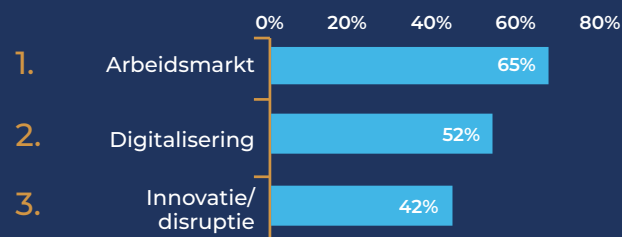
Handel & Retail



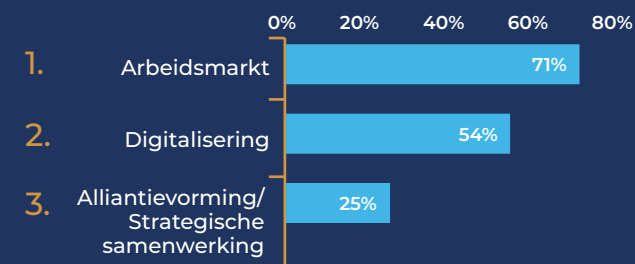
Industrie



Onderwijs & Research



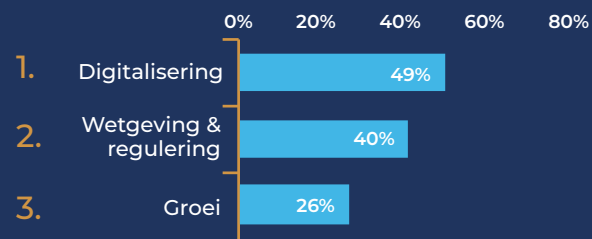
Zorg & Life sciences



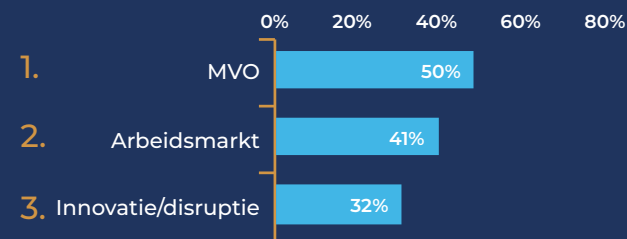
Digitalisering is een belangrijke driver voor verandering



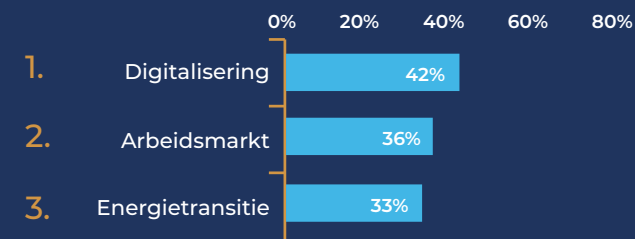
Financial Services



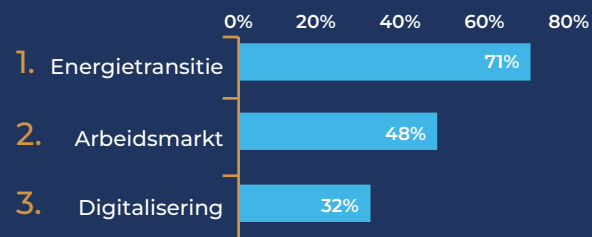
Bouw & Woningcorporaties



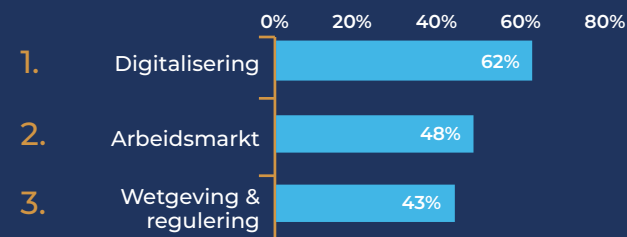
Transport & Logistiek



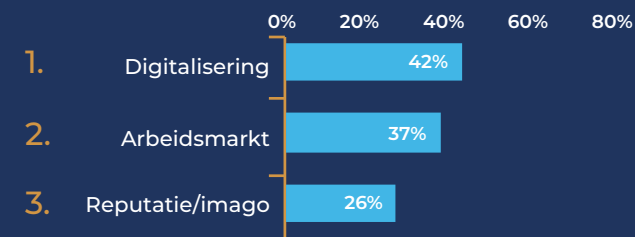
Energie, Afval, Telecom & Utilities



Overheid & Openbaar bestuur



Stichtingen, NGO's, Belangenorganisaties





Meindert Flikkema: "Nobody pays for a product"

Senior managing consultant

Managementgoeroe Peter Drucker (1910-2005) schreef deze legendarische woorden in de jaren 60 van de vorige eeuw om duidelijk te maken dat we producten kopen vanwege datgene wat we ermee denken te kunnen. Dat is nog altijd zo. Je koopt motorolie, omdat je verzekerd wilt zijn van mobiliteit, en een laptop-standaard om neklachten te voorkomen. Ik gebruik Druckers woorden vaak om de sympathie voor services te vergroten in workshops met vertegenwoordigers van productiebedrijven. Er barst namelijk geen spontaan applaus los als een CEO servitization als strategische optie aankondigt.

Onder servitization versta ik het uitbreiden van het productaanbod met services en ultimo zelfs het aanbieden van producten als services. In het laatste geval blijft het product in eigendom van de producent en veranderen klanten van kopers in gebruikers. De verwachtingen van servitization zijn al jaren hooggespannen, de resultaten vallen vaak tegen. Gelukkig zijn er ook genoeg positieve uitzonderingen.

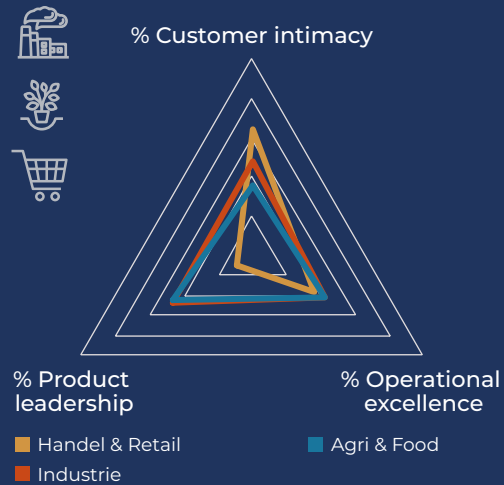
Mijn eerste hypothese is dat in die gevallen niet het ontwerp van nieuwe services, maar het gebruik van producten centraal stond. Ik heb het dan niet alleen over het in gebruik nemen van producten of het gebruik voor productiedoeleinden, maar ook over de mogelijkheden voor hergebruik van producten aan het eind van de levenscyclus.

Succesvolle productiebedrijven weten niet alleen alles van hun producten, maar ook waarom klanten die kopen, waar en waarvoor ze het product gebruiken en ook hoe ze dat doen, het laatste bij voorkeur continu. Die wetenschap is een bron van inspiratie voor productinnovatie en -modularisatie en de ontwikkeling van, steeds vaker schaalbare, digital services. Die services zijn erop gericht om de totale eigendomskosten van het product te minimaliseren of de bijdrage van productiemiddelen aan de waardecreatie voor klanten van klanten te optimaliseren.

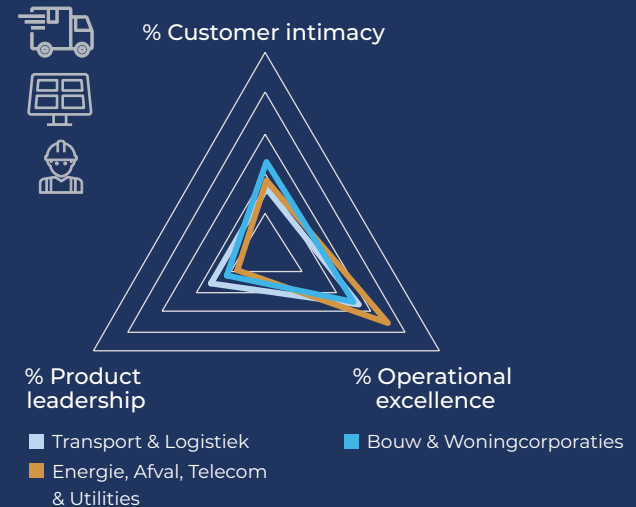
Dat brengt mij op mijn tweede hypothese: customer intimacy is een noodzakelijk voorwaarde voor duurzaam product leadership. Pas als je weet waarom, waar, waarvoor en hoe klanten jouw product gebruiken, krijg je de kans om voor hen duurzaam het verschil te maken, met bestaande en nieuwe producten. Als ik gelijk heb, is customer intimacy dus een schaduwstrategie van product leadership. Wie helpt me deze hypothesen te toetsen? Meer weten over 'Competing with Services'? Ik deel graag het gelijknamige whitepaper met je via m.flikkema@berenschot.nl.

Meeste organisaties kiezen voor customer intimacy en operational excellence

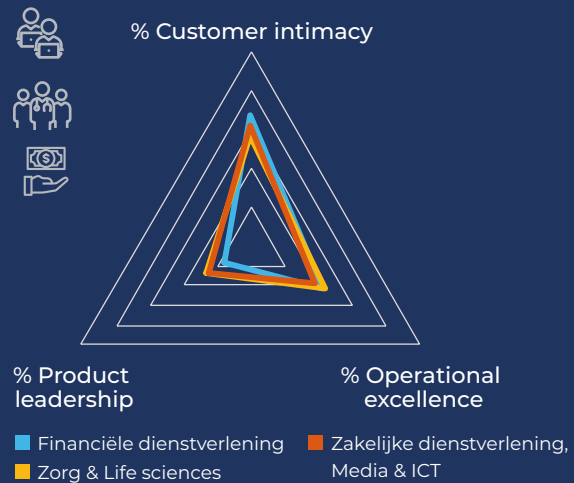
De industrie focust op product leadership



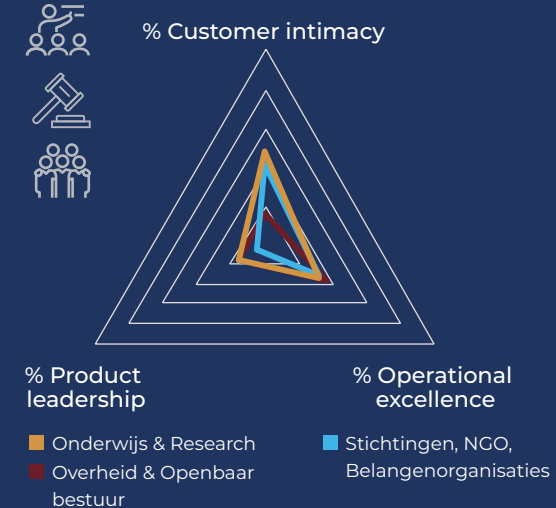
Transport en Utilities richten zich op operational excellence



Zakelijke dienstverlening focust op customer intimacy



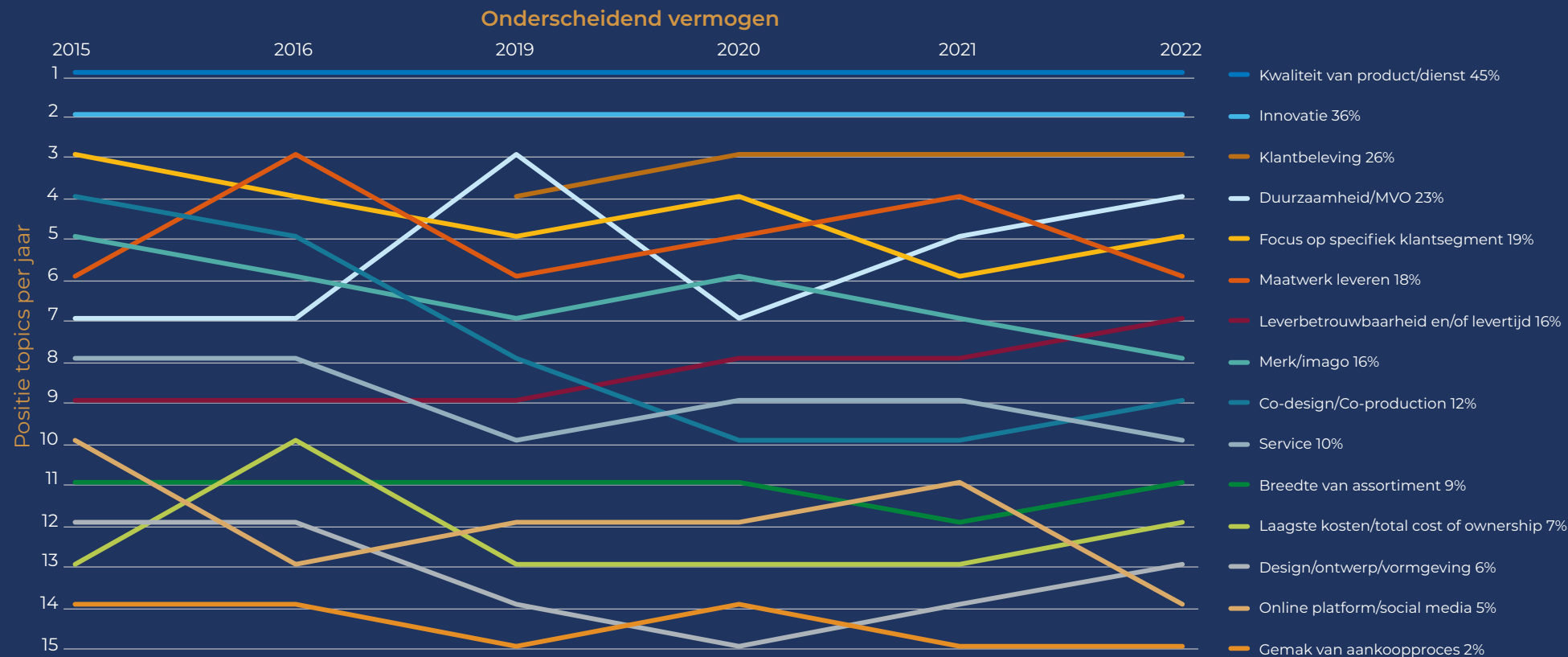
Non-profit heeft geen gericht accent in de strategie

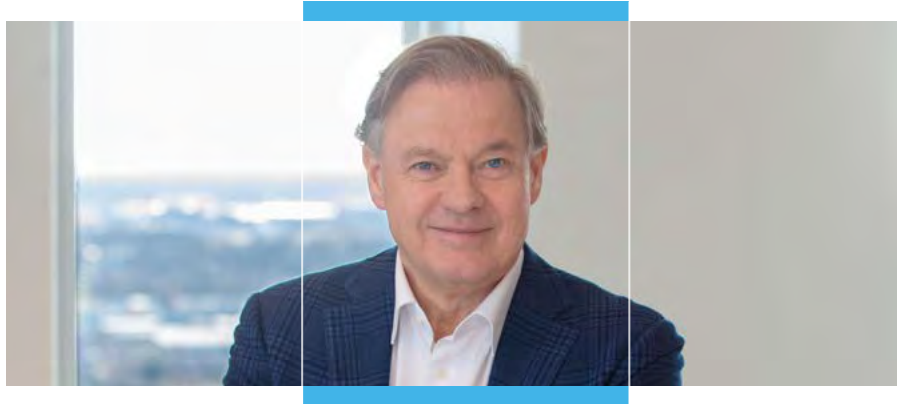


Organisaties willen zich meer onderscheiden door middel van duurzaamheid

Organisaties blijven zich onderscheiden met de kwaliteit van hun product en/of dienst. Productkwaliteit staat al jaren onverminderd bovenaan als het gaat om onderscheidend vermogen. Ook innovatie blijft belangrijk, terwijl het belang van duurzaamheid toeneemt.

