

Wel aandacht maar nog beperkte betekenis in projecten

DUURZAAMHEID IN PROJECTMANAGEMENT

Duurzaamheid heeft zich het laatste decennium ontwikkeld van een strijdpunt voor groene belangengroepen tot een prioriteit op politieke en corporate agenda's. In jaarverslagen en commercials is het begrip niet meer weg te denken. Met de oliemaatschappijen, banken en energiebedrijven voorop, presenteren organisaties uit alle sectoren zich als zorgzaam voor een duurzame toekomst. Duurzaamheid als visie op en strategie voor de toekomst. Een antwoord op een te ver doorgeschoten streven naar 'shareholder value', passend in de tijdgeest van de huidige crisis. Of is duurzaamheid een modegril, een façade om in overvolle markten de gunst van de consument te winnen? Wij stellen vast dat duurzaamheid eerder een trend is dan een hype en onderzoeken in deze special hoe deze z'n weg vindt in projecten en projectmanagement.



AUTEUR

GILBERT SILVIUS
(gilbert.silvius@hu.nl),

lector Business, ICT en Innovatie en program director van de nieuwe Masterstudie Project Management aan Hogeschool Utrecht. Hij is tevens principal consultant bij Van Aetsveld, projectmanagement en verandermanagement.

ROB BLAAS

(rob.blaas@aetsveld.nl), senior projectmanager en consultant bij Van Aetsveld, projectmanagement en verandermanagement. Hij is initiatiefnemer van de onderzoekslijn duurzaam projectmanagement waarin projectmanagers en studenten van de hogeschool samenwerken in onderzoek op dit ontluikende terrein.

> In dit inleidende artikel bespreken we eerst de inhoud van het begrip 'duurzaamheid' en laten we zien dat dit in projectmanagement nog slechts beperkte betekenis heeft. Tot besluit introduceren we de overige artikelen in deze special.

VOORNEMEN EN DOEN

De toekomst zal ons moeten leren hoe diep geworteld de duurzaamheidsovertuiging van bedrijven is. Er zijn echter hoopgevende aanwijzingen. Zo kan uit de Duurzaamheidsbarometer van PriceWaterhouseCoopers worden opgemaakt dat het duurzaamheidsstreven van bedrijven bestand is tegen de huidige crisis. Tweederde van de ondervraagde directeuren, managers en beleidsmakers gaf aan dat programma's gericht op duurzaamheid niet onder druk staan door de kredietcrisis. Duurzaamheid wordt dus niet het kind van de rekening.

Collega Harrie van Bommel van Saxion Hogescholen constateert dat duurzaamheid eerder als (onderdeel van) de oplossing gezien wordt, dan als probleem. Ook de groeiende hoeveelheid duurzaamheidsjaarverslagen van Nederlandse en buitenlandse ondernemingen en het feit dat er zelfs een internationaal gehanteerde norm is voor de verslaglegging van duurzaamheidsactiviteiten, geven aan dat er in duurzaamheid geïnvesteerd wordt.

Een andere aanwijzing is dat traditioneel 'duurzame' banken als Triodos en ASN Bank minder lijken te lijden onder de kredietcrisis dan de grootbanken die duurzaamheid minder prominent in hun strategie opnemen. Een laatste stimulans voor duurzaamheid tenslotte is het

