



# DUURZAAMHEID EN ONDERNEMERSCHAP

---

De samenleving bevindt zich in een transitie, op het gebied van energie, klimaat en duurzaamheid. Ook de verzekeringsbranche wordt hierdoor geraakt en zal de nodige maatregelen moeten nemen om zelf duurzamer te worden. De sector kan een cruciale rol vervullen met een grotere verzekeraarbaarheid van de verduurzaming, zodat de samenleving makkelijker en beter verzekerd de transitie kan doorlopen. In een vorig artikel in de Beursbengel is hierover geschreven. Er komt heel wat bij kijken om als ondernemer duurzaamheid in je bedrijf een plek te geven. In dit artikel wordt ingegaan op het thema duurzaamheid en ondernemerschap, in het bijzonder de elementen leiderschap en management.

Ondernemerschap bestaat uit drie verschillende aspecten, waarin duurzaamheid een plaats verdient.

1. Leiderschap (dit betreft het ontwikkelen van een visie op duurzaamheid en het formuleren van een succesvolle strategie voor je bedrijf).
2. Management (dit is het uitvoering geven in de dagelijkse praktijk van de geformuleerde doelstellingen)

3. Vakmanschap (dit is het in je dienstverlening en klantbelang inbouwen van duurzaamheid, je kennis en kunde vergroten). Dit onderwerp wordt in een volgend artikel behandeld.

### Krachtig leiderschap

Ondernemen in sterk veranderende tijden begint met krachtig leiderschap. De ondernemer moet inspelen op de veranderingen die zich voordoen. Ga niet bij de pakken neerzitten. Zie de transitie als een kans om een nieuwe koers van het bedrijf uit te zetten en vernieuwd van meer betekenis te zijn voor de klanten. Omarm het onderwerp duurzaamheid en formuleer het belang dat je hieraan wilt geven voor de ontwikkeling van het bedrijf voor de komende vijf jaar. Herformuleer de missie, visie en kernwaarden van het bedrijf. Maak goede strategische keuzes, zoals verdergaand specialiseren, of juist differentiëren, samenwerken en/of bepaalde zaken afstoten. Hoe wil en kun je de klanten in hun duurzaamheidsambities bijstaan? Wat betekent dit voor de dienstverlening van je bedrijf richting de klanten? Formuleer concrete doelstellingen. Stel een helder beleid en actiepennen op voor de komende jaren.

### Voorwaarde

Duurzaamheid is een onderwerp waaraan geen enkel advieskantoor aan kan ontkomen. Steeds meer wetgeving komt op de kantoren af. Maar juist ook vanuit de klantkant wordt de vraag naar duurzaamheid groter. Daar komt bij dat de mate van duurzaamheid van een bedrijf mede bepaald wordt door de mate van duurzaamheid van de bedrijven waarmee die samenwerkt. Uiteindelijk kan een verzekeraar pas duurzaam zijn als alle advieskantoren waarmee die samenwerkt duurzaam zijn. Duurzaamheid zit nooit in één bedrijf alleen; duurzaamheid wordt bepaald door de gehele keten. Om als assurantiekantoor over vijf jaar nog succesvol te kunnen functioneren, is beleid en realisatie daarvan op het gebied van duurzaamheid een must. Nu al stellen grotere bedrijven aan verzekeringskantoren de eis aantoonbaar aan duurzaamheid te doen; en lukt je dat niet, dan heb je weer een klant minder.



### Hieronder volgt een voorbeeld van doelstellingen met betrekking tot duurzaamheid voor een assurantiekantoor. In 2030 is het volgende bereikt:

1. Het kantoor is volledig CO<sub>2</sub>-neutraal.
2. De biodiversiteit rond ons pand is verdubbeld.
3. Er is een samenwerking met de gemeente om lokale armoede te bestrijden.
4. Het personeelsbeleid en de arbeidsvoorwaarden zijn duurzaam en inclusief.
5. Er wordt uitsluitend samengewerkt met duurzame verzekeraars.
6. In elk adviesgesprek met de klant wordt duurzaamheid besproken.
7. Het label "duurzaam advieskantoor" is behaald.

### Management en duurzaamheid

Management is "de kunst en wetenschap van het richting geven aan inspanning en middelen, zodat de vastgestelde doeleinden van een onderneming bereikt kunnen worden overeenkomstig het aanvaarde beleid". Met andere woorden; het in de dagelijkse praktijk werkzaamheden verrichten om de gestelde doeleinden te realiseren.