Maatwerk leveren daalt, maar focus op specifiek klantsegment is gestegen.





Marcel Slaghekke: Arbeidsmarkt wordt een werknemersmarkt

Chief Executive Officer

"We hebben te kampen met een arbeidsmarkt waarop de afgelopen jaren een groot tekort aan personeel is ontstaan", vertelt Marcel Slaghekke, ondernemer en CEO van HappyNurse, uitzendbureau voor zorgprofessionals. Hij verwacht dat dit in verband met demografische trends nog maar het begin is en dat we moeten rekenen op structurele krapte in alle sectoren: "Over een paar jaar zouden we waarschijnlijk genoeg nemen met de huidige situatie." Vergrijzing is een Europese trend die ook in Nederland goed merkbaar is. Mede hierdoor gaan werkgevers een compleet andere tijd tegemoet. "De arbeidsmarkt wordt steeds sterker een werknemersmarkt", volgens Slaghekke.



HappyNurse is een uitzendbureau voor zorgprofessionals, met de collectieve ambitie om de zorg beter te maken. Het bedrijf waarborgt dat verpleegkundigen hun capaciteiten maximaal kunnen inzetten, en dat het werk aansluit bij hun wensen, ambities en levensfasen.

"Perspectief is dé satisfier"

"Bedrijven ondervinden tegenwoordig evenveel competitie op de arbeidsmarkt als op de afzetmarkt. Er is bijna geen sector te noemen waar voldoende personeel voorhanden is. Daarom is het belangrijk om als werkgever stil te staan bij de factoren die maken dat je een aantrekkelijke werkgever gevonden wordt. Leidinggevendens spelen een cruciale rol. Medewerkers stromen in op basis van het employer brand, maar vertrekken vaak vanwege hun manager. Als die je aan je lot overlaat, ben je snel vertrokken. Je moet niet alleen de voordeur openzetten, maar ook de achterdeur dichthouden. Door de competitie die organisaties op de arbeidsmarkt gaan ondervinden, verwacht ik dat velen van hen de komende decennia zullen sneuvelen. Dat zullen helaas eerst de kleinere, kwetsbare organisaties zijn."

"De deur moet niet alleen aan de voorkant wijd open staan, maar ook aan de achterkant dicht worden gehouden"

Het draait vooral om perspectief

"We komen uit een periode waarin human resources vanzelfsprekend waren. Dat is veranderd en daar moeten we mee om leren gaan, overal. Zo werd eerst gezegd: 'We hebben te veel psychologiestudenten, ga vooral geen psychologie studeren'. Tegenwoordig komen psychologen om in het werk, zeker na de coronapandemie. Of neem de Brexit. In de UK zouden te veel banen bezet worden gehouden door buitenlandse werknemers. We zijn een tijdje verder en plots zijn ook daar mensen tekort. Kortom, krapte op de arbeidsmarkt is een Europees probleem. Werkgevers proberen hun microklimaat te managen en zijn daarin driftig op zoek naar geschikte arbeidskrachten."

"Soms wordt echter vergeten iets verder te kijken. De horeca zou bijvoorbeeld niet enkel in de eigen sector naar ervaren personeel moeten zoeken, maar ook daarbuiten. Tijdens COVID zijn veel mensen uit de horeca vertrokken naar de GGD."

Hoe krijg je die terug? Het draait vooral om perspectief! Loon is een dissatisfier: te laag zorgt voor ontevredenheid, hoog maakt maar even blij. Het is geen langetermijnbinder. Daarvoor zoeken werknemers naar tevredenheid in de bredere zin van het woord. Duidelijkheid over wat van hen verwacht wordt, genoeg aandacht en 'een beste vriend' op het werk. Het is fantastisch als een werkgever of een manager dat kan bieden. Op een krappe arbeidsmarkt is dit veel meer dan een gunstige bijkomstigheid: het is een cruciale factor. De retentie van werknemers zou nog veel meer aandacht moeten krijgen."

Kansen en oplossingen

"Ik ben een voorstander van het heroverwegen van arbeidstijdverkorting. Natuurlijk moeten mensen bij het terugdraaien daarvan wel gecompenseerd worden, maar het aanbod op de arbeidsmarkt zal erdoor groeien. Een tweede manier om met de krapte om te gaan, is zorgen dat je minder afhankelijk wordt van human resources. Dat kan en gaat gebeuren via innovatie, als de druk maar groot genoeg is. Er is echter ook nog veel onbenutte arbeidscapaciteit. Die capaciteit moet je echter wel kunnen mobiliseren. Bureaucratie en 'pamperen' weerhouden mensen ervan de arbeidsmarkt te betreden."

Als voorbeeld noemt Slaghekke de steeds grotere groep asielzoekers en anderen met een afstand tot de arbeidsmarkt. "We moeten ze helpen die afstand te overbruggen, er is veel onbenut talent. De overheid moet echter wel een handje helpen."

Flexibele contracten voeden onzekerheid

Ook op het gebied van contracten is er volgens Marcel Slaghekke een wereld te winnen, zeker in de gezondheidszorg. Het groeiend aantal flexibele arbeidscontracten is het resultaat van veranderende wet- en regelgeving en de eerdergenoemde krapte. Bij flexibele contracten ligt niet vast hoeveel uren een werknemer werkt. Zulke contracten zijn een bron van onzekerheid voor werknemers, maar in toenemende mate ook voor werkgevers. "Je wordt als werkgever gedwongen om flexibiliteit en ruimte in te bouwen, terwijl je in principe altijd werk kunt bieden. Dat is krom. Bij HappyNurse werken wij graag met vaste contracten, waarbij wij oog hebben voor de gewenste flexibiliteit van de werknemer. De vraag naar werknemers in de zorg is immers structureel groot."



"Wetgever speelt grote rol in problemen op de arbeidsmarkt"

Uitzendbureaus moeten hun kerncompetentie versterken

Voor de uitzendbranche zijn er voldoende kansen op een steeds krappere arbeidsmarkt, denkt Slaghekke. Er is namelijk een gigantische vraag naar goede mensen, maar het vinden van deze mensen wordt steeds lastiger. Daar blinken uitzendbureaus in uit, maar ook zij moeten een paar tandjes bijzetten en creatiever worden. De voortdurende uitdaging voor hen is om vakbekwame mensen sneller met geavanceerde digital tools te vinden dan werkgevers kunnen. Voor uitzendbureaus zit in dit geavanceerd matchen van werkzoekenden de toegevoegde waarde voor de opdrachtgevers.

"Een hogere reactiesnelheid in ons kernproces is cruciaal, maar dat mag niet ten koste gaan van compliance met wet- en regelgeving. Maar er moet ook kritisch worden gekeken naar de rol die de wetgever speelt in het probleem bij het zoeken naar goede mensen. Een goede reputatie is essentieel. Je moet van iedere werknemer een ambassadeur van je organisatie maken hebben gemaakt bij vertrek."

*"We komen uit een markt met heel veel aanbod.
Dat heeft werkgevers niet zo creatief gemaakt"*

Slaghekke keert nog even terug naar het aanbod op de huidige arbeidsmarkt en stelt dat het niet eenvoudig is om dat op te rekken. Toch ziet hij nog mogelijkheden. "Het verminderen van ATV dagen, minder parttime en doorzoeken naar on- en onderbenutte capaciteit op de arbeidsmarkt, zouden we mooie stappen kunnen zetten. Meer werken zouden we ook fiscaal meer lonend in plaats van minder lonend moeten maken."



Duurzaamheid is doorgedrongen tot de kern van het strategieproces



Circa de helft van de organisaties heeft een duurzaamheidsstrategie

Bepalen van duurzaamheidsambitie en doelstellingen

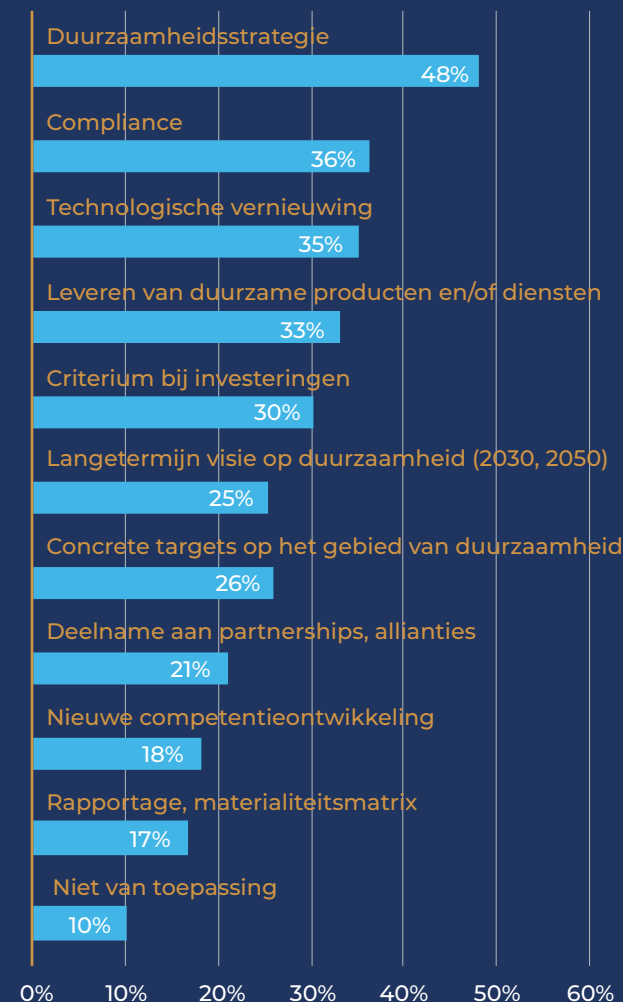
Duurzaamheid gaat over risico's, kansen, veranderende klantvraag en eisen van diverse stakeholders. Duurzaamheid is daarmee een strategische verantwoordelijkheid en onderdeel van de managementagenda.

Ongeveer de helft van de organisaties geeft invulling aan duurzaamheid via een duurzaamheidsstrategie. Op basis van inzicht in de belangrijkste ontwikkelingen en verwachtingen van stakeholders worden mogelijkheden in kaart gebracht. Vervolgens worden ambitie en doelstellingen bepaald. Een kwart van de organisaties geeft aan concrete targets te hebben opgesteld.

Voldoen aan geldende wet- en regelgeving

Ruim een derde van de organisaties meldt invulling te geven aan duurzaamheid door middel van compliance. De Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) verplicht (middel)grote bedrijven te rapporteren over de impact van hun bedrijfsactiviteiten en over hoe zij omgaan met sociale en ecologische uitdagingen. Als een bedrijf meer dan 250 medewerkers telt, de omzet hoger is dan € 40 miljoen of als het bedrijf beursgenoteerd is, geldt vanaf 2023 de CSRD. Dit betreft naar verwachting ongeveer 1.000 bedrijven in Nederland. In aanloop naar deze verplichte duurzaamheidsrapportage is het belangrijk om als bedrijf werk te maken van het opstellen of updaten van de duurzaamheidsstrategie die ten grondslag ligt aan de rapportage, en processen en systemen in te richten voor dataverzameling op duurzaamheidsindicatoren.

Op welke manier geeft uw organisatie invulling aan het thema duurzaamheid?



Duurzaamheid is doorgedrongen tot de kern van het strategieproces

Duurzaamheid en het primair proces

Technologische vernieuwing en het leveren van duurzame producten en/of diensten vormen voor een derde van de organisaties een manier om invulling te geven aan duurzaamheid. Duidelijke voorbeelden van technologische vernieuwing zien we in hoe organisaties de energietransitie vormgeven. Door te innoveren worden duurzame oplossingen bedacht.

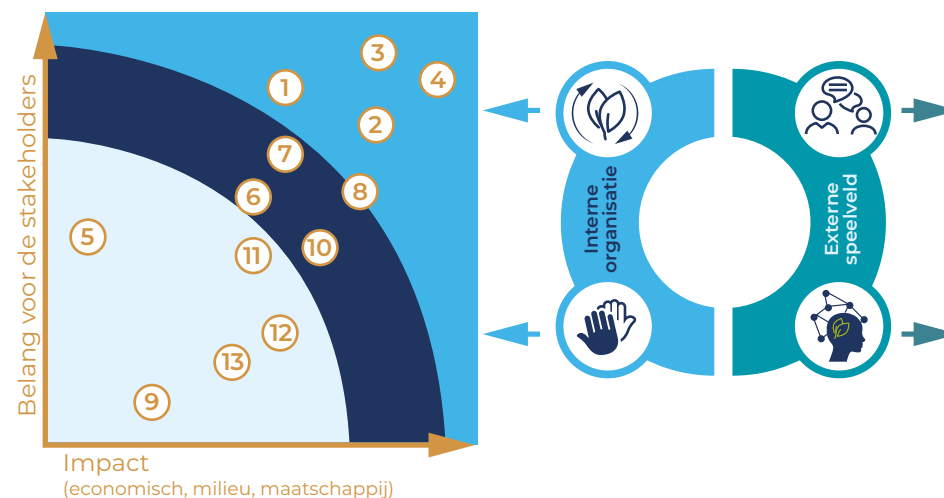
Wanneer duurzame producten en/of diensten worden geleverd raakt duurzaamheid de kern van de organisatie. Duurzaamheid wordt voor organisaties steeds vaker een manier om zich te onderscheiden van de concurrent. Deze marktleiders kiezen voor purpose-led performancestrategieën, waarbij 'purpose-led' aangeeft waar zij naar streven en 'performance' hoe zij dit denken te realiseren. Dit samenspel van het hogere doel en de wijze van uitvoering leidt tot aantoonbaar betere resultaten voor alle belanghebbenden. Qua bewustzijn van hun impact op de samenleving lijkt bij bedrijven een kantelpunt te zijn bereikt. Met andere woorden, duurzaamheid is doorgedrongen tot de kern van het strategieproces.