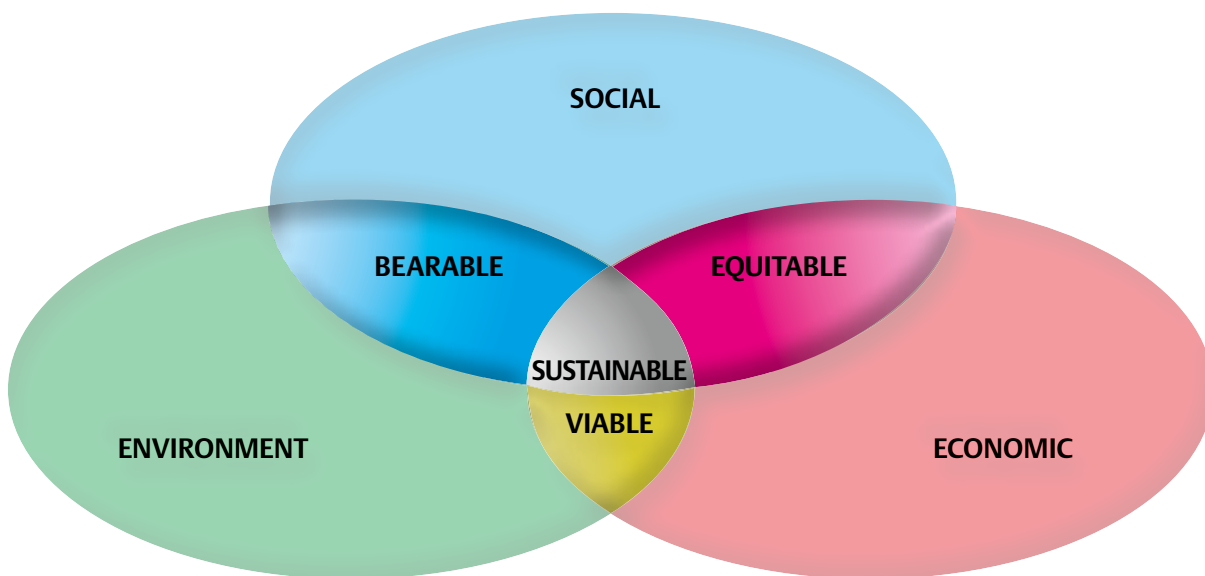
inkoopbeleid van de overheid, waarin duurzaamheid steeds nadrukkelijker als selectiecriteria wordt gehanteerd.

De hier genoemde ontwikkelingen ondersteunen de opvatting dat duurzaamheid een trend is. Ondernemer Folke Coenradi van Drukkerij Coenradi uit Zwolle stelt het als volgt: "Duurzaamheid is een hype, totdat het vanzelfsprekend is."

Maar hoe zit dit op de werkvloer, daar waar mooie woorden en beloftes in acties worden omgezet? Komt duurzaamheid daar terug? Als dat zo is, dan zou dat zeker in projecten zichtbaar moeten zijn. Projecten maken volgens de Wereldbank circa 21 procent van de wereld-economie uit. Een substantieel aandeel. En waar het innovaties betreft, die bij duurzaamheid te verwachten zijn, zal het aandeel van projecten zeker groter zijn. De vraag is derhalve gerechtvaardigd hoe duurzaamheid z'n weg vindt in projecten en in projectmanagement.

TOEKOMSTGERICHT

In 1983 installeerde de Verenigde Naties de World Commission on Environment and Development (WCED), om de toegenomen zorgen over de omgang van de mens met de natuur en de uitputting van natuurlijke bronnen te bespreken. In haar rapport 'Our Common Future' uit 1987 (het 'Brundtland-rapport') definieert de commissie het begrip 'sustainable development' (duurzame ontwikkeling) als "forms of progress that meet the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their needs".



Figuur 1: Het 'Triple-P concept of sustainability'.

Deze definitie benadrukt 'toekomstgerichtheid' als een basiselement van duurzaamheid. De oriëntatie op de toekomst impliceert onder andere een verstandig gebruik van natuurlijke bronnen en zorg voor het milieu. Deze 'groene' invalshoek komt ook terug in andere definities of interpretaties van duurzaamheid. Zo stelt de OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development) in 1990: "The sustainable development concept constitutes a further elaboration of the close links between economic activity and the conservation of environmental resources. It implies a partnership between the environment and the economy".

TRIPLE-P

Andere opvattingen van duurzaamheid benadrukken met name het sociale aspect. Zo verbindt Barbier (1987) 'sustainable development' aan "... increasing the material standard of living of the poor at the 'grassroots' level, which can be quantitatively measured in terms of increased food, real income, educational services, healthcare, sanitation and water supply, emergency stocks of food and cash, etc.". Het eerder genoemde rapport 'Our Common Future' combineert de verschillende aspecten en stelt: "In its broadest sense, sustainable development strategy aims at promoting harmony among human beings and between humanity and nature".