### Formuleer tenminste vijf concrete doelstellingen inzake duurzaamheid voor 2030

Een manager geeft aandacht aan plannen, structureren, organiseren, leiding geven, motiveren, communiceren en meten en analyseren. Dat kun je doen met de diverse management instrumenten die je ter beschikking staan. Inzetten daarvan is tweeledig: enerzijds om je duurzaamheidsdoelen te bereiken en anderzijds om de management-instrumenten zelf te verduurzamen. Zo maak je van duurzaamheid een

vast onderdeel binnen je organisatie en je manier van leidinggeven. Wat zou je in je organisatie en management allemaal moeten en kunnen doen om de in het kader geformuleerde doelstellingen te realiseren? Een beknopt overzicht van de mogelijkheden:

#### 1. Organisatie

Neem duurzaamheid op in de missie en visie van het kantoor. Benoem een verantwoordelijke voor duurzaamheid of stel een medewerker ervoor aan (functie, taak en verantwoordelijkheden). Stel dus een beleidsplan op, met daarin diverse concrete doelstellingen. Omarm (enkele) Sustainability Development Goals (SDG's). Zet duurzaamheid op de agenda van intern overleg; maak de voortgang zichtbaar.

#### 2. Personeelsbeleid

Geef extra aandacht aan goede werkomstandigheden voor het personeel. Stimuleer gezonde levensstijl en duurzame inzetbaarheid van je medewerkers. Doe aan inclusiviteit, diversiteit, sociale arbeidsparticipatie en gelijke behandeling. Moedig vrijwilligerswerk aan bij je personeel. Fiets naar het werk en/of gebruik het openbaar vervoer met een ov-kaart van de zaak. Faciliteer thuiswerk. Geef je medewerkers een klimaatbudget. Stel groene of duurzame arbeidsvoorwaarden op. »





### 3. Locatie en facilitair

Verduurzaam het pand. Verminder energie- en papierverbruik. Koop tweedehands artikelen en kijk naar hergebruik. Minder afval en beter scheiden; ruim zwerfafval rond het kantoor op. Inventariseer biodiversiteit rond kantoor; stel een plan van aanpak op voor verbetering (in samenwerking met omliggende bedrijven). Hoe duurzaam wordt er geluncht? Kijk naar de inkoop; hoe duurzaam zijn je leveranciers en wat is het effect op mens en milieu? Koop je producten en diensten zoveel mogelijk lokaal in.

### 4. Marketing en communicatie

Marketing hoeft niet alleen ingezet te worden voor economische motieven, maar ook voor de boodschap op gebied van mens en milieu. Communiceer wat het bedrijf bijdraagt om van de wereld een mooiere plek te maken: in de dienstverlening, met het kantoorpand, etc. Vermeld eventuele keurmerken. Gebruik geen flyers en dikke brochures en stop met nutteloze gadgets en give-aways. Voorkom greenwashing; communiceer transparant, eerlijk en volledig. Zeg wat je doet en doe wat

je zegt. Ondersteun goede doelen oprecht en communiceer dat.

### 5. Samenwerking

Duurzaamheid doe je met elkaar; intern en extern. Betrokken zijn bij de gemeenschap. Werk samen met goede doelen, je gemeente, collega bedrijven, diverse netwerken. Lokale, regionale en landelijke samenwerking. Zo leer je van elkaar en help je elkaar verder. Communiceer dit en vooral de resultaten van de samenwerkingen met andere partijen en inspanningen van jezelf.

### 6. CO<sub>2</sub>-neutraal

Met de voetafdruk calculator van Instituut Verduurzaming Verzekeringsbranche (INSVER) krijg je inzicht in de omvang en samenstelling van de CO<sub>2</sub>-uitstoot van het kantoor. Stappen zetten om in 2030 CO<sub>2</sub>-neutraal te zijn met betrekking tot het pand, vervoer, wagenpark, arbeidsvoorwaarden, etc. Stel een meerjarenplan op om de CO<sub>2</sub>-uitstoot te reduceren en benoem

een verantwoordelijke medewerker. Compenseer elke jaar de huidige CO<sub>2</sub>-uitstoot.

