

NIDO/KSI Bijlage C - PPDO-programma's

1. Duurzaam ondernemen in internationale context (DOI).....	1
2. Samenwerking voor duurzaamheid (SvD).....	2
3. Duurzaam ondernemen Midden- en kleinbedrijf (MKB)	4
4. ICT voor duurzaamheid (ICT)	5
5. Diensten als motor voor duurzaamheid (DVD).....	6
6. Marktintroductie van nieuwe duurzame technologie (MDT).....	7
7. Duurzame innovatie (DI).....	8

1. Duurzaam ondernemen in internationale context (DOI)

Het programma 'Duurzaam Ondernemen in Internationale context' (DOI) richt zich op de vraag hoe het Westerse bedrijfsleven in haar internationale activiteiten de drie duurzaamheidspijlers – people, planet en profit – gelijktijdig kan versterken om op die manier een bijdrage te leveren aan het oplossen van de wereldwijde armoede- en milieuproblematiek. Voor bedrijven is dit een belangrijke vraag omdat zij zich door de publieke opinie en maatschappelijke druk in toenemende mate genoodzaakt zien om duurzaam te ondernemen.

Het DOI-programma zal bedrijven helpen concrete invulling te geven aan duurzaam ondernemen bij internationale operaties en internationale handel, in de context van de globale ontwikkelingen. Hierbij wordt mede gedacht aan de implementatie van de resultaten van de World Summit on Sustainability and Development (Johannesbrug 2002).

Middels het DOI-programma stelt NIDO zich tot doel om 1) internationaal opererende ondernemingen te stimuleren om duurzame ontwikkelingsprincipes te verankeren in hun doelstellingen en activiteiten en 2) de mogelijkheden voor grensoverschrijdende en grensverleggende samenwerking tussen bedrijven onderling en tussen bedrijven en andere organisaties te verkennen en te benutten.

Om deze doelstellingen vorm te geven, worden gedacht aan sprongprojecten, die op bedrijfsniveau gedurende de looptijd al tot duurzame resultaten en in meer algemene zin tot vergroting van kennis en inzicht moeten leiden.

- Sprongproject 1 'Duurzaam ondernemen en globalisering' richt zich op de vraag hoe bedrijven duurzaam ondernemen concreet in kunnen vullen wanneer zij internationaal opereren. Hierbij komt ook aan bod hoe het management in het buitenland dat onder invloed staat van andere omgevingsfactoren, effectief kan worden betrokken. Mechanismen voor transfer van successen tussen landen komen hierbij ook aan de orde
- Sprongproject 2 'Duurzaam ondernemen en internationale handelsbelemmeringen' richt zich parallel hieraan op de internationale lessen die geleerd kunnen worden van succesvolle niche-bedrijven zoals Max Havelaar. Ook wordt gekeken wat deze niche-bedrijven, met hun duurdere producten, kunnen leren van de mainstream bedrijven (zoals marketing van duurzaamheid en vergroten van het marktaandeel).

In het DOI-programma werkt NIDO rechtstreeks met bedrijven die duurzaam willen gaan ondernemen in internationale context. Centraal staat hierbij de vraag hoe een individueel bedrijf hieraan pro-actief vorm kan geven en zijn invloed in een bredere context kan vergroten. Belemmerende en stimulerende factoren en trends in de internationale verhoudingen worden in dialoog met betrokken actoren (incl. overheden en NGO's) blootgelegd en ter discussie gesteld, en dienen als basis voor het identificeren van nieuwe kansen. In maandelijkse bijeenkomsten met 12-

15 bedrijven wordt ruimte gegeven voor creativiteit en leren om duurzaamheid handen en voeten te geven in de dagelijkse praktijk. De bedrijven formuleren zelf hun projecten en maken hiervoor ook tijd en mensen vrij. De uitkomsten van de bedrijfsprojecten zijn voor de bedrijven een eerste concrete ervaring op dit terrein. NIDO treedt steeds op als regisseur of procesmanager en vervult een makelaarsfunctie met betrekking tot het bijeenbrengen van kennisvrager en aanbieder.