Het International Institute for Sustainable Development bouwt op deze opvatting voort in een definitie van 'duurzaam ondernemen' als "adopting business strategies and activities that meet the needs of the enterprise and its stakeholders today while protecting, sustaining and enhancing the human and natural resources that will be needed in the future." Belangrijk in deze definitie is dat zij ook spreekt over de "...needs of the enterprise and its stakeholders today...". Hiermee wordt erkend dat een organisatie ook haar korte termijn doelstellingen moet behalen, bijvoorbeeld het realiseren van een gezonde winst voor de aandeelhouders, om duurzaam te kunnen zijn. John Elkington noemt dit in zijn boek 'Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business' het 'triple bottom line'-concept. Duurzaamheid gaat om evenwichtigheid en harmonie tussen ecologische, sociale en economische afwegingen. Kortweg 'People, Planet, Profit' of 'Triple-P'-concept (zie figuur 1). Een te sterke nadruk op één van de P's zal op de langere termijn niet tot een duurzame organisatie leiden.

MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD

Het begrip duurzaamheid wordt vaak in één adem genoemd met maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO of Corporate Social Responsibility, CSR). MVO is een containerbegrip dat oorspronkelijk vooral de sociale factoren van ondernemingsverantwoordelijkheid belichtte. Duurzaamheid heeft zijn bronnen meer in de ecologische hoek. In de literatuur echter, zeker sinds het SER-rapport van 2000¹, zijn de twee begrippen praktisch synoniemen van elkaar. MVO Nederland stelt vast "dat je als ondernemer streeft naar zowel winst als naar positieve effecten voor het milieu en de mensen binnen en buiten de

onderneming". Deze definitie heeft veel overeenkomsten met het "Triple-P" concept.

Om verwarring te voorkomen zullen we in dit artikel en in deze special zo veel mogelijk de term duurzaamheid hanteren, zonder hiermee te willen suggereren dat onder MVO iets anders moet worden verstaan.

ERVARINGEN IN PROJECTEN

Op het IPMA-wereldcongres van 2008 stelde IPMA-vicepresident Mary McKinlay in haar openingstoespraak dat de verdere ontwikkeling van het vak projectmanagement eist dat projectmanagers mede verantwoordelijkheid nemen voor duurzaamheid. Maar wordt dit in het vakgebied ook zo ervaren? In een gezamenlijk onderzoek² van de onderzoeksgroep 'Duurzaam projectmanagement' van Hogeschool Utrecht en Van Aetsveld hebben studenten van de hogeschool aan veertien internationale experts op het gebied van projectmanagement gevraagd naar hun begrip van duurzaam projectmanagement.

INVLOED DUURZAAMHEID OP PROJECTEN WORDT ONDERKEND

De vragen die de experts kregen voorgelegd, waren:

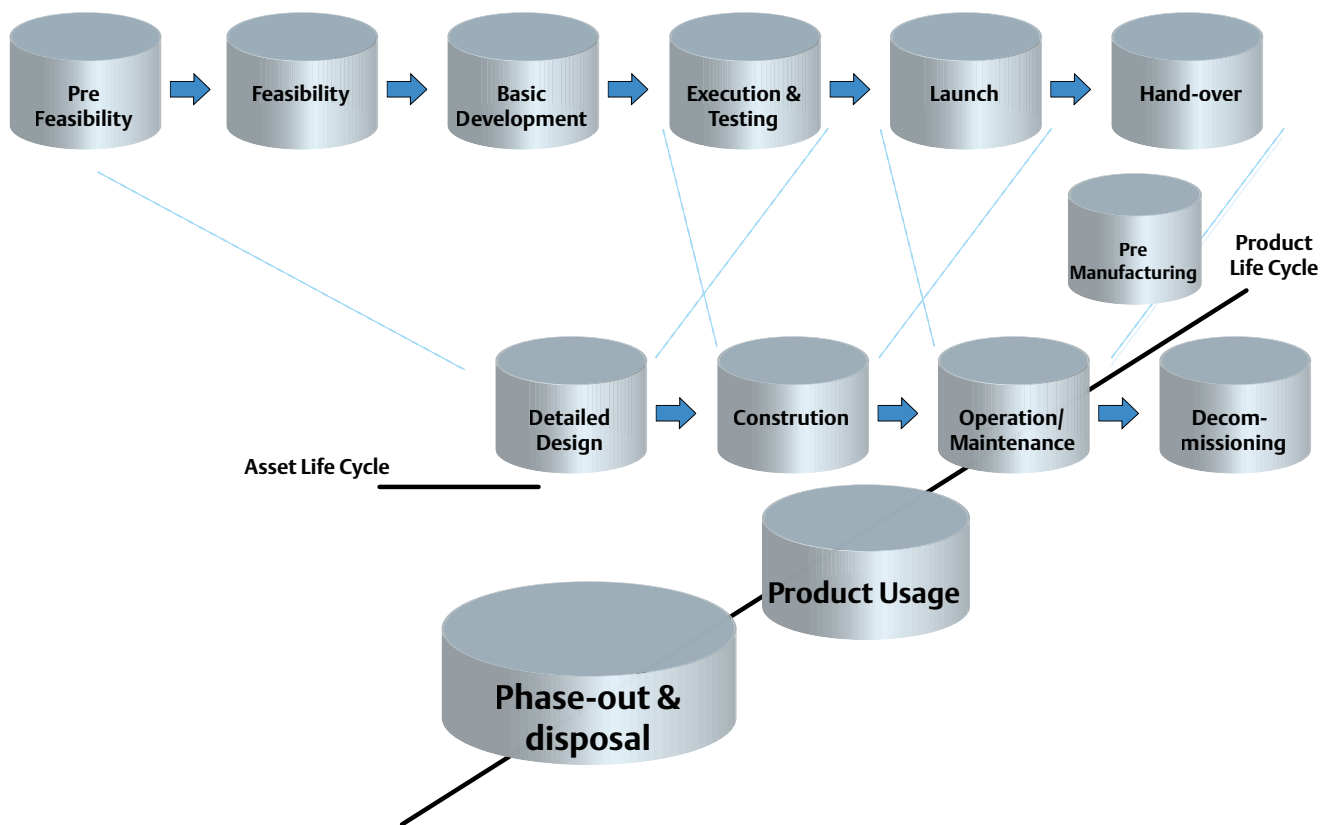
- Verwacht u dat duurzaamheid in toenemende mate invloed zal hebben op de wijze waarop projecten gemanaged worden?
- Wat zijn volgens u kenmerken of aspecten van duurzaam projectmanagement?
- Wordt er in de projecten waarin u werkt al gerichte aandacht besteed aan de verschillende aspecten van duurzaam projectmanagement?

De experts zijn face-to-face of telefonisch geïnterviewd (semigestructureerd). Het onderzoek vond plaats in de zomer van 2008 en leverde de volgende resultaten op.

Vraag 1: Verwacht u dat duurzaamheid in toenemende mate invloed zal hebben op de wijze waarop projecten gemanaged worden?

Deze vraag werd door twaalf van de veertien experts bevestigend beantwoord. Als reden voor die bevestiging werd onder andere gesteld dat duurzaamheid in alle aspecten van de business van belang is, en dus ook in projectmanagement. Andere argumenten waren dat "projectmanagers hun ogen niet kunnen sluiten voor de ontwikkelingen in de maatschappij" en "zich bewust moeten zijn van de context van de organisatie waarin ze werken".

De twee respondenten die de vraag ontkennend beantwoordden, waren van mening dat duurzaamheid impact zal hebben op ondernemen in het algemeen en daarmee de beoogde projectresultaten. Zij vonden dit echter met name een verantwoordelijkheid van de opdrachtgevers en niet



Figuur 2: De samenhangende levenscycli van project, asset en product.
(Gebaseerd op Labuschagne en Brent, 2006.)