Materialiteitsmatrix

Slechts een op de zes deelnemers geeft aan een materialiteitsmatrix te hebben opgesteld of op andere wijze te rapporteren. Een materialiteitsmatrix communiceert de focus van het duurzaamheidsbeleid van een organisatie. Het biedt een overzicht van de essentiële thema's waaraan de organisatie in haar handelen prioriteit geeft.

De uitvoering van een materialiteitsanalyse biedt diverse voordelen en kansen. Denk aan de mogelijkheid om bedrijfsrisico's en (markt)kansen te analyseren, te begrijpen op welke wijze de organisatie maatschappelijke waarde creëert (of vermindert) en dus beter kan voldoen aan eisen van belanghebbenden. Ook kan zo tegemoetgekomen worden aan de verwachtingen van belanghebbenden over duurzaamheidsrapportage en zijn middelen beter toe te wijzen (aan de hoogmateriële thema's).

Om tot een materialiteitsmatrix te komen, doorloopt een organisatie drie stappen: identificeren (lijst opstellen van te toetsen onderwerpen), prioriteren (interne en externe stakeholders bevragen op de impact) en valideren (reviewen van de conceptmatrix door de directie of een duurzaamheidsteam).





Marlon Drent: Transport & logistiek zet eerste stappen in duurzaamheid

Senior consultant

Bij logistieke dienstverleners zien we gedrevenheid om te verduurzamen, ingegeven door toenemende regel-
druk of intrinsieke motivatie. Na het doorvoeren van een
duurzame bedrijfsvoering – het laaghangend fruit – blijft
de vraag op welke alternatieve brandstof moet worden
ingezet vaak onbeantwoord.

We zien dat transporteurs kleinschalig experimenteren met onder andere
elektrisch rijden, maar er blijft een spanningsveld tussen realiteit, ambitie en
kleurbekening vanuit de politiek. Grote rederijen laten een verdeeld beeld
zien en zetten in op waterstof, lng of ethanol. Voor havenbedrijven leidt dit
beeld tot uitdagingen in het besluitvormingsproces inzake investeringen in
de laadinfrastructuur.

De verladers hebben een belangrijke verantwoordelijkheid om CO₂-
vriendelijker transport in te kopen maar eisen dat niet in die mate om het
een effectieve push te laten zijn voor verduurzaming van de logistieke keten.
CO₂-beprijzing zou effect kunnen hebben als push voor verduurzaming. En
hetzelfde geldt voor stijging van de dieselprijzen, wat leidt tot een geringer
prijsverschil met hernieuwbare brandstoffen en elektrisch vervoer.

Bedrijven met beursgenoteerde of publieke aandeelhouders lopen over
het algemeen voorop in de verduurzamingsopgave. Zij investeren volop
in duurzame oplossingen om emissies te verminderen. Wel blijft het met
name bij investeren in de eigen bedrijfsvoering en is het afdwingen van
duurzaamheid bij ketenpartners nog niet begonnen.

Tot slot leiden de huidige geopolitieke ontwikkelingen en verduurzaming
incidenteel tot nearsourcing en nearshoring. Dit zijn bedreigingen voor
logistieke dienstverleners zoals terminal operators, transporteurs en
rederijen. Zo gaat C&A de productie van spijkerbroeken van lagelonenlanden
naar Duitsland halen, vanwege de hogere betrouwbaarheid, kortere levertijd
en minder uitstoot door transport. Dit heeft direct impact op de logistieke
dienstverleners.

Duurzaamheid heeft betrekking op organisatie én externe speelveld

Duurzaamheid gericht op de interne organisatie

We zien dat duurzaamheid relatief vaak betrekking heeft op de interne organisatie: de (kern)activiteiten van de organisatie en de eigen medewerkers. Het hoofddoel is het verduurzamen van de eigen organisatie. Maatschappelijke betrokkenheid staat bovenaan, gevolgd door (het gebruik en opwekken van) duurzame energie. Bij ruim een derde van de organisaties richt duurzaamheid zich ook op opleiding & ontwikkeling en gezondheid & levensstijl van medewerkers, en grondstof- en materiaalgebruik. Nog eens een derde van de organisaties ontwikkelt duurzame producten en diensten.

Duurzaamheid gericht op het externe speelveld

Een kwart van de organisaties geeft aan dat duurzaamheid ook betrekking heeft op het externe speelveld: door klanten te helpen met duurzaamheidsdoelstellingen en met elkaar het gesprek te voeren.

Slechts een beperkt aantal organisaties richt zich op verduurzaming van de gehele keten. Hiermee is echter wel vaak de meeste impact te maken. Denk aan het verminderen van vervuiling of het nastreven van geen of zelfs negatieve emissies. Hier gaat het ook om de samenwerking die noodzakelijk is voor het bewerkstelligen van circulariteit: innovatie van producten, hergebruik van materialen, opzetten van inzameling en verwerking van afvalstromen.

Duurzaamheid is gericht op:





Bijna de helft van de organisaties koppelt duurzaamheidsambities aan de Sustainable Development Goals



De Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties zijn 17 mondiale duurzaamheidsdoelen, gekoppeld aan 169 targets, om de wereld in 2030 tot een betere plek te maken.

De helft van de deelnemende organisaties heeft hun duurzaamheidsstrategie verbonden aan deze SDG's en vindt hierin het hogere doel – zoals het bestrijden van armoede en honger in de wereld, het tegengaan van klimaatverandering, het verbeteren van de gezondheid – waaraan zij een bijdrage willen leveren. De uitkomst dient authentiek te zijn en hoofd én hart van management en medewerkers te raken.

Realistisch zijn over de ambities versterkt de kracht van de purpose. Grote bedrijven stellen zich ten doel de emissie van broeikasgas te reduceren. In eerste instantie richten zij zich op de eigen uitstoot, daarna kijken zij naar de gebruikte grondstoffen en energieopwekking. Een volgende stap is het stellen van eisen aan toeleveranciers en logistiek (de waardeketen). Eerlijk zijn over waar het bedrijf werkelijk voor staat, is daarbij van belang.

Opvallend is de relatief lage score van Biosfeer SDG's: Leven op het land (15), Klimaat-actie (13), Leven in het water (14) en Schoon water (6). Waarborging van deze doelen is voorwaarde om aan de slag te kunnen met de overige doelen.

Sector bepalend voor keuze SDG's

Uit het onderzoek blijkt dat de keuze voor SDG's sterk bepaald wordt door de sector waar de organisatie actief is. We zien dat organisaties een aantal specifieke SDG's kiezen en deze verder uitwerken en doorvertalen in hun strategie. Een goed voorbeeld is DSM dat werkt aan vijf SDG's: verantwoorde consumptie en productie, goede gezondheid, geen honger, klimaatactie en duurzame energie. Met deze SDG's als uitgangspunt kan DSM duurzaamheid bevorderen door middel van acting, enabling en advocating van duurzame initiatieven.

De planeet houdt direct verband met de kern van DSM. Centraal hierin staat het verkleinen van de eigen ecologische voetafdruk en die van stakeholders, het aanmoedigen van duurzame innovatie en het pionieren in duurzame trends. De combinatie van opbrengsten en duurzaamheid is cruciaal. Financiële resultaten zijn dus essentieel voor de verduurzaming van DSM.



	Agri & Food	Bouw & Woning- corporaties	Energie, Afval, Telecom & Utilities	Financial services	Handel & Retail	Transport & Logistiek	Industrie	Zakelijke diensten, Media & ICT	Zorg & Life sciences	Overheid & Openbaar bestuur	Cultuur, Sport & Recreatie	Stichtingen, NGO, Belangen-organisaties	Totaal
Eerlijk werk en economische groei	27%	19%	18%	28%	22%	35%	17%	25%	10%	31%	14%	41%	24%
Industrie, innovatie en infrastructuur	22%	24%	43%	17%	17%	42%	35%	14%	10%	25%	0%	12%	24%
Goede gezondheid en welzijn	42%	10%	7%	24%	22%	19%	26%	12%	25%	19%	0%	29%	23%
Klimaatactie	22%	24%	32%	28%	11%	38%	13%	11%	10%	25%	14%	24%	20%
Betaalbare en duurzame energie	20%	14%	46%	21%	11%	31%	13%	8%	10%	25%	0%	24%	18%
Verantwoorde consumptie en productie	44%	14%	18%	7%	6%	8%	15%	11%	0%	13%	14%	12%	16%
Kwaliteitsonderwijs	8%	19%	7%	14%	11%	0%	11%	10%	5%	19%	14%	12%	13%
Gendergelijkheid	10%	0%	7%	21%	17%	15%	12%	17%	5%	25%	0%	18%	14%
Partnerschap om doelstellingen te bereiken	17%	5%	0%	24%	0%	4%	9%	14%	10%	31%	0%	18%	12%
Duurzame steden en gemeenschappen	8%	24%	25%	7%	0%	8%	1%	5%	0%	25%	0%	18%	9%
Schoon water en sanitair	17%	0%	11%	10%	6%	0%	10%	3%	0%	13%	0%	12%	8%
Leven op het land	20%	14%	11%	3%	6%	12%	4%	3%	0%	6%	0%	12%	8%
Geen honger	36%	0%	0%	10%	0%	0%	3%	1%	0%	6%	0%	0%	7%
Leven in het water	12%	5%	11%	3%	0%	15%	6%	3%	5%	6%	0%	6%	7%
Ongelijkheid verminderen	5%	0%	0%	21%	0%	4%	3%	2%	5%	19%	0%	12%	5%
Geen armoede	8%	0%	0%	17%	0%	4%	2%	1%	5%	6%	0%	18%	5%
Vrede, justitie en sterke publieke diensten	2%	0%	0%	3%	0%	4%	2%	3%	0%	31%	0%	12%	4%



Fieke de Haan: Duurzaamheid gedefinieerd vanuit klantperspectief

Global Sustainability Officer

VANDERLANDE

Vanderlande is wereldmarktleider in toekomstbestendige logistieke procesautomatisering op luchthavens. Het bedrijf is tevens een toonaangevende leverancier van oplossingen op het gebied van procesautomatisering voor magazijnen en distributiecentra en in de pakketmarkt.

De klant staat centraal Vanderlande is een klant-gedreven organisatie. De klant staat centraal in alle facetten van het bedrijf, ook wat betreft duurzaamheid. “Naast de erkende wereldwijde noodzaak en de wens van medewerkers, spelen de wensen van de klant een belangrijke rol bij de invulling van de duurzaamheidsstrategie. De definitiebepaling van duurzaamheid bij onze klanten is dan ook leidend voor de invulling van het thema duurzaamheid door Vanderlande”, stelt Fieke de Haan, Global Sustainability Officer.

Vier centrale thema's

De duurzaamheidsstrategie van Vanderlande is gebaseerd op vier centrale thema's, te weten klimaatverandering, beperkte beschikbaarheid van grondstoffen, maatschappelijk verantwoord ondernemen en een gezonde en eerlijke samenleving. “We stellen de mens centraal: we zorgen voor veilige werkplekken waar medewerkers zichzelf kunnen zijn en zich kunnen ontplooiën. Vanuit deze thema's heeft Vanderlande ambities geformuleerd die richting geven aan de activiteiten van het bedrijf: zero carbon footprint, circular economy, doing good business en fulfilling experience.”

“Deze ambities zijn geplaatst naar verschillende scopes: de interne organisatie (hoe kunnen we intern duurzaamheid naar een hoger niveau tillen), de verhouding met onze leveranciers (welke voorwaarden hanteren we), de relatie met onze klanten (waaronder het verduurzamen van de oplossingen die wij onze klanten bieden: energie-efficiënter, minder gebruik van grondstoffen en verhogen van de gebruiksvriendelijkheid) en de rest van de samenleving (waaronder het nemen van onze verantwoordelijkheid om kennis te delen en actief samenwerken op te zoeken). Bij het bepalen van de focus draait het om de balans tussen waar de meeste impact te maken is en waar de grootste beweging zit.”

Belang van eigenaarschap in de organisatie

Drie werkstromen om ambities te verwezenlijken

Om de ambities te realiseren, zet Vanderlande in op drie werkstromen. Ten eerste top-down. Hierbij worden doelstellingen en routekaarten opgesteld samen met de betreffende eigenaren van het onderwerp in de organisatie. “Het streven is om duurzaamheid zo veel mogelijk in de lijnorganisatie te beleggen. Duurzaamheid is een zaak van iedereen en we streven ernaar iedereen in de organisatie een actieve rol te laten spelen”, zegt De Haan. De tweede werkstroom is bottom-up. “Er is al veel kennis in de organisatie aanwezig en die gebruiken we om snel best practices op te schalen”.

De derde werkstroom werkt beide kanten op. “Zo zijn we continu in gesprek met onze klanten over hun eisen en wensen met betrekking tot duurzame oplossingen. We gaan op zoek naar overlap in duurzaamheidsambities en hoe we elkaar onderling kunnen versterken. Bijvoorbeeld in gezamenlijke pilots op het gebied van remanufacturing, life cycle assessment en zero waste. Allemaal op zichzelf staande initiatieven die we uiteindelijk gaan bundelen.”

“Het streven is om duurzaamheid zo veel mogelijk in de lijnorganisatie te beleggen.”

Uitdagingen op meerdere vlakken

Duurzaamheid is een complex thema en het realiseren van ambities is niet eenvoudig. “Op dit moment is er geen eenduidige, overkoepelende methodiek, waardoor het lastig is iedereen op dezelfde lijn te krijgen. Duurzaamheidsambities vragen om aanpassingen in de manier van werken en soms ook van het business-model. Hierbij houden we rekening met hoe we kennis optimaal in de organisatie kunnen laten doordringen, en welke manier van werken hiervoor het meest geschikt is. Denk aan servitization, remanufacturing of het efficiënter gebruik maken van spare parts”, aldus De Haan.

Duurzaamheid verankeren in de organisatie

Een andere uitdaging ziet zij in het oud-economisch denken versus de nieuwe economische realiteit. “Ondanks de bereidheid en toewijding om hedendaagse uitdagingen op een passende manier te lijf te gaan, staat het oude denken soms in de weg. Duurzaamheid is een van de meest relevante thema's van dit moment, maar wordt vanuit een klassieke visie vaak weggezet als een lastig onderwerp. Het idee om je als bedrijf vooral te richten op verkoop en winstmaximalisatie is inmiddels achterhaald, maar werkt vaak nog door in het doen en laten van een organisatie. Het meten van duurzaamheid gebeurt vaak nog op basis van oude businesscases.”