De doelgroep voor het DOI-programma bestaat uit bedrijven die internationaal opereren, waarbij gedacht kan worden aan multinationals en aan bedrijven met internationale (handels)partners. In de bijeenkomsten zal ook de interactie gestimuleerd worden tussen deze bedrijven en o.a. vertegenwoordigers van overheidsorganisaties, de financiële sector, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen.

Qua kennis bouwt het DOI-programma voort op het eerdere NIDO-programma 'Van Financieel naar Duurzaam Rendement' waarbij in werd gegaan op hoe de meerwaarde van duurzaam ondernemen aangetoond en gecommuniceerd kon worden. Aanvullend zullen twee initiatieven genomen worden om de kennisbasis verder uit te bouwen:

- Universitaire programma's: kennis uit (internationale) kennisontwikkelings-, opleidings- en trainingsprogramma's wordt ingebracht; waar onbeantwoorde vragen zijn wordt additionele kennisontwikkeling geentameerd.
- Netwerken: via bestaande internationale netwerken zoals die van het 'Eisenhower fellowship-programma', die van het 'International Programme on the Management of Sustainability' en die van het 'Global Reporting Initiative' wordt kennis en ervaring ten aanzien van internationaal duurzaam ondernemen verkregen, verder ontwikkeld en verspreid. Ook bedrijven die in een ontwikkelingsland duurzaam willen ondernemen kunnen via deze netwerken meer inzicht krijgen in de lokale omstandigheden.

Deelnemers worden in eerste instantie gezocht bij Nederlandse, internationaal opererende bedrijven en publieke organisaties uit diverse sectoren, die er – mede op basis van de beweging naar duurzame ontwikkeling die in Nederland aan gaande is - belang aan hechten een bijdrage te leveren aan wereldwijde duurzame ontwikkeling. Deelnemers verwerven competenties om duurzaam ondernemen in internationale context voor de eigen organisatie concreet vorm te geven.

2. Samenwerking voor duurzaamheid (SvD)

Het programma 'Samenwerking voor duurzaamheid' (SvD) onderzoekt de vraag hoe verschillende soorten van samenwerking bij kunnen dragen aan duurzaamheid. Duurzaamheid vraagt om een wezenlijk nieuwe aanpak. Bedrijven kunnen dat niet alleen. Samenwerking met partijen met complementaire kennis en middelen is noodzakelijk omdat het werken aan duurzaamheid:

- de normale tijdshorizon van een bedrijf overstijgt waardoor bedrijven huiverig zijn hierin te investeren;
- een breed onderwerp is waarvoor verschillende competenties nodig zijn die een bedrijf niet snel allemaal zelf in huis zal hebben;
- om vernieuwing en creativiteit vraagt, die vaak ontstaan op de grenzen tussen de kennis en kundes van de samenwerkende organisaties;
- een specifieke interactie met de overheid omvat, waarin omgegaan moet worden met verschillende rollen die de overheid speelt (partner, vertegenwoordiger van het algemeen belang, politieagent).

Kennis over samenwerking is dan ook een belangrijke conditie om duurzaamheid te kunnen verwezenlijken. Samenwerking is in de praktijk niet makkelijk. Partijen vinden het vaak moeilijk om elkaar te vertrouwen en om hun tijd en geld in een gezamenlijk initiatief te steken. Daarom zijn

vragen rond macht, vertrouwen, cultuurverschil, afhankelijkheid, de wijze van gebruik van contracten en projectmanagement van essentieel belang bij dit thema

Dit programma richt zich op het management van betrokken bedrijven en uitvoerende overheidsinstanties. Vanzelfsprekend spelen andere functionarissen hierbij een voorbereidende en soms initiërende rol. Deelnemers worden gezocht onder partijen (bedrijven, publieke organisaties) die vormen van samenwerking overwegen als een middel om hun operaties duurzamer te maken, en onder ervaringsdeskundigen die hun kennis op dit gebied willen delen. Sommige partnerships van bedrijven met NGO's passen ook in dit kader.