- > zozeer van de projectmanagers. De projectmanager zou zich dienen te beperken tot zijn of haar opdracht en hoeft deze niet in twijfel te trekken. Dit argument raakt de regelmatig terugkerende discussie over de verantwoordelijkheid van de projectmanager voor het resultaat van het project. Uiteraard wordt hier de inhoud van het resultaat bedoeld en niet het behalen van het resultaat. Hoewel deze discussie waarschijnlijk nooit geheel beslecht zal worden, tenderen de meeste auteurs naar de mening dat de projectmanager van de toekomst ook verantwoordelijkheid dient te nemen voor het inhoudelijke resultaat van zijn of haar projecten⁵.

Vraag 2: Wat zijn volgens u kenmerken of aspecten van duurzaam projectmanagement?

De antwoorden van de experts op deze vraag zijn geclassificeerd in het eerder beschreven 'Triple-P'-model. Elf van de veertien experts gaven aan het sociale 'People'-aspect als kenmerk van duurzaam projectmanagement te zien. Met zes van de veertien scoorde het economische 'Profit'-aspect een tweede plaats, gevolgd door het ecologische 'Planet'-aspect dat door vier van de veertien experts genoemd werd.

De uitslag is aan de ene kant opvallend omdat het 'Triple-P'-concept toch breed gezien wordt als de 'definitie' van duurzaamheid, maar dat dit blijkbaar niet gekoppeld wordt aan projectmanagement. Aan de

andere kant is dit wellicht ook niet zo verwonderlijk, omdat in academische en vakpublicaties nog nauwelijks inhoud is gegeven aan 'duurzaam projectmanagement' en het begrip zich nog in een embryonaal stadium bevindt. De hoge score voor het sociale aspect van duurzaamheid hangt wellicht samen met de laatste jaren sterk toegenomen aandacht voor de mens en 'soft skills' in projectmanagement.

Uit het onderzoek bleek ook dat verschillende respondenten duurzaamheid ervaren als het 'geen aandacht geven aan de economische kant'. Dit is een regelmatig voorkomend misverstand. Duurzaamheid wordt in dat geval gezien als liefdadigheid of luxe. In de eerdere paragrafen is aangetoond dat deze visie achterhaald is. Duurzaamheid is een visie op de toekomst van ondernemen die zowel onontkoombaar als hoopgevend is.

Concluderend kan gesteld worden dat duurzaamheid in relatie tot projectmanagement nog weinig inhoud heeft.

Vraag 3: Wordt er in de projecten waarin u werkt al gerichte aandacht besteed aan de verschillende aspecten van duurzaam projectmanagement?

Ook bij deze vraag zijn de antwoorden gerubriceerd naar de drie P's. Niet verbazingwekkend, vanwege de bekende 'triple constraint' van tijd, geld en kwaliteit, scoort het economische 'Profit'-aspect op deze vraag het hoogst; dertien van de veertien experts antwoordden bevestigend.

Voor de andere P's zijn de resultaten echter ook bemoedigend. Tien van de veertien experts geven aan dat in hun projecten al gerichte aandacht wordt besteed aan de ecologische 'Planet'-aspecten van het project. Voor de sociale 'People'-aspecten is dat voor acht van de veertien experts het geval.

Deze resultaten illustreren dat duurzaamheid in projectmanagement wellicht nog niet een duidelijke en erkende invulling kent, maar dat de aandacht voor aspecten van duurzaamheid wel al zichtbaar is.

Op basis van dit verkennende onderzoek naar de betekenis van duurzaamheid in projectmanagement in Nederland mag worden vastgesteld dat het concept duurzaamheid nog weinig betekenis heeft in projectmanagement. Hoewel aspecten van duurzaamheid wel terug te vinden zijn in de wijze waarop organisaties én projecten worden geleid, lijkt dit nog los te staan van een structurele aandacht voor 'duurzaamheid in projectmanagement'. Ook in de traditionele duivelsdriehoek van projectmanagement (tijd, geld en kwaliteit) ontbreekt de erkenning van de sociale en ecologische aspecten van het project en het resultaat.