Bovenstaande schetst een beeld van de uitdaging waar bedrijven voor staan in de nieuwe economische realiteit. “Vanderlande zet zich in om samen met leveranciers en klanten te bouwen aan een duurzame toekomst. Dit is belangrijk omdat klanten dit inmiddels van ons vragen en verwachten”, schetst De Haan.

Ondanks de uitdagingen zijn er ook successen geboekt ten aanzien van het verankeren van duurzaamheid in de organisatie. De Haan: “Binnen Vanderlande zijn op verschillende niveaus gesprekken gevoerd over onze visie op duurzaamheid. Op basis hiervan is de duurzaamheidsstrategie gedefinieerd. De ambities binnen deze strategie zijn vertaald naar concrete doelen met KPI's en gevalideerd in de organisatie. Hierbij was het creëren van eigenaarschap van groot belang.”

Een ander succes is gelegen in de verschillende pilots die Vanderlande uitvoert. “In plaats van te verzanden in validatieprocessen, zijn we bepaalde dingen gewoon gaan doen. De remanufacturing pilot bijvoorbeeld is klein opgezet, maar heeft wel iets groots los weten te maken. De kracht van zulke pilots komt tot uiting door ze in te richten als groeiproces. Een proces van vallen en opstaan. Het is zonde om alles tot achter de komma uit te denken en uit te rekenen; soms moet je iets gewoon gaan doen.”

“Alleen samen kunnen we de grootste impact maken”

“Tot slot proberen we niet alleen in de waardeketen impact te maken (samen met onze klanten en leveranciers), maar bouwen we ook samen met onze medewerkers aan een internationale gemeenschap, die volledig is gericht op kennisdeling. Ik ben ervan overtuigd dat we de grootste en snelste stappen zetten als we het samen doen. Samenwerking ligt ten grondslag aan verduurzaming”, besluit De Haan.

HOOFDSTUK 3

Organisaties met een langere strategie-horizon zijn meer in staat hun doelen te realiseren



Veel organisaties hebben geen duidelijke keuzes gemaakt, ook hun waardepropositie is onvoldoende helder

Dit jaar hebben we uitgevraagd in hoeverre het strategieproces is verlopen volgens de strategie-cascade. Het blijkt dat voor de meeste bedrijven het bestaansrecht, doel en de missie en visie helder zijn. Dit geldt voor circa 90% van de organisaties.

Ook de externe kant is vaak duidelijk. De organisaties weten wat de kansen en bedreigingen zijn en wat het speelveld is. De sterkten en zwakten van de eigen organisatie zijn duidelijk, maar het doorvertalen in concrete keuzes ervaren veel organisaties als lastig.

Wel zien we dat veel bedrijven geen duidelijke keuzes hebben gemaakt en dat hun waardepropositie onvoldoende helder is. Bij circa de helft van de organisaties is dit het geval.

Strategie-cascade



Strategie en purpose is duidelijk maar uitvoering niet



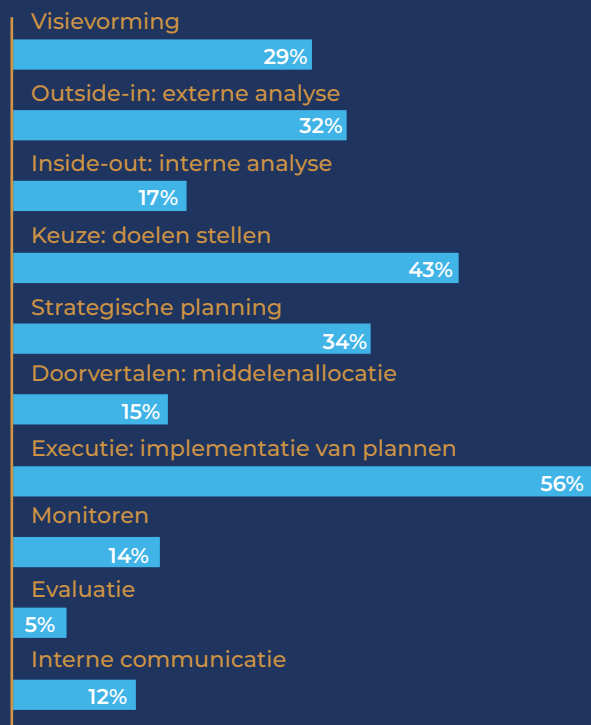
Als er geen keuzes worden gemaakt, is executie lastig

Strategisch management is het vermogen van een organisatie om instrumenteel valide keuzes te maken, gericht op het verbeteren, verduurzamen en verzilveren van haar concurrentiepositie.

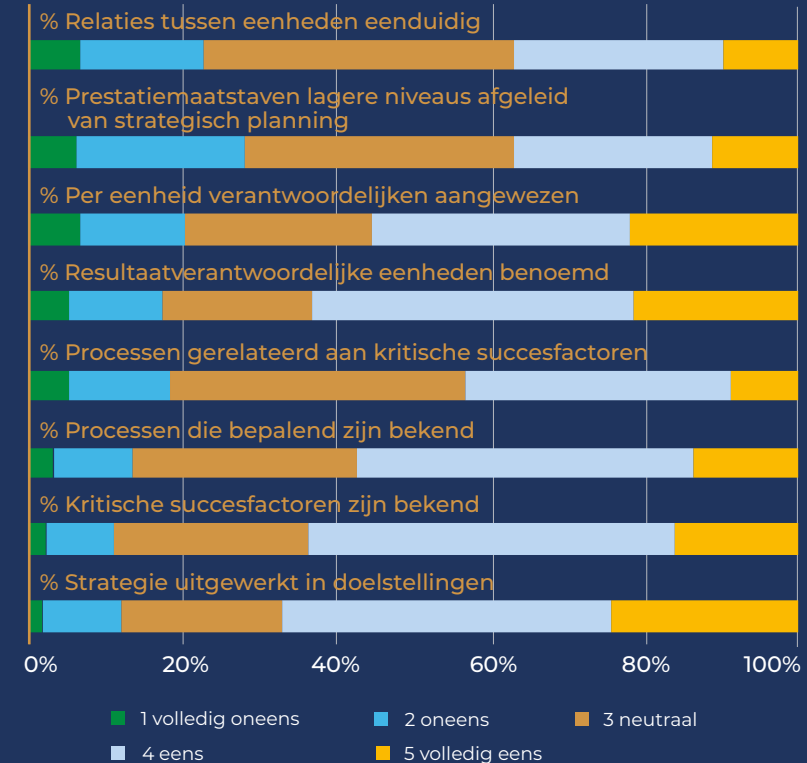
Meer dan de helft van de deelnemers heeft aangegeven dat het zwaartepunt van hun strategie bij executie ligt. Maar hoe kun je een strategie uitvoeren als de keuzes nog niet helder zijn?

We zien dat bij de deelnemende organisaties de doelen helder zijn. Het doorvertalen naar kritische succesfactoren en het hebben van eenduidige prestatimaatstaven is echter nog niet bij alle organisaties goed geregeld.

Strategie is keuzes maken en executie



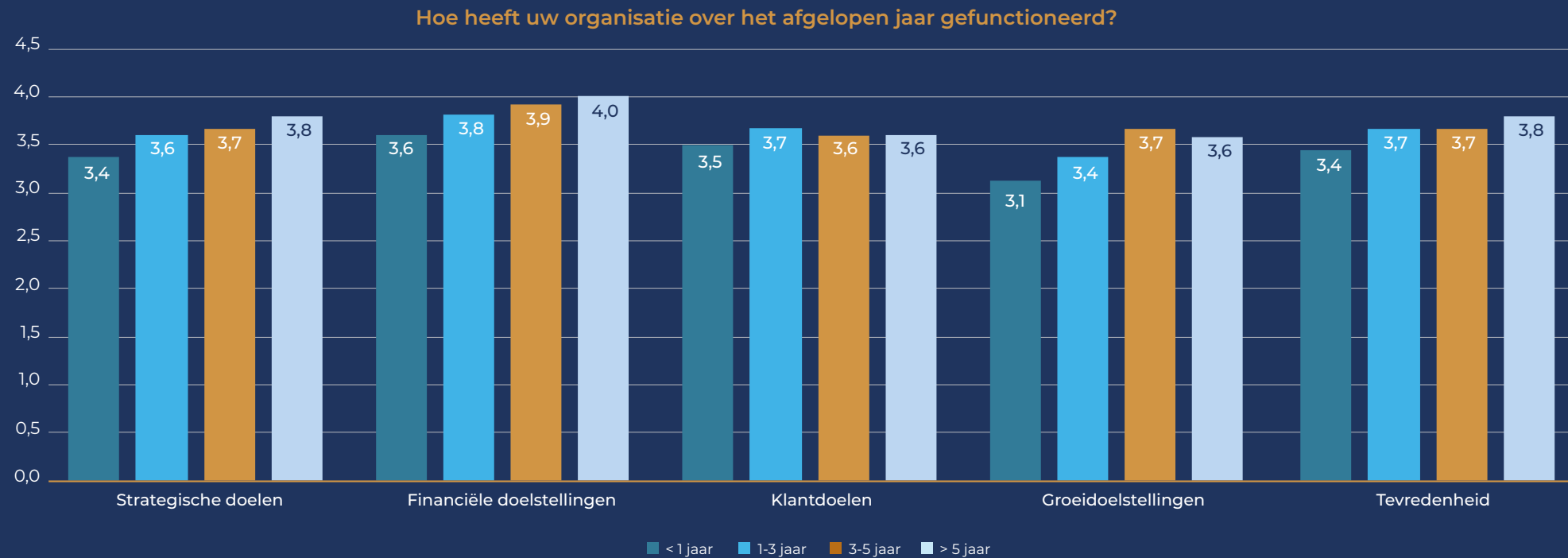
Strategie is nog onvoldoende doorvertaald



Organisaties met een langere strategiehORIZON zijn meer in staat hun doelen te realiseren

We zien dat organisaties die langer vooruitkijken beter in staat zijn hun doelen te verwezenlijken. Dit geldt voor vrijwel alle doelen zowel financieel, strategisch als op het gebied van groei.

Dergelijke organisaties zijn ook meer algemeen tevreden over de prestaties van het afgelopen jaar.



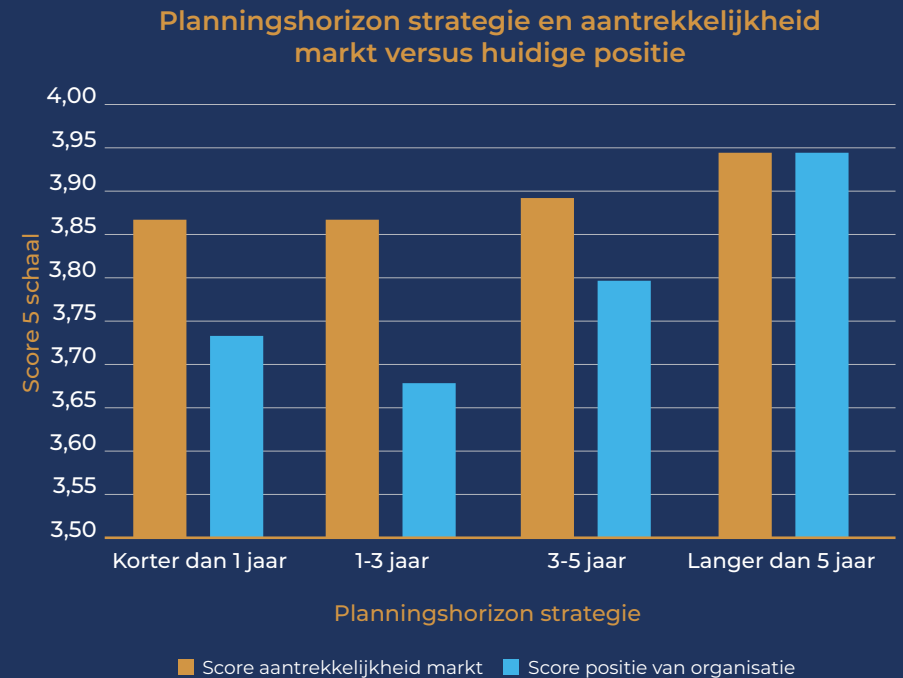
Organisaties met een langere planningshorizon verwerven een betere marktpositie

Vooruitkijken loont

Organisaties die langer vooruitkijken, zijn ook beter in staat om de markt te verslaan. We zien dat organisaties met een kortere planningshorizon achterblijven bij de markt. Deze organisaties zijn minder goed in staat om de markt te verslaan. Ook blijken organisaties met een qua strategie langere planningshorizon zich in aantrekkelijker markten te bevinden.

De samenhang tussen planningshorizon en marktpositie dient dus geïnterpreteerd te worden als een relatieve positie, dat wil zeggen in vergelijking met andere aanbieders in de 'eigen' markt.

Met name in de industrie zien we voorbeelden van bedrijven die systematisch naar de lange termijn kijken. Een goed voorbeeld is ASML dat moet anticiperen en daardoor een langetermijnhorizon heeft. ASML is daardoor in staat de markt te verslaan. De doorbraak van de door ASML ontwikkelde EUV-technologie (extreem ultraviolet) speelt de hoofdrol bij de te behalen doelstellingen. Kleinere chips, hogere productie met nog meer precisie.



In vrijwel alle sectoren is het lastig om strategische keuzes te maken

We zien dat vrijwel alle sectoren minder tevreden zijn over de gemaakte keuzes. De kansen en bedreigingen zijn vaak helder en alle sectoren weten wat het speelveld is.

Keuzes maken is met name lastig in de financiële dienstverlening en de publieke sectoren. Voor financiële dienstverleners is het lastiger het onderscheidend vermogen beter over het voetlicht te brengen.