Het SvD-programma stelt zich tot doel om bedrijven kennis en ervaring te laten opdoen met de voordelen, mogelijkheden en moeilijkheden van samenwerking ten behoeve van duurzaamheid. NIDO speelt een belangrijke aanjagende rol bij het vergaren van wetenschappelijke en praktijkkennis en zet zich in om deze kennis toepasbaar en toegankelijk te maken. Daarbij streeft zij er niet naar zelf kennisdrager te worden, maar wil die links leggen die nodig zijn om dit doel te bereiken. In het programma:

1. wordt bestaande kennis bij kennisinstellingen verzameld en vertaald naar toepassingen voor duurzaamheid;
2. worden leerervaringen uit afgeronde projecten hiermee gecombineerd om te komen tot handreikingen voor samenwerking aan duurzaamheid;
3. worden geleerde lessen geïmplementeerd in experimenten met nieuwe samenwerkingsverbanden voor duurzaamheid.

NIDO ontwikkelt hiertoe verschillende activiteiten in de projecten:

- Project 1 'Alliantie-management' is voornamelijk gericht op het makelen in kennis. Het richt zich voornamelijk op wetenschappelijke onderzoekers, adviseurs en bedrijven en overheden met samenwerkingservaring. De partijen worden in staat gesteld hun ervaringen te delen om zo van elkaar te kunnen leren en te reflecteren op hun ervaringen op basis van de reeds ontwikkelde kennis. Hierbij wordt ingegaan op de belangrijke thema's rond samenwerking zoals vertrouwen en contractvormen, maar ook op welk soort samenwerking (bijvoorbeeld projectsamenwerking, alliantie, joint venture) geschikt is onder welke condities. Daarnaast staan de condities zelf ter discussie, en worden maatregelen geëntameerd om deze zo te veranderen dat ze samenwerking bevorderen.
- Project 2 'Samen werken aan duurzaamheid' heeft een sterke verankering in de praktijk en richt zich met name op praktijkprojecten waarin de opgedane kennis wordt toegepast. Project 2 richt zich in sterkere mate op het bedrijfsleven, op grote projectontwikkelaars, op organisaties zoals Rijkswaterstaat en op financiële instellingen, maar ook op publieke partijen als provincies en belangenverenigingen. Hierbij gaat het om partijen die geringe ervaring hebben met samenwerking voor duurzaamheid maar hierin potentie zien voor hun toekomstige operaties. NIDO zorgt daarbij voor eenvoudige middelen om kennis uit de praktijk van het opzetten en opereren van samenwerkingsverbanden te delen, bijvoorbeeld door het organiseren van een symposium voor betrokkenen en geïnteresseerden, het ontwikkelen van een training en een handboek voor de praktijk en het uitgeven van essays voor bestuurders en politici. De kennis uit dit project wordt vervolgens ook teruggekoppeld naar project 1.

Deelnemers aan dit programma bouwen competenties op om passende vormen van samenwerking te entameren, in te richten, en tot een duurzaam succes te maken. Dit omvat onder meer inzichten in waarom samenwerking nuttig is, en onder welke condities dit zo is.

Het SvD-programma bouwt voort op de kennis en ervaring uit eerdere NIDO-programma's¹ waarin succesvolle samenwerking tot stand werd gebracht tussen een groot aantal actoren in productieketens, uit verschillende branches, met publieke partijen zoals overheid, milieubeweging en kennisinstututen, en met het bedrijfsleven. Verder wordt aansluiting gezocht bij de reeds aanwezige wetenschappelijke kennis op dit gebied aan de Erasmus Universiteit (Nootboom, Klijn, Beyen), de Universiteit van Tilburg (Barkema, Noorderhaven), de Rijksuniversiteit Groningen (Ghuri, Biemans), de Nijmegen School of Management (Dankbaar) en Politecnico Milano (Manzini).

Het gaat daarbij vooral om kennis op het gebied van bedrijfseconomie (transactiekosten-theorie, netwerktheorie, speltheorie), management en sociale psychologie.