DUURZAAMHEID HEEFT IN PROJECTEN NOG WEINIG INHOUD

LEVENSZYCLUS

In de verkenning hierboven is 'toekomstgerichtheid' geïdentificeerd als een belangrijk basiselement. Duurzaamheid impliceert ook het in ogenschouw nemen van wat er in de toekomst met een product, systeem, fabriek, et cetera gebeurt. Inclusief de fase dus waarin deze niet meer gebruikt en ter zijde gesteld, afgebroken of vernietigd worden. Duurzaamheid impliceert het denken in de totale levenscyclus.

De Zuid-Afrikaanse onderzoekers Labuschagne en Brent (2006) brengen dit levenscyclusdenken voor projecten in praktijk. In hun opvattingen betekent het integreren van duurzaamheidsdenken in projectmanagement het in ogenschouw nemen van de gehele levenscyclus van het project; bijvoorbeeld initiatie, ontwerp, ontwikkeling, uitvoering, test en oplevering. Maar met alleen de levenscyclus van het project zijn we er nog niet. Een project levert immers ook een resultaat op, zoals een nieuw productiemiddel, een nieuw verkoopkanaal of een nieuw informatiesysteem. Dit resultaat heeft eveneens een levenscyclus. In de terminologie van Labuschagne en Brent is dit de 'Asset life cycle'.

Het resultaat van het project, de 'asset' dus, is echter veelal niet het uiteindelijke doel waarvoor het project is opgezet. Dat ligt vaak nog één stap verder, bij het product waarvan de asset een onderdeel is en de dienst waarin deze toegepast wordt. Dit product of deze dienst heeft ook weer een eigen levenscyclus, de 'Product life cycle'. Figuur 2 illustreert deze levenscycli en de wijze waarop deze samenhangen. Volgens Labuschagne en Brent betekent het integreren van duurzaamheid in projectmanagement het in beschouwing nemen van deze drie levenscycli in het ontwerp, de uitvoering en het management van een project.

Met het in de beschouwing meenemen van de asset die in het project gerealiseerd wordt en de producten en diensten die daarmee (mede) voortgebracht worden, introduceren Labuschagne en Brent aspecten die van branche tot branche sterk kunnen verschillen. De invulling hiervan in termen van aandachtspunten, indicatoren en/of normen zal daarom ook per project moeten verschillen. Een generiek inzicht is echter het beschouwen van het project, het resultaat van het project en het effect van dit resultaat.

WERKDEFINITIE

De toenemende betekenis van duurzaamheid in het ondernemen zal ook haar weg vinden naar projectmanagement. Gezien de verslagen van bedrijven over hun duurzaamheidsactiviteiten, de initiatieven van bijvoorbeeld ProRail over duurzaam aanbesteden van haar spoorinfra-structuren en de richtlijnen van SenterNovem over duurzaam inkopen, is het verbazingwekkend dat dit nog nauwelijks op gang is gekomen. Uit ons expertonderzoek bleek dat verschillende aspecten van duurzaamheid reeds herkend worden in de praktijk van projectmanagement, maar dat duurzaam projectmanagement nog nauwelijks inhoud heeft.

Op basis van de leidende concepten 'Triple-P' en het levenscyclusdenken van Labuschagne en Brent, hebben wij voor duurzaam projectmanagement de volgende werkdefinitie ontwikkeld:

Duurzaam projectmanagement is het managen van projectmatige veranderingen in doelen, productiemiddelen, producten/diensten en/of organisaties, met inachtneming van de economische, sociale en ecologische impact van het project, het projectresultaat en het effect hiervan.

Met deze werkdefinitie kunnen praktijk én theorie kritisch worden beschouwd.

Voordat duurzaamheid binnen projectmanagement écht inhoud kan krijgen, zal de kennis en het bewustzijn van de verschillende aspecten ervan nog sterk moeten groeien. Hiervoor zijn aanpassingen van methoden (zoals Prince2 en PMBOK), competentiesets (zoals de ICB3) en opleidingen (zoals cursussen en hoger onderwijs) nodig. Voor de hanteerbaarheid van de concepten zijn met name praktisch toepasbare indicatoren, processen en hulpmiddelen nodig. Een ontwikkeling die nog in de kinderschoe-

- > nen staat. Deze special van Projectie beoogt bij te dragen aan zowel de bewustwording als de ontwikkeling van praktische inzichten.