Schaal van 1 (volledig oneens) tot 5 (volledig eens)	Agri & food	Bouw & Woning-corporaties	Energie, Afval, Telecom & Utilities	Financial services	Handel & Retail	Transport & Logistiek	Industrie	Zakelijke diensten, Media & ICT	Zorg & Life sciences	Onderwijs & Research	Overheid & Openbaar bestuur	Cultuur, Sport & Recreatie	Stichtingen, NGO, Belangen-organisaties	Totaal
Ons bestaansrecht en doel zijn duidelijk	4,3	4,7	4,5	4,4	4,1	4,5	4,4	4,3	4,6	4,6	4,7	4	4,4	4,4
We hebben onze missie en visie geformuleerd	4,3	4,4	4,5	4,4	4	4,3	4,3	4	4,7	4,6	4,4	4,3	4,5	4,3
De kansen en bedreigingen binnen onze sector zijn duidelijk	4	3,9	4	4,3	3,7	4,1	3,9	3,7	4,1	3,9	3,9	4	4,1	3,9
We weten wat ons speelveld is (product, klant, positie in de keten)	4,2	4,3	4,1	4,3	4,1	4	4	4	4,4	4	4,3	4	4,2	4,1
We hebben duidelijke keuzes gemaakt over de product- marktcombinaties	3,9	3,9	3,9	3,8	3,7	3,9	3,9	3,8	3,6	3,4	3,3	3,6	3,8	3,8
We weten wat onze sterkten en zwakten zijn	3,8	4	3,7	3,9	3,7	4	4,1	3,9	4,1	3,7	3,5	4,1	3,8	3,9
Onze waardepropositie en onderscheidend vermogen zijn volledig uitgewerkt	3,3	3,3	3,4	3,3	3,3	3,5	3,3	3,3	3,1	3,3	3,1	3,6	3,2	3,3
We hebben onze klanten gesegmenteerd en onze propositie daarop aangepast	3,3	3,3	3,5	3,5	3,5	3,6	3,5	3,3	3,8	3	3,1	3,9	2,9	3,4
We hebben duidelijke keuzes gemaakt	3,5	3,5	3,7	3,4	3,7	3,7	3,7	3,6	3,7	3,6	3,2	3,6	3,4	3,6



Luddo Oh: Digitalisering heeft
Senior managing
consultant
**hoge impact op
financial services**

Binnen de financiële sector blijft digitalisering de driver voor verandering. We zien dat veel administratief werk verder gedigitaliseerd wordt. De nadruk ligt op het realiseren van operational excellence. Er wordt flink geïnvesteerd in data analytics en AI. Als gevolg hiervan worden cyber-security en digitale veiligheid steeds belangrijker.

Het onderscheidend vermogen binnen de financiële sector is door de standaardisatie steeds lastiger aan te geven. Financiële dienstverleners gaan zich daarom op veel zachtere elementen onderscheiden, zoals duurzaamheid maar ook gemak van de klantreis.

We zien toenemende eisen vanuit wet- en regelgeving. Daardoor nemen de compliance-activiteiten sterk toe. Ook het toezicht wordt door verdere internationalisering steeds complexer. Van de banken wordt vereist dat ze hun klanten goed kennen om witwassen te voorkomen, maar dat betekent dat er een ander kennisniveau noodzakelijk is. Daarnaast spelen maatschappelijk beleggen en de vereisten vanuit (Environmental, Social, & Governance) ESG-regelgeving een rol. Financiële instellingen bereiden zich voor op de wet- en regelgeving.

Bij verzekeraars zien we toenemende onzekerheid vanwege het grotere aantal schadegevallen. Door klimaatverandering worden schades steeds minder voorspelbaar, maar ook door bijvoorbeeld elektrisch of autonoom rijden zal de verzekeringsmarkt drastisch veranderen. Prognosticeren wordt steeds urgenter, maar ook steeds lastiger.

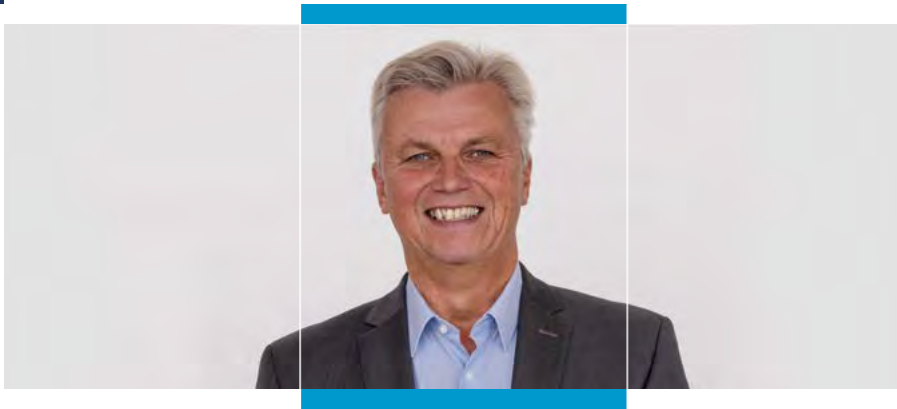
Binnen de pensioenuitvoerders staat alles in het teken van het nieuwe pensioenstelsel. De verwachting is dat dit op de lange termijn zal leiden tot minder complexiteit en mogelijk lagere kosten. We zien steeds verdere consolidatie, vaak noodzakelijk vanwege de steeds hogere investeringen in IT.

Doorvertaling van de strategie blijft lastig

Het stellen van doelen lukt in alle sectoren prima, maar andere belangrijke aspecten van de doorvertaling van strategische keuzes verlopen moeizamer. Met name het bepalen van operationele prestatimaatstaven die een afgeleide zijn van strategische keuzes en doelen, blijkt lastig.

Hetzelfde geldt voor het bepalen van de wijze waarop diverse onderdelen van organisaties moeten samenwerken teneinde strategische keuzes te implementeren en strategische doelen te realiseren.

Schaal van 1 (volledig oneens) tot 5 (volledig eens)	Agri & food	Bouw & Woning- corporaties	Energie, Afval, Telecom & Utilities	Financial services	Handel & Retail	Transport & Logistiek	Industrie	Zakelijke diensten, Media & ICT	Zorg & Life sciences	Onderwijs & Research	Overheid & Openbaar bestuur	Cultuur, Sport & Recreatie	Stichtingen, NGO, Belangen- organisaties	Totaal
De strategie is uitgewerkt in doelstellingen	3,8	3,8	3,9	4,1	3,7	4,0	3,9	3,5	4,0	3,8	3,6	3,7	3,6	3,8
Kritische succesfactoren zijn bekend	3,7	3,5	3,5	3,8	3,5	3,9	3,8	3,5	4,0	3,7	3,3	3,4	3,4	3,6
Meest bepalende processen zijn gedefinieerd	3,6	3,5	3,5	3,5	3,3	3,9	3,7	3,3	3,6	3,3	3,2	3,4	3,2	3,5
Processen zijn gerelateerd aan de kritische succesfactoren	3,4	3,3	3,2	3,3	3,2	3,5	3,4	3,1	3,4	3,1	2,9	2,7	2,9	3,2
Resultaatverantwoordelijke eenheden zijn benoemd	3,6	3,9	3,6	3,9	3,5	3,9	3,7	3,4	3,7	3,3	3,4	2,9	2,8	3,6
Per eenheid zijn verantwoordelijken aangewezen	3,6	3,7	3,3	3,7	3,3	3,8	3,6	3,3	3,6	3,3	3,3	3,3	3,3	3,5
Prestatiemaatstaven op lagere niveaus zijn afgeleid uit de strategische planning	3,2	3,0	3,1	3,3	2,5	3,3	3,2	3,1	3,5	3,3	2,9	2,6	3,1	3,1
Relaties tussen organisatie-eenheden zijn eenduidig gedefinieerd	3,4	3,3	3,0	3,2	2,8	3,3	3,3	3,0	3,5	3,0	2,7	3,0	2,7	3,1



Dick Engelhardt: Werkgelegenheid, duurzaamheid en een financieel gezonde basis

Bestuurder North Sea Port

Concurreren op basis van verbinding

“Het gekozen operating model van North Sea Port, namelijk customer intimacy ofwel klantpartnerschap, onderscheidt ons van overige havens. Vanuit dit model borgen we dat onze klanten kunnen doen wat zij moeten doen, door hen te helpen bij het verkrijgen van een ‘licence to operate’: draagvlak vanuit de omgeving. Tevens verbinden we onze klanten met partners op het gebied van onder andere energievoorziening, circulariteit en logistiek”, vertelt Dick Engelhardt, bestuurder bij North Sea Port. Dit heeft bijvoorbeeld geleid tot een samenwerking tussen Gasunie, Yara en Dow, waardoor leidingen van Gasunie worden gebruikt voor waterstoftransport.”

Partnerships met bedrijven in het havengebied en regionale stakeholders (waaronder ngo's) staan daarin centraal. Engelhardt: “North Sea Port onderscheidt zich vooral door te luisteren naar de klant. We zoeken uit wat hoog op hun agenda staat, zodat we hier vanuit onze faciliterende rol op in kunnen spelen.”

“Kenniscustering is voor ons een cruciale factor om ons als haven te kunnen onderscheiden”

“In ons strategisch plan ‘Connect 2025’ is een drietal kaders van onze aandeelhouders overgenomen: 1) economische ontwikkeling en werkgelegenheid, 2) duurzaamheid en klimaat en 3) financieel gezond zijn. Binnen deze ‘driehoek’ creëren wij samen met onze klanten en stakeholders waarde en kunnen we samen met onze klanten investeringsbeslissingen nemen die ons havenecosysteem versterken voor de toekomst.”



North Sea Port strekt zich uit over meer dan 60 kilometer, met 9.100 hectare havengebied gelegen in twee landen: België en Nederland. Het havenbedrijf faciliteert globale handel door de ontwikkeling van bedrijventerreinen en infrastructuur, het leveren van nautische dienstverlening en tot slot, zijn unieke kenmerk: door op te treden als ‘connector’ – dé verbindende regisseur in het havengebied.

Acht programma's en zeven speerpuntsectoren

Binnen Connect 2025 richt North Sea Port zich op acht programma's en zeven speerpuntsectoren. “De programma's betreffen investeren in circulaire economie, investeren in energieprojecten, investeren in klimaat, sterke logistieke ketens, toekomstbestendige infrastructuur, digitalisering en data community, samenwerking met de omgeving: 'licence to operate' en connector van samenwerkende partijen”, verklaart Engelhardt. “Drie doelen hebben te maken met het klimaat en duurzaamheid, twee met assets en logistiek, nog eens twee met verbinding met de klant en omgeving en één doel betreft digitalisering.” De speerpuntsectoren waar North Sea Port zich op richt, zijn chemie, staal, bouwmaterialen, energie, automotive, voeding en (vee)voeder, en logistiek met toegevoegde waarde. “North Sea Port heeft in deze speerpunten bewust minder aandacht voor grote containerstromen en meer focus op specifieke segmenten aangebracht. We kijken dus naar de niches”, aldus Engelhardt.

Kennisclustering als onderscheidend vermogen

“Kennisclustering is voor ons een cruciale factor om ons als haven te kunnen onderscheiden. Klanten beschikken tegenwoordig zelf over enorme hoeveelheden logistieke data en informatie over hun lading, waarbij wij als organisatie moeten zorgen dat die informatie goed ingezet kan worden. Dit doen we door in gesprek te gaan met havenbedrijven als de Port of Antwerp, Brugge en het Havenbedrijf Rotterdam, en door aansluiting te vinden via kennisplatforms zoals NxtPort, Portbase en het Havenneutraal Platform”, stelt Engelhardt. “Ons uitgangspunt blijft immers om voor bedrijven de infrastructuur te faciliteren en zo goederen te kunnen verladen op de voor hen gewenste snelheid.”



Digitalisering biedt kansen en uitdagingen voor stip op de horizon

“In essentie benaderen we de impact van digitalisering op de strategie echt vanuit customer intimacy. Zo proberen we ervoor te zorgen dat onze klanten alle informatie krijgen die ze nodig hebben voor het maken van de juiste logistieke keuzes. Vanuit customer intimacy verbinden we informatiestromen aan elkaar en zoeken we naar synergieën en gedeelde belangen”, zegt Engelhardt, die ook de uitdagingen van digitalisering onderkent.

Mensen zijn het goud van ons bedrijf

“Logistieke planningsprocessen verlopen aan de hand van applicaties met algoritmes. In zulke algoritmes wordt gekeken naar een aantal parameters die keuzes bieden hoe een verlader zijn lading van A naar B kan verschepen. Voor bedrijven is het belangrijk om precies te weten waar een lading is en hoe het transport hieromtrent geoptimaliseerd kan worden”, zegt hij. “Als haven moeten wij proberen om deze algoritmes in ons voordeel te beïnvloeden en te voeden. In feite proberen we er zo voor te zorgen dat het ‘elastiekje’ van het algoritme langs onze haven wordt gerekt. North Sea Port is bezig met het ontwikkelen van een eigen digitale platform om aan deze doelstelling bij te dragen. Het gaat dus niet alleen om situational awareness, maar ook om het verloop van logistieke stromen. De hamvraag is: hoe zorg je voor maximale toevoer van relevante informatie?”

“Customer intimacy draait bij ons niet alleen om klantgericht zijn, maar vooral om de verdiepingsslag die je als organisatie weet te maken voor je klanten.”

Mensen inzetten en omvormen

Het thema arbeidsmarkt is onderdeel van het strategisch plan van North Sea Port. “De interne component hiervan noemen we ‘de motor’. Mensen zijn hierin het goud van ons bedrijf. Het is de uitdaging hen in te zetten en om te vormen zodat ze mee kunnen in onze nieuwe strategie. Hierbij is customer intimacy meer dan alleen klantgericht en -gezwicht zijn.

Het gaat vooral om de verdiepingsslag die onze mensen moeten maken in hun competenties”, stelt Engelhardt. Op dit vlak heeft North Sea Port drie kernwaarden geformuleerd: toekomstgericht, respectvol en verbonden. “Dit geldt voor competenties die geuit moeten worden, niet alleen richting een klant maar ook richting de mensen binnen onze eigen organisatie. De oplossing hiervoor ligt niet meer in het coachen op ervaring en skills, maar vooral op de houding van mensen.”

Verduurzaming van de logistieke ketens: modal shift en innovatie

North Sea Port wil meer lading via het spoor en de binnenvaart vervoeren. “Nu gaat 58% via binnenvaart, 30% over de weg, 9% over het spoor en de rest via buisleidingen. In de toekomst willen we naar 14% over het spoor, wat neerkomt op een groei van 4 miljoen ton lading over het spoor. Hiermee halen we tussen de 40.000 en 50.000 vrachtwagens van de weg. Tevens werken we met inland-terminals, binnenvaartoperators en andere intermodale partijen aan versnelling van de modal shift richting nog meer binnenvaart. Samenwerking in het achterland verlicht de congestie op de wegen en draagt bij aan duurzame logistieke ketens”, zegt Engelhardt, die verder allerlei innovatie signaleert, onder andere op het gebied van duurzame energie. “Hierbij is het de vraag waar spelers in ons ecosysteem op inzetten. Sommige logistieke dienstverleners richten zich volledig op elektrificatie, andere kiezen juist voor waterstof. North Sea Port ondersteunt daar waar mogelijk beide trajecten.”