3. Duurzaam ondernemen Midden- en kleinbedrijf (MKB)

Het programma 'Duurzaam ondernemen midden- en kleinbedrijf' (MKB) richt zich op de vraag hoe principes van duurzaamheid kunnen worden toegepast in het MKB. Het MKB omvat 99% van de Nederlandse bedrijven en gezien dit grote aandeel in de Nederlandse economie is in het Rijksbeleid (NMP4) vastgelegd dat het MKB een belangrijke rol kan - en zou moeten - spelen in de transitie naar 'duurzaam consumeren en produceren'. In de praktijk is gebleken dat het betrekken van het midden- en kleinbedrijf bij duurzaamheidsinitiatieven veelal moeilijk is. De positie die deze bedrijven innemen in de keten, maakt dat veelal wordt teruggevallen op korte termijn- en deeloplossingen. Recente onderzoeken laten echter zien dat er bij het MKB wel een grote bereidheid is om duurzaam / maatschappelijk verantwoord te ondernemen.

Een van de expliciete conclusies van het programma 'Van Financieel naar Duurzaam rendement (FDR)' was dat MKB een eigen aanpak en ondersteuning behoeft op het traject naar duurzaam ondernemen. Voortbouwend op FDR is het doel van het MKB-programma derhalve om de factoren in kaart te brengen die het MKB belemmeren bij hun streven naar duurzaamheid en te experimenteren met nieuwe aanpakken om het MKB in staat te stellen duurzaamheid te integreren in de strategieën van het MKB. Daarnaast is het streven om een actieve dialoog te voeren met beleidsambtenaren, regionale overheden en intermediaire organisaties om het beleid zo te richten, dat duurzaam ondernemen in het MKB gestimuleerd, of in ieder geval niet gehinderd, wordt.

Om deze doelstelling te bereiken worden twee projecten gestart.

- Project 1 'Transities in het MKB' richt zich op hoe het MKB meer en beter gebruik kan maken van kennis over duurzaamheid. Hierbij zal gekeken worden via een branchebenadering (in welke branches is de transitie het meest nodig en mogelijk; wat zijn de specifieke knelpunten/succes factoren) en een regionale benadering (duurzame bedrijventerreinen, ondernemersverenigingen, of regionale initiatieven m.b.t. bijvoorbeeld energie, milieu en grondstoffen).
- Project 2 'Beleidsimpuls duurzaamheid in het MKB' streeft ernaar om een actieve beleidsaanpak te stimuleren bij nationale en regionale overheidsorganen en intermediaire partijen. Middels het programma kan gekomen worden tot een actieve stakeholdersdialoog en inbreng van nieuwe kennis en ervaringen waardoor beleidsvernieuwing en -verdieping bereikt kan worden.

Bij de uitvoering van beide projecten zal gebruik worden gemaakt van een systeembenadering waarbij wordt gekeken naar zowel de interne factoren van de bedrijven (kennis, competenties,

¹ O.a. in de volgende NIDO-programma's: Van Financieel naar Duurzaam Rendement; Bundelen voor Duurzaamheid, Duurzaam Uitbesteden en Duurzame Stedelijke Vernieuwing.

middelen), als de externe factoren (cultuur, instituties, wet- en regelgeving) die veranderingen in de weg kunnen staan.

De doelgroep voor project 1 zijn MKB-bedrijven die een toenemende druk of wens voelen om duurzaam te opereren, bijvoorbeeld omdat zij in ontwikkelingslanden actief zijn, de overheid als klant hebben of in een duurzame keten opereren. Met deze bedrijven zal gezocht worden naar de belangrijkste (morele) dilemma's die de transitie naar duurzaam opereren in de weg staan, en effectieve trajecten voor MKB-ondernemers om duurzaam ondernemen in hun eigen organisatie te starten, zicht te krijgen op de waarde ervan, en verder te ontwikkelen.