OPBOUW SPECIAL

In de hierna volgende artikelen zal vanuit verschillende invalshoeken inhoud worden gegeven aan 'duurzaamheid in projecten'. Allereerst vraagt Brani Petrovic zich af of duurzaamheid écht op de agenda's staat in de directieka-

DUURZAAMHEID EERDER GEZIEN ALS OPLOSSING DAN ALS PROBLEEM

mers. Hij rapporteert onder andere over het wereldwijde onderzoek 'Enterprise of the Future' waarin 1.130 CEO's, general managers en topambtenaren deze vraag kregen voorgelegd.

Daarna geven Anna Sophia Dijkstra en Jasper van den Brink in twee bijdragen inhoud aan de concepten achter duurzaam projectmanagement. Dijkstra verkent onder andere de bekende methoden van projectmanagement en biedt projectmanagers handreikingen over hoe ze een en ander in praktijk kunnen brengen. Van den Brink zoekt aansluiting bij de 'Sustainable Reporting Guidelines' om zinvolle indicatoren voor duurzaamheid in projectmanagement te ontwikkelen.

Harry Rorije en Ron Schipper kiezen vervolgens een meer veranderkundige invalshoek op duurzaamheid: Hoe bereik ik met projecten duurzame veranderingen? Rorije en Schipper wijzen op de zwijgende meerderheid als een in veranderprocessen veelal vergeten groep.

In het laatste artikel onderzoekt Anand Sheombar de samenwerking tussen verschillende stakeholders in projecten, gericht op de ontwikkelende 'Bottom-of-the-Pyramid' -markt.

We besluiten deze special met een korte epiloog over de lessons learned uit de artikelen. <

NOTEN

- ¹ SER-publicatie 11, 15 december 2000: 'De winst van waarden; advies over maatschappelijk ondernemen'.
- ² Het onderzoek is uitgevoerd door 'Topclass'-studenten Leo Groenewegen en Brenda Schipper.
- ³ Zie literatuurstudie 'Future development of Project Management competences' van Silvius en Barenburg.

REFERENTIES

- Barbier, E. (1987), 'The Concept of Sustainable Economic Development', in Environmental Conservation, vol. 14 (no. 2).
- Bommel, H. van (2009), 'Maatschappelijk verantwoord duurzaam ondernemen, van hype naar trend.', presentatie, 1 april, Saxion Hogescholen.
- Cobouw, 13 mei 2009, 'ProRail belooft aannemers die CO2-uitstoot reduceren'.
- De Ondernemer. (2008), 'Duurzaam blijft een hype totdat het vanzelfsprekend is', in De Gelderlander, 7 oktober.
- Elkington, J. (1997). 'Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business', Capstone Publishing Ltc. Oxford.
- Labuschagne, C. en Brent, A.C. (2006), 'Social indicators for sustainable project and technology life cycle management in the process industry', in International Journal of Life Cycle Assessment, vol. 11, no.1, pp.3-15.
- McKinlay, M. (2008), 'Where is project management running to ...?'; Key-note speech, International Project Management Association, World Congress, Rome, Italië.
- Organization for Economic Cooperation and Development (1990). Issues papers: 'On Integrating Environment and Economics', Paris.
- PriceWaterhouseCoopers (2009), 'Duurzaamheidsbarometer, mei 2009, meting 4'.
- SenterNovem, <http://www.senternovem.nl/duurzaaminkopen/instrumenten/index.asp>.
- SER, 'De winst van waarden, Advies over maatschappelijk ondernemen', uitgebracht aan de staatssecretaris van Economische Zaken, publicatienummer 11, 15 december 2000.
- Silvius, A.J.G., en Batenburg, R. (2009), 'Future development of Project Management competences', 42nd Hawaii International Conference on Systems Science (HICSS), januari.
- World Commission on Environment and Development (1987). 'Our Common Future', Oxford University Press, Great Britain.

(ADVERTENTIE)

ERP-systemen voor projectenorganisaties
vindt u via:

Psolutions.nl