### 7. Dienstverlening

Waaruit bestaat je dienstverlening: nu en in de toekomst? Hoe kan duurzaamheid daar een plek in krijgen? Cruciaal is het natuurlijk om duurzaamheid in de advisering aan klanten mee te nemen. Ga daarom hierover met je klanten in gesprek. Besteed ook aandacht

Een assurantiekantoor zal duurzaam moeten zijn, wil het over vijf jaar nog succesvol kunnen functioneren



aan je samenwerking met andere verzekeraars (bekijk hun duurzaamheid in hun organisatie en/of in de verzekeringen), het verzekeren van duurzaamheidsrisico's, duurzame productontwikkeling en duurzaam schadeherstel.

## 8. (Financiële) Informatie en rapportage

Begroten, meten, analyseren, rapporteren en evalueren. Zorg voor kwantitatief en kwalitatief inzicht. Voldoe aan de wetgeving van duurzaamheid en rapportage. Gebruik de informatie voor interne en externe communicatie.

INSVER heeft diverse hulpmiddelen ontwikkeld voor de assurantiëkantoren om duurzaamheid concreet te maken in hun beleid. Zo is er een gratis webtool CO<sub>2</sub>-calculator beschikbaar; hiermee krijg je inzicht in de omvang van de CO<sub>2</sub>-uitstoot van het kantoor en ontvang je een rapport met reductiemaatregelen. Ook is er een strategie checklist en een “stapenplan assurantiëkantoor, beleid en duurzaamheid”. Succes met het formuleren van de visie en het beleid van het kantoor inzake duurzaamheid voor de komende jaren. ●

**Geef duurzaamheid een prominente plek in de missie, visie en strategie van het bedrijf**

Drs. K. (Kees) Dullemond

De auteur is directeur van INSVER, Instituut voor Verduurzaming in de Verzekeringsbranche, een platform voor kennis, informatie en voorbeelden op het gebied van klimaat- en SDG-verantwoord ondernemen in de verzekeringsbranche ([www.insver.nl](http://www.insver.nl)).



## Duurzaamheid in het Assurantiëkantoor: Strategiecheck

**Missie**  
Waar sta je voor met je bedrijf: wat is de purpose? Wat wil je bereiken? Welk belang hecht je aan duurzaamheid (klimaat en SDG's)? Hoe stem je klantbelang en de diensten op elkaar af?

**Visie**  
Ontwikkel je visie op de transitie naar duurzaamheid in de verzekeringsbranche. Wat doen andere marktpartijen (en waar raakt jou dat)? Ga voor helder onderbouwde doelstellingen op het gebied van klimaat en SDG's voor de komende vijf jaar. Wat moet je allemaal doen om daar te komen? Benoem ideeën voor een begin van aanpak.

**Inzicht**  
Hoe staan we als bedrijf er nu voor? Wat doen wij al aan duurzaamheid? Waar zitten onze zwaktes? Waar ben je echt goed in? Waar gaan er dingen verkeerd in het bedrijf? Hoe komt dat?

**Klanten**  
Voor welke (type) klanten werken we graag? Wat verwachten die klanten van ons bedrijf? Welke wensen hebben zij m.b.t. klimaat en SDG's. Hoe zetten we klantbelang centraal? Wat doe je voor klanten op het gebied van duurzaamheid? Hoe kan verzekeringsadvies de klanten helpen in hun ontwikkeling m.b.t. duurzaamheid?

**Organisatie**  
Wat zijn de vijf kritische handelingen die jouw bedrijf volgend jaar succesvol maken? Hoe past duurzaamheid daar in? Wat moet er in het organisatiemodel aangepast worden? Hoe ga je de eigen bedrijfsvoering verduurzamen?

**Marketing en Communicatie**  
Hoe presenteert je jouw bedrijf op een moderne wijze? Hoe communiceer je het onderscheidend vermogen en het duurzaamheidsbeleid? Pas je de 7P's van de marketingmix consistent toe, niet vanuit product maar vanuit klantbelang? En hebben klimaat en SDG's daarin een plek?

**Mindset**  
Is er de durf om van oude zaken afscheid te nemen? Waar zijn jullie aan het genieten van het nieuwe? Wat vind je leuk aan duurzaamheid en wat is voor jullie de uitdaging? Wat ga je doen met obstakels om je doel (toch) te bereiken? Start met kleine stapjes en stel niet uit tot morgen.

[www.insver.nl](http://www.insver.nl)

Een checklist om de duurzame strategie van een bedrijf te bepalen.