De doelgroep voor project 2 is diverser en zoekt naar een mix van bedrijven, overheden, adviseurs, en intermediaire organisaties (zoals Syntens, Novem) die de interne (bijvoorbeeld competentieontwikkeling) en externe factoren (bijvoorbeeld wet- en regelgeving, steun voor innovatie) kunnen beïnvloeden.

Met deze tweezijdige benadering levert dit programma bovendien competenties op om duurzaam ondernemen voor het MKB zodanig in te vullen dat MKB-ers dit ervaren als een hanteerbare, haalbare en aantrekkelijke manier van ondernemen.

4. ICT voor duurzaamheid (ICT)

Mede op basis van Informatie en Communicatie Technologie (ICT) ondergaan bedrijfsprocessen momenteel veranderingen die hele nieuwe manieren van opereren mogelijk maken. Denk aan direct-marketing & sales, het gebruik van logistieke en facilitaire services en aan nieuwe vormen van maatwerkproductie. Het programma 'ICT voor duurzaamheid' onderzoekt hoe duurzaamheid in deze ontwikkelingen kan worden geïncorporeerd, om duurzaamheid een structureel onderdeel te maken van deze nieuwe bedrijfsprocesinrichting.

Consumenten kunnen op basis van passende en op het juiste moment en in de juiste vorm beschikbare informatie over producten en aanbieders beter en bewuster voor duurzame producten kiezen. Duurzaamheidsaspecten (m.b.t. zaken als herkomst, transport, energieverbruik, productiewijze, 'fair trade', afvalstoffen) moeten dan wel inzichtelijk, objectief en op aansprekende wijze in deze informatie zijn verwerkt. Maar ook op andere manieren kunnen consumenten worden geholpen naar duurzamer handelen. Het vinden of laten maken van producten op maat wordt met ICT toepassingen steeds eenvoudiger.

ICT kan *bedrijven* helpen hun eigen operaties effectiever en tegelijkertijd duurzamer uit te voeren. Denk bijvoorbeeld aan telewerken, management informatie, maar ook aan het verduurzamen van productieprocessen en aan toepassingen op het gebied van logistiek (zoals een systeem om snel te zien of er in de buurt opslagcapaciteit beschikbaar is). In relatie met anderen kan ICT helpen de ketentransparantie te vergroten, maar ook tot nieuwe ketenconcepten leiden (bijvoorbeeld productie-op-maat).

Dit programma stelt zich tot doel om 1) te onderzoeken in welke nieuwe toepassingen van ICT voor consument en industrie het toevoegen van duurzaamheidsaspecten aanleiding kan geven tot aanzienlijk duurzamer praktijken en om 2) te experimenteren met het incorporeren van duurzaamheidsafwegingen in ICT-toepassingen op deze nieuwe gebieden in samenwerking met private en publieke partijen.

Daartoe zullen enkele projecten worden geformuleerd gerelateerd aan verschillende rollen in bedrijven en lokale overheden.

- Project 1 (voor logistieke managers, productiemanagers en in- en verkoopmanagers) 'Distributed production': herinrichting van bedrijfsprocessen ondersteund door nieuwe ICT-toepassingen voor managementinformatie en ketentransparantie waarbij gezocht wordt naar de ultieme combinatie van flexibele én efficiënte productie en logistiek. Dit project richt zich op

bedrijven die hun productiesysteem moderniseren, en daarbij duurzaamheid concreet handen en voeten willen geven en daarbij gebruik denken te kunnen maken van ICT. Als onderdeel van dit project zullen maatregelen worden geëntameerd die bevorderen dat de fysieke en institutionele infrastructuur aangepast wordt aan deze nieuwe ontwikkelingen.