HOOFDSTUK 4

Bedrijven die sterk groeien, maken duidelijker keuzes

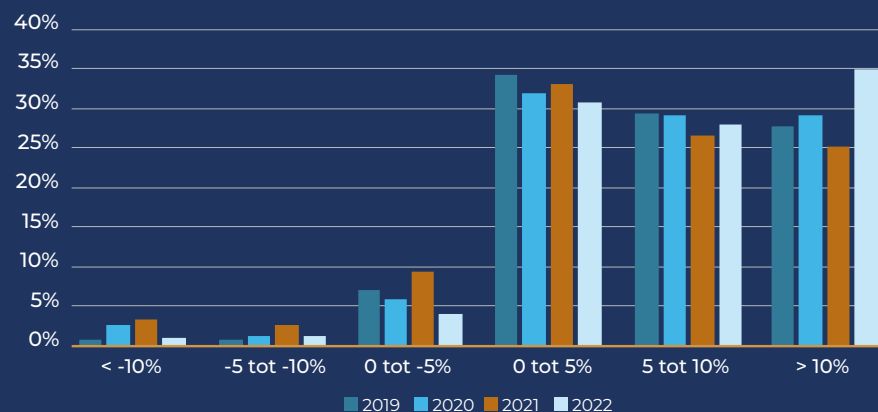


Groeiverwachtingen zijn hoger dan ooit

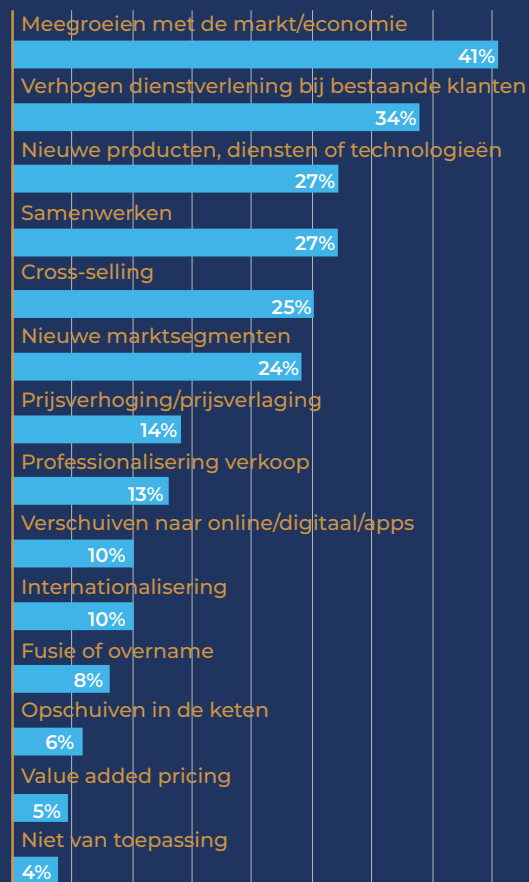
We zien dat veel organisaties een sterke groei verwachten. Met name het aantal organisaties dat ervan uitgaat dat de omzet met meer dan 10% stijgt, is dit jaar veel groter dan andere jaren. Ondanks alle geopolitieke spanningen en stagnaties in de supply chain is er dus volop optimisme.

90% van alle deelnemende organisaties verwacht groei. Daarbij profiteren ze met name van de groei met de markt en het verhogen van dienstverlening bij bestaande klanten. De organisaties houden het dus bij het bestaande en zijn minder geneigd om nieuwe wegen in te slaan.

Verwachte omzetgroei



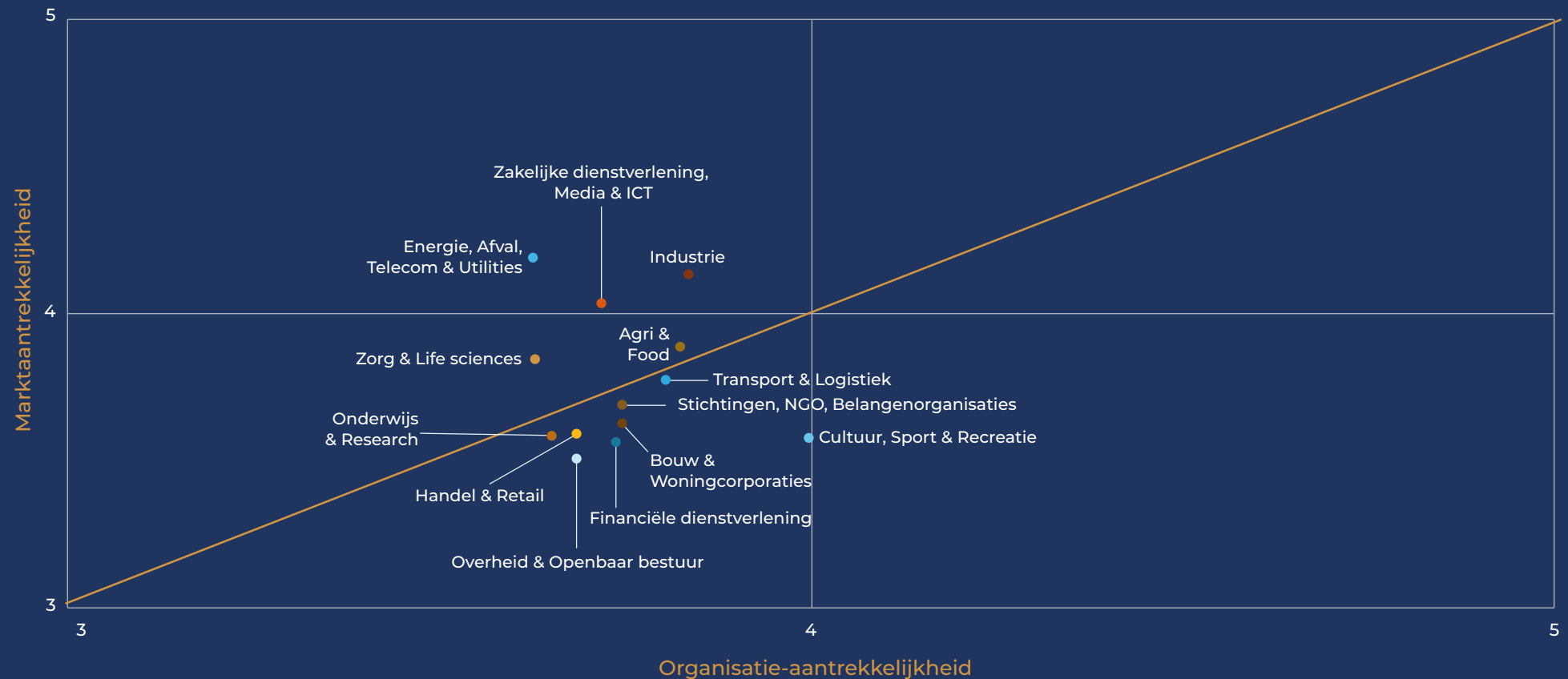
Op welke specifieke manieren denkt u groei te realiseren?



Groot deel van de organisaties schat huidige positie minder aantrekkelijk in dan de markt

In het onderzoek is gevraagd naar de aantrekkelijkheid van de markt waarin de organisatie opereert en naar hun eigen positie daarin. We zien dat veel organisaties aangeven dat zij onder de markt presteren.

Dit is met name het geval in de Industrie, Zakelijke dienstverlening, Utilities en Zorg & Life sciences, sectoren die qua marktaantrekkelijkheid het hoogst scoren. In deze sectoren is het lastiger om de markt te verslaan.

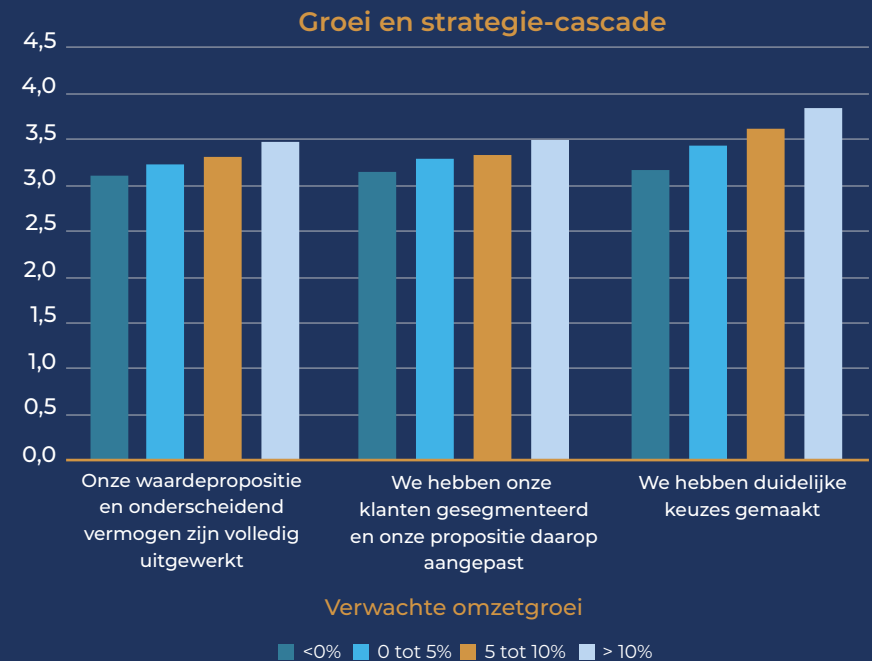


Bedrijven die sterk groeien, maken duidelijker keuzes

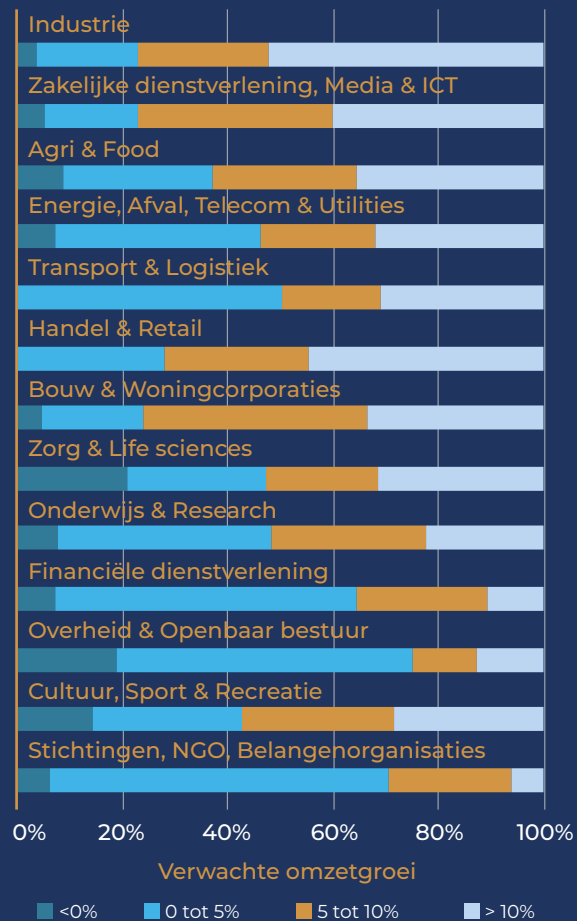
We zien dat organisaties die sterk groeien duidelijker keuzes hebben gemaakt en ook hun waardepropositie en onderscheidend vermogen goed hebben uitgewerkt. Bedrijven die meer dan 10% groeien, geven op een schaal van 1 tot 5 gemiddeld een 4 voor het maken van duidelijke keuzes, terwijl organisaties die krimp verwachten een 3 scoren op deze vraag.

Het hebben van een duidelijk onderscheidend vermogen en klantsegmentatie zijn belangrijke voorwaarden voor groei.

Klantsegmentatie geeft ondernemingen inzicht in wie nu goede klanten en wie minder goede klanten zijn. Hoeveel een klant daadwerkelijk oplevert, is bij veel organisaties echter niet bekend. We zien dat voor veel ondernemingen het Pareto-principe opgaat: 20% van de klanten zorgt voor 80% van de omzet en/of winst. Maar hoe weet je nu wie die 20% zijn? En wat te doen met die andere 80%? Door een juiste klantsegmentatie toe te passen, kan het dienstverleningspakket hierop worden aangepast. Zo zal klantstrategie de groei van de onderneming een belangrijke impuls geven, want uiteindelijk levert een loyale klant het meeste op.



Wat is de verwachte omzet/
budgetontwikkeling van uw organisatie?



Groeiverwachtingen over volle breedte positief, maar met name in de Industrie, Handel & Retail en Zakelijke dienstverlening

Veel optimisme in verschillende sectoren

Zakelijke dienstverlening, Industrie en Handel zijn optimistisch over de verwachte groei. Binnen de Industrie en Handel zien we de meeste groei, circa de helft van de organisaties verwacht meer dan 10% groei in deze sectoren. Ondanks de problemen in de supply chain en de stijgende energieprijzen blijkt de Industrie nog volop positief naar de toekomst te kijken.

Slechts in een beperkt aantal sectoren wordt minder groei verwacht. De cultuur- en recreatieve sector heeft veel last gehad van de gevolgen van COVID. Daar komt bij dat veel van de organisaties op voorhand ook al geen goede financiële positie hebben.

Het onderzoek is uitgevoerd voor het uitbreken van de oorlog in Oekraïne. Mogelijk heeft dit nog wel gevolgen voor een aantal sectoren.



Foto: Peter Preusting IHC Metalix

Hans Schotel: Heroverwegen van de supply chains in de industrie

Managing director

De COVID-pandemie was allesoverheersend in de afgelopen twee jaar. De gevolgen voor de industrie zijn groot, intern om de operatie draaiende te houden. Veel belangrijker is dat de lange en complexe supply chains, opgebouwd om voldoende concurrerend te blijven, zich nu wreken. Verkrijgbaarheid van materialen en componenten door opslingerende effecten in de ketens is zeer problematisch, oplopend werkkapitaal door leverproblemen en prijzen die blijven stijgen.

Dit plus een instabiele geopolitieke situatie vanwege de oorlog in Oekraïne en de reacties daarop van de wereld, maken dat bedrijven de eigen positie en supply chains gaan heroverwegen. Hoe kun je je voldoende robuust, minder kwetsbaar organiseren?

Ook als kleinbedrijf is het zaak je 'keten' en de risico's in kaart te brengen. Je ontkomt er niet aan om alternatieve strategieën te ontwikkelen, wil je kwetsbaarheden in de toeleverketen tegengaan. En anders komen klanten je wel vragen hoe je mogelijke issues gaat oplossen.

De industrie ziet ook kansen in de huidige situatie. Bij defensie waar een inhaalrace op gang lijkt te komen, en in de energiemarkt; de industrie kent veel ondernemerschap en is gewend samen te werken. Maar groei is niet eenvoudig! Noodzakelijke kennis en competenties zijn in sommige gevallen compleet verdwenen, en zeker (vak) mensen werven voor de industrie (en vasthouden) is lastig en de afhankelijkheid van partners is groot geworden.