- Project 2 (voor marketingmanagers en logistieke managers in bedrijven) 'Sustainable Customized Solutions': nieuwe marketingconcepten op basis van ICT, duurzaamheid en massaindividualisering. Dit programma richt zich op bedrijven en overheidsorganisaties die met behulp van ICT-toepassingen maatwerk willen leveren aan afnemers in termen van producten en/of diensten en/of 'informatie', en daarbij duurzaamheidsaspecten een rol willen laten spelen. Passende competenties van afnemers en ngo's intermediaire organisaties en identificatie van conditionerende maatregelen van overheden maken onderdeel uit van de reikwijdte van dit project. Deelnemers verwerven onder meer competenties om duurzaamheidsaspecten op objectieve en hanteerbare manier te incorporeren in ICT-toepassingen, zodat gebruikers van die toepassingen effectieve ondersteuning krijgen voor een duurzamer praktijk. De projecten bouwen voort op ervaringen uit de NIDO-programma's 'Marktkansen voor Duurzame consumenten Producten' en 'Duurzaam Uitbesteden' en op vergelijkbare internationale initiatieven. Wetenschappelijk wordt aansluiting gezocht bij onderzoek naar o.a. consumenteninterfaces, consumentengedrag, en informatica dat o.a. aan de Universiteit van Tilburg is/wordt uitgevoerd.

5. Diensten als motor voor duurzaamheid (DVD)

Het programma 'Diensten als motor voor duurzaamheid' (DVD) richt zich op de vraag hoe diensten de ontwikkeling naar duurzaamheid kunnen stimuleren. Daartoe zal het programma kijken naar 1) welk soort diensten bij kunnen dragen aan duurzaamheid en 2) onder welke condities diensten succesvol kunnen worden ingezet en 3) onder welke omstandigheden diensten duurzaamheid juist belemmeren dan wel een rebound-effect hebben. Het programma onderzoekt de omslag die nodig is om diensten op deze wijze in te kunnen zetten. Een voorbeeld van een dergelijke omslag is het verkopen van verlichting als dienst, in plaats van het verkopen van sec lampen. De belangen van de leverancier en gebruiker vloeien dan samen in de zin dat beide belang hebben bij een zo groot mogelijke duurzaamheid van het product. De ambitie in dit verband is tot diensten te komen die *inherent duurzaam* zijn. Dit houdt in dat economische winst onlosmakelijk is gekoppeld aan gerealiseerde ecologische winst. De verlichtingsaanbieder *verdient* dan aan het feit dat hij de dienst 'verlichting' *energiezuiniger* aanbiedt dan anderen.

Voor die diensten die een belemmering vormen voor duurzaamheid (bijvoorbeeld een lease-auto met tankpas van de zaak) zal gekeken worden hoe 'incentives' veranderd kunnen worden om de omslag naar duurzaamheid te kunnen maken. Hierbij is de ambitie te bepalen onder welke voorwaarden een 'incentive'structuur *inherent duurzaam* kan worden, en vervolgens te bepalen in hoeverre het mogelijk is bestaande 'incentive'structuren *geleidelijk* in deze richting te veranderen en wanneer *doorbraken* in deze bestaande structuren noodzakelijk zijn (*disruptive system changes*). Voorondersteld wordt dat in het laatste geval *nieuwe ondernemingen* in de waardeketen noodzakelijk zijn.

Het doel van het DVD-programma is om 1) samen met koploper-bedrijven te experimenteren met de definitie, implementatie en marketing van nieuwe diensten, 2) te inventariseren in hoeverre bestaande kennis en ervaring bijdraagt aan het beantwoorden van bovengestelde vragen en indien nodig nieuwe kennisontwikkeling te entameren, 3) bedrijven die product/dienstcombinaties aanbieden te interesseren de kansen die er liggen om zo de trend te versterken naar duurzame diensten. Daartoe worden twee projecten gestart:

- Project 1 'Kennis van duurzame diensten' zal zich richten op het inventariseren, delen en beschikbaar maken van kennis en ervaring met duurzame diensten; betrokken zijn kennisinstellingen, private partijen die duurzame diensten aanbieden (bijvoorbeeld Greewheels, Greencab, Odin) en afnemers van deze diensten. In dit project wordt met name ook aandacht besteed aan de rol van beleid en regelgeving, infrastructurele aspecten en maatschappelijke organisaties voor het succes of falen van (ontwikkeling van) deze diensten. Nieuwe kennisontwikkeling wordt geëntameerd waar dat nodig is.
- Project 2 'Ontwikkel van duurzame diensten in de praktijk' zal publieke en private partijen bijeenbrengen voor het definiëren implementeren en experimenteren met nieuwe diensten. Hierbij staat de aanjaagfunctie centraal en zal gekeken worden naar de specifiek vereisten om duurzame diensten succesvol te kunnen vermarkten. Zowel *geleidelijke* ontwikkelingen als *disruptive* ontwikkelingen worden hierbij betrokken.