Duurzaamheid in de industrie is een apart hoofdstuk. De industrie heeft daar een belangrijke sleutel in handen met (noodzakelijke) besparingen en energietransitie. Nog steeds ontbreekt echter een sterke focus van de industrie in Nederland, die bijna zonder uitzondering te maken heeft met een wereldwijde en zeer concurrerende markt, niet direct een 'level playing field'. Ook op dit gebied komt het pragmatisme en ondernemerschap naar voren, met veel aandacht voor duurzaamheid 'secundair' in innovaties en productontwikkeling voor een duurzamere wereld.

HOOFDSTUK 5

Organisaties die sneller groeien, investeren meer in R&D



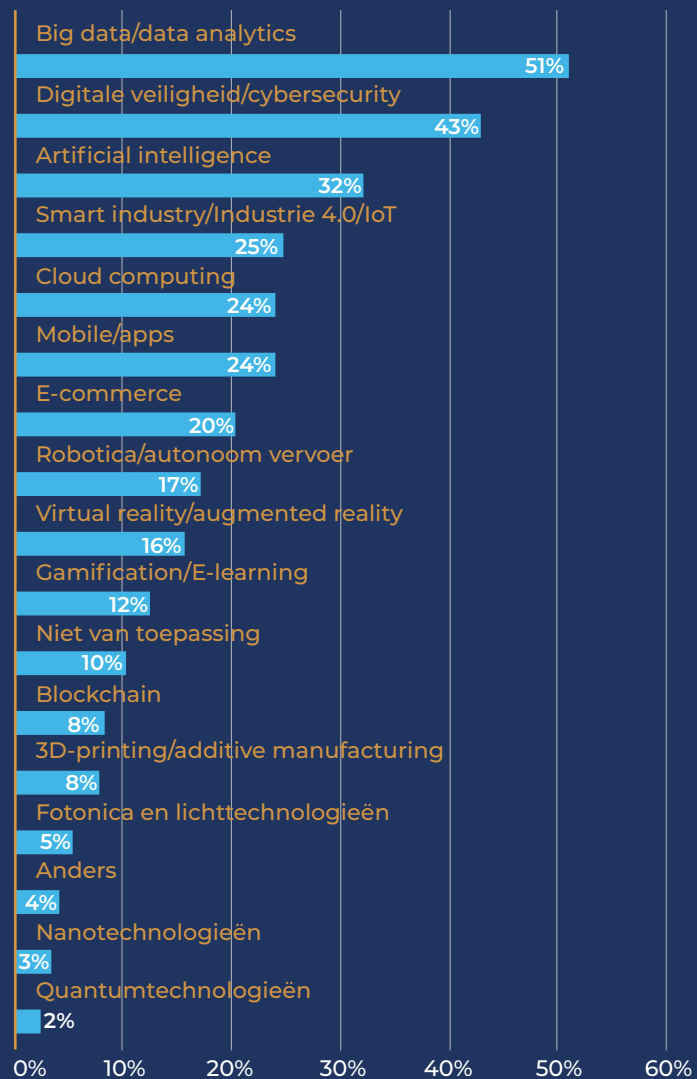
Er wordt meer in digitale veiligheid geïnvesteerd

Circa de helft van de deelnemende organisaties investeert in big data en data analytics. Door het combineren van klantinformatie, open data, operationele data en interne managementinformatie kunnen scherpe inzichten worden verkregen. Belangrijk is dat big data uiteindelijk ook big information wordt: de overvloed aan gegevens moet uiteindelijk ook geanalyseerd worden en gekoppeld worden aan kwalitatieve informatie. Pas dan wordt het zinvolle managementinformatie.

We zien een duidelijke stijging in aandacht voor digitale veiligheid en cybersecurity. Doordat er steeds meer informatie digitaal beschikbaar komt en organisaties en systemen ook steeds meer met elkaar verbonden ('connected') zijn, wordt cybersecurity steeds belangrijker.

	2019	2020	2021	2022	delta
Big data / data analytics	48%	44%	48%	51%	3%
Digitale veiligheid / cybersecurity	23%	26%	27%	43%	15%
Artificial intelligence		21%	24%	32%	8%
Smart industry / Industrie 4.0 / IoT	19%	17%	18%	25%	7%
Cloud computing	14%	17%	19%	24%	5%
Mobile / apps	7%	18%	18%	24%	7%
E-commerce	19%	17%	20%	20%	0%
Robotica / autonoom vervoer	18%	16%	11%	17%	6%
Virtual reality / augmented reality	7%	7%	10%	16%	6%
Gamification / E-learning	7%	8%	11%	12%	2%

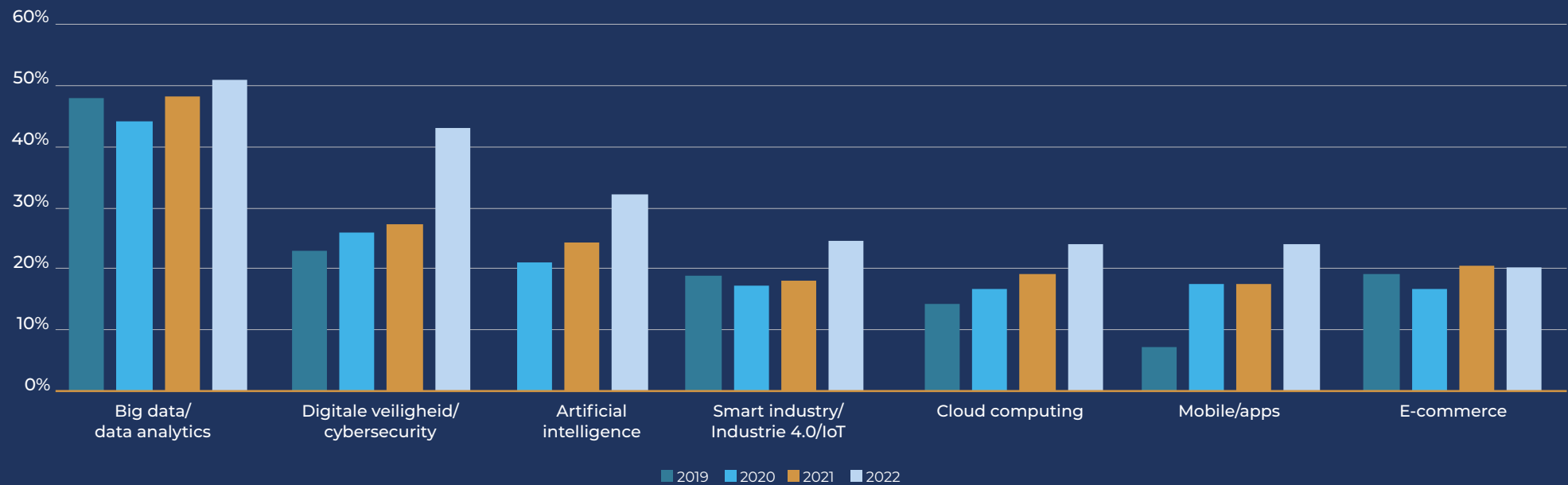
In welke thema's bent u van plan in 2022
doelgericht te gaan investeren?



Trends in technologie

Big data zijn belangrijk, maar digitale veiligheid is in toenemende mate een zorgpunt. Dreigingen op het gebied van informatieveiligheid nemen toe en de eisen met betrekking tot beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid worden steeds strenger. Dit vraagt om een andere inrichting van de informatiebeveiliging en cybersecurity binnen de organisatie.

In welke van onderstaande technologie gerelateerde thema's bent u van plan doelgericht te gaan investeren?





Obbe Verheul: Organisaties binnen Utilities staan voor kolossale uitdagingen met grote strategische implicaties

Managing consultant
en teamlead inrichten
van organisaties

Door de geopolitieke ontwikkelingen – schaarste aan grondstoffen, hoge inflatie en de uitval van energie-aanbod uit Rusland – zijn de prijzen voor elektriciteit en gas immens gestegen. Waar leveranciers jarenlang probeerden marktaandeel te vergroten door klant-retentie te verbeteren en additionele klanten te lokken met geschenken en scherp geprijsde leveringscontracten, komen veel van deze partijen nu in de problemen door langlopende leveringscontracten tegen te lage tarieven. Leveranciers zien bestaande klanten met vaste contracten vanwege de lage prijzen nu zelfs liever vertrekken dan blijven.

En door de volatiliteit in inkooprijzen van energie is het afsluiten van nieuwe klantcontracten voor een vaste periode een risicovolle aangelegenheid geworden. Het succesvol voortbestaan van deze organisaties hangt nu vooral af van het goed kunnen managen van deze financiële risico's.

Ook netbeheerders worden geraakt door deze prijsstijgingen. Zo heeft TenneT het laatste boekjaar voor het eerst in zijn bestaan met verlies afgesloten doordat de gebruikelijke compensatie van energieleveranciers op momenten van overaanbod van wind- en zonne-energie plotseling flink duurder werd. Maar de uitdagingen voor netbeheerders zijn om andere redenen nog veel groter. De transitie naar wind, warmte, zonne-energie en elektrisch vervoer vraagt om grootschalige aanpassingen aan de energiehardware. Verzwaring en verslimming van de elektriciteitsinfrastructuur, en substitutie of aanpassing van de gasinfrastructuur maakt dat de hoeveelheid aanleg en vervanging zomaar kan verdubbelen of zelfs verdrievoudigen ten opzichte van het verleden.

Het ontbreekt simpelweg aan voldoende technische specialisten, zowel monteurs in het veld als ook engineers die netten kunnen ontwerpen en detailleren. Een grote strategische uitdaging voor alle netbeheerders is dan ook hoe deze hausse aan infrastructurele aanpassingen te realiseren in beperkte tijd met schaarse mensen en middelen.

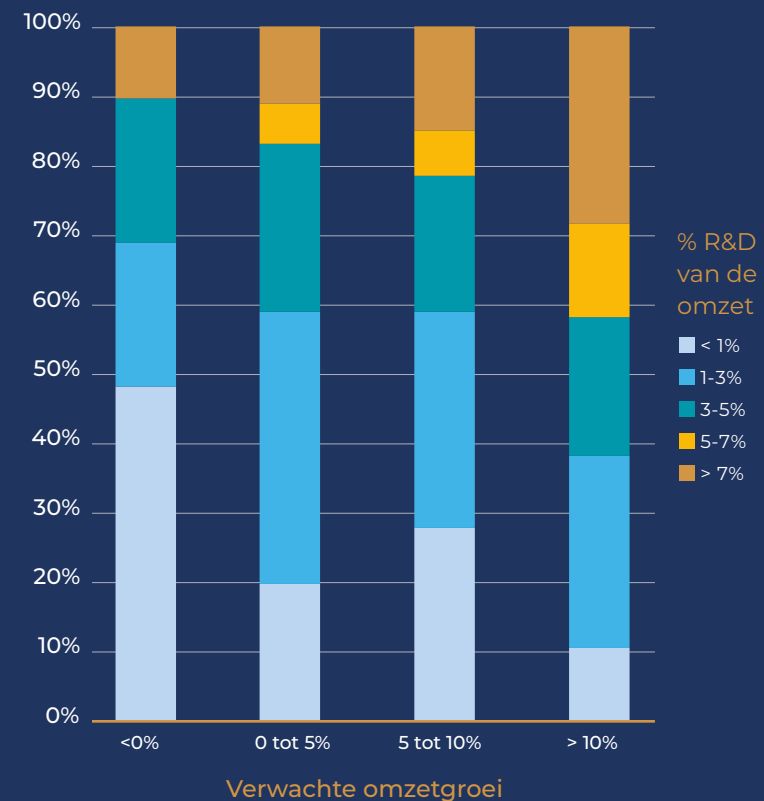
Een strategische uitdaging daarboven is onbekendheid met hoe het net van de toekomst eruit zal zien. Niet alleen de toekomstige energiemix is onzeker, ook de wijze waarop de netten dan zullen worden aangestuurd, gebalanceerd en geflexibiliseerd. De toenemende volatiliteit en decentralere opwekking en verbruik van energie zijn verre van uitgekristalliseerd. Dit maakt het lastig deze organisaties in te richten en te richten op een onzekere toekomst. Transitie naar duurzaamheid is een trend in alle sectoren, maar heeft vrijwel nergens zoveel fundamentele impact als in Utilities.

Organisaties die sneller groeien, investeren meer in R&D

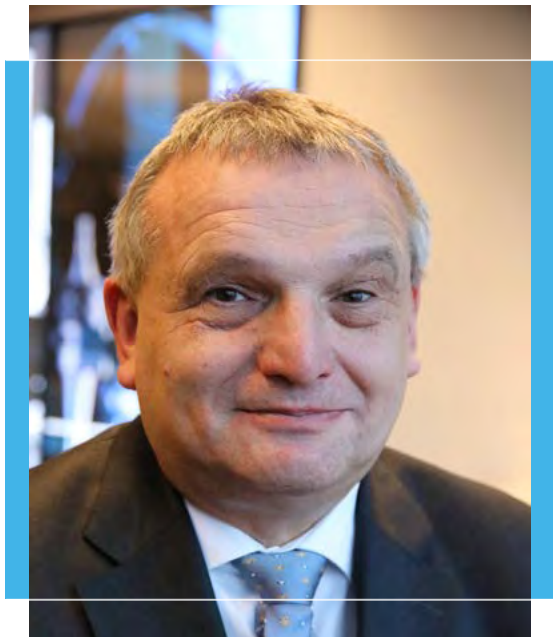
Aan innovatie wordt veel aandacht besteed in de directiekamer. Maar heeft dat ook effect? Als we de investeringen in R&D uitzetten tegen de verwachte omzetgroei dit jaar, zien we dat organisaties die veel in R&D investeren ook sterker groeien. Organisaties die meer dan 10% groei verwachten, investeren naar verhouding meer in R&D. Circa 30% van de bedrijven die meer dan 10% groeien, investeert meer dan 7% van de omzet in R&D. Het lijkt er dus op dat investeren in R&D wordt beloond met sterkere groei.

Dit wordt bevestigd door een analyse van de top 30 R&D-bedrijven, gepubliceerd door het Technisch Weekblad¹. Daaruit blijkt dat deze bedrijven gemiddeld 12% spenderen aan R&D en een bovenmatige groei laten zien. We zien in het Nederlands bedrijfsleven duidelijke voorbeelden van bedrijven die sterk groeien en veel spenderen in R&D, zoals ASML, Rijk Zwaan, Demcon en Technolution. Al deze bedrijven zijn sterk op hun eigen deelmarkt en hoog innovatief.

Verwachte omzet/budgetontwikkeling van uw organisatie en % R&D van de omzet



¹ Bron: Technisch Weekblad, R&D Top 30, 18 juni 2021



Maarten Tossings: TNO stimuleert het economisch verdienvermogen van Nederland

COO lid raad van bestuur TNO

TNO innovation
for life

TNO verbindt mensen en kennis om innovaties te creëren die de concurrentiekracht van bedrijven en het welzijn van de samenleving duurzaam versterken. Dat is onze missie en daar werken wij, de ruim 3400 professionals van TNO, dagelijks aan. Dit doen we samen met partners en gericht op negen domeinen.

Innovatie is de bestaansreden voor TNO. Het is het primaire proces, 'Innovation for life' is de slogan van TNO. We zijn een publieke organisatie, maar stellen ons nadrukkelijk tussen overheid en markt op om innovatie te stimuleren. Als toegepast onderzoeksinstituut zitten we traditioneel tussen universiteiten, die met fundamenteel onderzoek kennis ontwikkelen, en de markt, die kennis toepast in de ontwikkeling van producten en diensten. Toegepast onderzoek is gericht op het overbruggen van het gat in het midden daartussen.

Wel zien we dat het steeds drukker wordt in het midden. Universiteiten richten zich steeds meer op valorisatie en toegepaste kennis, en bedrijven willen ook steeds dichter op het fundamenteel onderzoek zitten en doen meer aan development. TNO moet zich hierin handhaven haar onderscheidend vermogen laten zien.

In de nieuwe strategie 'Verbinden, veranderen, versnellen' heeft TNO duidelijker neergezet op welke terreinen het zich richt. TNO is in de jaren 30 van de vorige eeuw ontstaan uit verschillende sectorale instituten en is in essentie multidisciplinair. Kruisbestuiving tussen sectoren is essentieel. Innovatie komt tot stand als je kennis uit het ene domein toepast in het andere domein.

De breedte van TNO is enerzijds een unique selling point, maar anderzijds is het hierdoor moeilijker te zeggen waar TNO precies voor staat. Om focus aan te brengen, hebben we voor vier maatschappelijke uitdagingen gekozen waar TNO zich nu op richt.

Strategie is ook keuzes maken en dingen niet meer doen

Deze thema's sluiten goed aan op het missiegedreven topsectoren- en innovatiebeleid vanuit EZK:

- **Veilige samenleving:**

innovaties gericht op defensie en veiligheidsdomein zoals politie en nationale veiligheid. Veel innovatie komt voort uit ontwikkelingen in het defensiedomein. Zo zijn het internet en gps oorspronkelijk ontwikkeld voor de Amerikaanse defensie. Voor defensie heeft TNO bijvoorbeeld onderzoek gedaan naar hittestuwing bij mensen (oververhitting bij fysiek zware arbeid). Dit is weer toegepast in de gezondheidszorg tijdens corona. Op een aantal terreinen, zoals radartechnologie, is Nederland zelfs wereldklasse.

- **Gezonde samenleving:**

TNO richt zich niet zozeer op klinische zorg, maar wel op onder meer medicijnonderzoek, leefstijlgeneeskunde en veilige arbeid (bijvoorbeeld asbest) .

- **Duurzame samenleving:**

de energietransitie maar ook circulariteit en mobiliteit. TNO draagt daaraan bij met oplossingen voor onder meer duurzame energie, circulaire bouw en circulaire plastics.

- **Digitale samenleving:**

hier richten we ons op sleuteltechnologieën, zoals artificial intelligence en quantum, die op heel veel terreinen worden toegepast.

Om deze vraagstukken te helpen oplossen, is het nodig ze niet alleen vanuit technologie te beschouwen, maar ook op systeemniveau. Daar richten we ons dan ook in toenemende mate op.

Het strategievormingsproces is belangrijk. We hebben het bottom-up uitgevoerd, waarbij alle managing directors van de units zijn meegenomen, maar bijvoorbeeld ook een selectie van de werknemers. Strategie is ook keuzes maken en dingen niet meer doen. We zijn tot de conclusie gekomen dat we niet veel in het thema water doen en dat dat meer bij andere kennisinstellingen ligt. Dat thema komt dan ook niet terug in bovengenoemde focusgebieden. Maar we hadden wel een roadmap maritiem in een van de units. Die roadmap zijn we daarom gestopt. Dat is een moeilijke boodschap voor mensen die daarin met volle overtuiging nog actief waren. Zo'n keuze moet je echter niet uit de weg gaan.

“Om focus aan te brengen, hebben we voor vier maatschappelijke uitdagingen gekozen waar TNO zich nu op richt.”

Innovatie meetbaar maken is een lastig vraagstuk

Langcyclisch denken maar ook wendbaar worden is de uitdaging. Toch moeten we oppassen met het afbouwen van kennisterreinen. Dat afbouwen is snel gebeurd, maar het weer opbouwen ervan als ze toch weer nodig blijken is een langdurig proces. In de periode 2012-2015 zijn bij TNO bepaalde kennisterreinen als gevolg van bezuinigingen noodgedwongen afgebouwd. Tot op de dag van vandaag ervaren we daar nog de naweeën van. Om die kennis op te bouwen, zijn langjarige programma's nodig. Tegelijkertijd vragen onze opdrachtgevers in toenemende mate om wendbaarheid en kortcyclische innovaties. De kunst voor TNO is dat kortcyclisch denken en werken te combineren met langjarige kennisopbouw. Zonder langjarige kennisopbouw geen kortcyclische innovaties, ze moeten naast elkaar bestaan.

“Onze strategische koers is gericht op de maatschappelijke transities.”

Het gaat bij TNO uiteindelijk om de impact die je bereikt. Om die te meten, gebruiken we score cards met verschillende indicatoren, zoals berichten in de media, klanttevredenheidsonderzoeken en kennispositie-audits. Door naar deze samenstelling van indicatoren te kijken, probeer je wat te zeggen over de impact. We werken met verschillende roadmaps met concrete doelstellingen voor specifieke terreinen. Ook die kun je gebruiken om je voortgang zichtbaar te maken. Wat uiteindelijk toch het meest aanspreekt om impact te laten zien, zijn concrete voorbeelden van succesvolle projecten en van spin-offs vanuit TNO. De afgelopen drie jaar zijn dat er meer dan dertig. Een mooi voorbeeld is Robin Radar. Met radartechnologie ontwikkeld voor defensie hebben zij systemen voor de detectie van vogels en drones voor luchthavens ontwikkeld, die inmiddels wereldwijd worden geleverd.



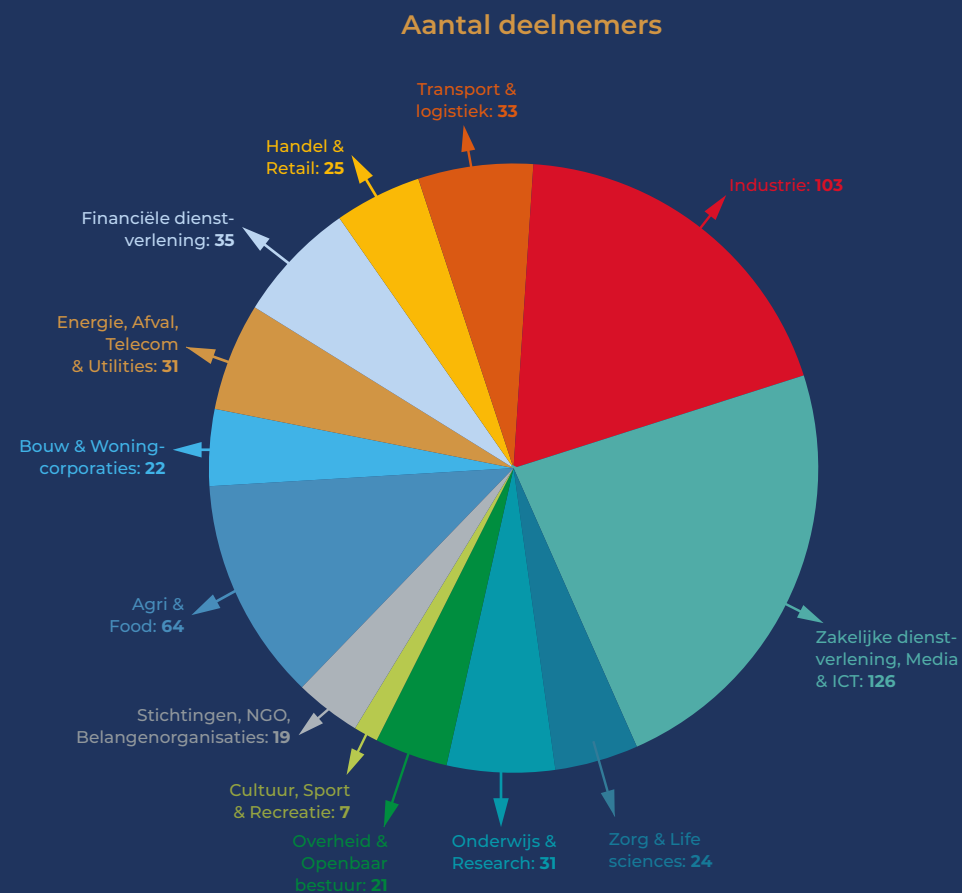
HOOFDSTUK 6

Profiel deelnemers

Onderzoeksverantwoording

Berenschot Strategie Trendsonderzoek

Al jaren geeft het Berenschot Strategie Trendsonderzoek inzicht in de onderwerpen die op de strategische agenda van het Nederlandse bedrijfsleven staan. De focus van het onderzoek ligt op de agenda van de CEO. Het onderzoek is uitgevoerd door middel van een enquête die online beschikbaar was en ingevuld kon worden in het eerste kwartaal van 2022. De enquête bestond voornamelijk uit meerkeuzevragen. Daarnaast is een aantal open vragen toegevoegd om te voorkomen dat nuances in de beantwoording van vragen verloren gingen. Aangezien sommige vragen betrekking hebben op concurrentiegevoelige onderwerpen, hebben we de deelnemers absolute anonimiteit gegarandeerd ten aanzien van de analyse en de publicatie van resultaten. De respons is steeds in zijn geheel geanalyseerd en uitkomsten kunnen niet worden herleid naar specifieke organisaties.



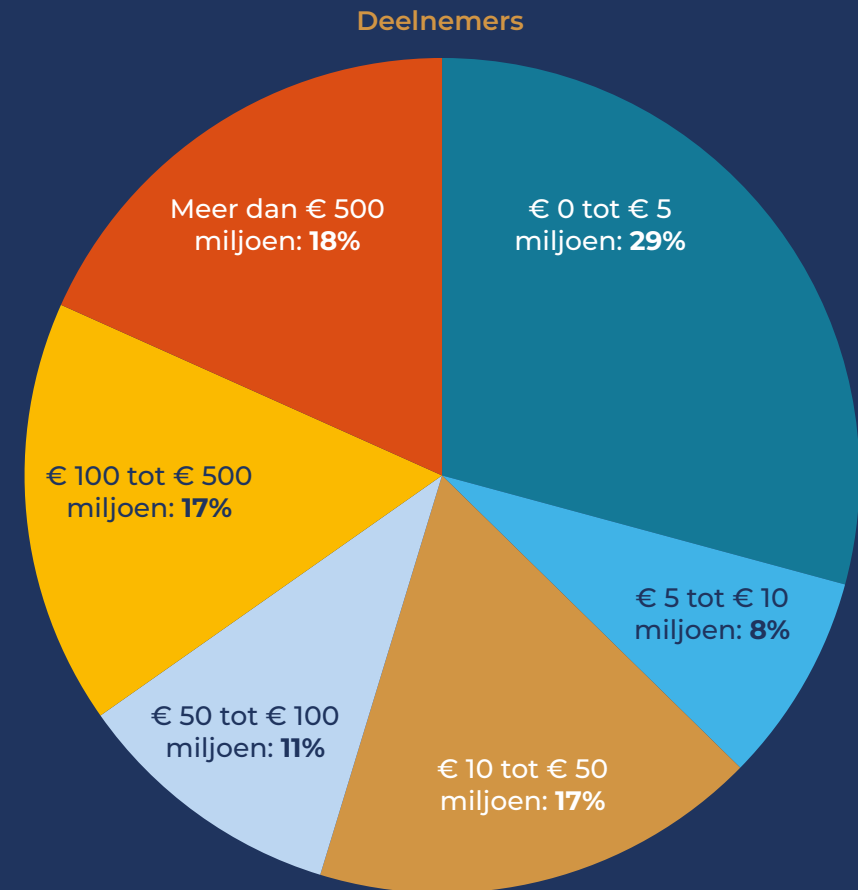
Steekproefverdeling over sectoren en grootteklassen

Deelnemers

In totaal hebben dit jaar 541 respondenten deelgenomen aan het trendsonderzoek. De deelnemers zijn benaderd via het netwerk van Berenschot. Daarmee richten we ons op de gehele top van het Nederlandse bedrijfsleven, maar ook op semipubliek, onderwijs en zorg. Onze steekproef bestaat hoofdzakelijk uit professionals in general-managementposities: van dga's (12%), bestuurders (46%) en toezichthouders (2%) tot (top)managers (28%) en hun adviseurs (11%) van grote, middelgrote en kleine organisaties in Nederland.

Spreiding naar omzetgrootte

Ook in de gerapporteerde omzet is voldoende spreiding te zien en bovendien een spreiding die behoorlijk recht doet aan de populatieverdeling. De meeste sectoren hebben zowel deelnemers van organisaties met € 0-5 miljoen jaaromzet als deelnemers met meer dan € 500 miljoen jaaromzet.



Contactgegevens



Luddo Oh

l.oh@berenschot.nl

06 50 254 251



Meindert Flikkema

m.flikkema@berenschot.nl

06 26 540 736



Marlon Drent

m.drent@berenschot.nl

06 55 364 851



Vincent Coppola

v.coppola@berenschot.nl

06 82 096 433



‘WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG’

Wij zien een Nederland dat altijd in ontwikkeling is. Zowel sociaal als organisatorisch verandert er veel. Al meer dan 80 jaar volgen wij deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. Daarbij staan we voor duurzaam advies en de implementatie hiervan. Altijd gericht op vooruitgang én echt iets kunnen betekenen voor mensen, organisaties en de maatschappij.

Alles wat we doen, is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. In ons advies zijn we zuiver op de inhoud, maar houden rekening met de menselijke maat. Onze adviseurs doen er alles aan om complexe vraagstukken om te zetten naar praktische oplossingen waar u iets mee kan.

Berenschot Groep B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG Utrecht
Postbus 8039, 3503 RA Utrecht
030 2 916 916
www.berenschot.nl