De doelgroep in het eerste project zijn vooral de kennisleveranciers die reeds kennis en/of ervaring hebben m.b.t. duurzame diensten. Het tweede project richt zich op partijen, publiek en privaat, die duurzame diensten in de praktijk willen implementeren. In beide projecten zal gebruik worden gemaakt van koplopers uit een diversiteit van sectoren en branches. De deelnemers verwerven competenties om product/dienstcombinaties zo vorm te geven dat ze optimaal bijdragen aan duurzame ontwikkeling en succesvol te exploiteren zijn. Naast dat deze bedrijven hun kennis delen en nieuwe kennis en praktijkervaring opdoen, fungeren zij ook weer als 'lighthouse examples' voor de bedrijven binnen hun branche, waardoor een effectieve disseminatie van kennis bereikt wordt.

In het programma zal gebruik worden gemaakt en worden voortgebouwd op kennis die op dit gebied reeds beschikbaar is bij o.a de Technische Universiteit Delft (faculteit Industrieel Ontwerpen, prof. Brezet). Ook sluit het programma aan bij wetenschappelijke kennis op het gebied van consumentengedrag en attitudeverandering, maar ook bij onderzoek naar innovatie.

6. Marktintroductie van nieuwe duurzame technologie (MDT)

Het programma 'Marktintroductie van nieuwe duurzame technologie' (MDT) richt zich op de vraag wat de 'drivers' en obstakels zijn voor de introductie en verdere toepassing van nieuwe duurzame technologie. Hierbij kan gedacht worden aan interne factoren, zoals de wijze van organiseren of de in het bedrijf aanwezige technische en marktkennis, maar ook aan externe factoren zoals marktacceptatie, risicoperceptie, wet- en regelgeving, bestaande routines, bestaande marktordening en infrastructurele voorzieningen.

Het programma zoekt, samen met de deelnemende partijen, naar strategieën die tot doorbraken kunnen leiden om duurzame technologie soepele toegang tot de markt te geven. Samen met de deelnemers en externe experts zullen aan de hand van voorbeelden succes- en faalfactoren worden geïdentificeerd en zal de relevantie daarvan voor de eigen situatie van deelnemers worden vastgesteld. Deelnemers werken in de praktijk aan projecten die dergelijke doorbraken kunnen verwezenlijken.

Het programma richt zich op bedrijven en publieke organisaties die belang hebben bij de introductie, op korte of wat langere termijn, van een nieuwe duurzame technologie, en tijdig de belemmeringen daarvoor willen helpen wegnemen.

- Project 1 'Een duurzaam assortiment' richt zich op bedrijven die hun bestaande portfolio uit willen breiden met een product gebaseerd op nieuwe duurzame technologie, en die ervaring willen opbouwen met een duurzame businesscase. Hier staan verder de volgende vragen centraal:

Hoe kunnen bedrijven en lokale overheden hun interne organisaties mobiliseren en overtuigen voor een op duurzaamheid gerichte uitbreiding van hun portfolio; hoe kan de omgeving en markt worden benaderd uitgaande van een bestaand imago en hoe kunnen randvoorwaarden gericht op een succesvolle introductie kunnen worden gecreëerd. Ook komt hierbij aan bod het omgaan met het risico dat de positie van het huidige (niet volledig duurzame) productenpakket in de markt wordt beïnvloed door een duurzamer product.

- Project 2 'De duurzame onderneming' richt zich op het ondersteunen van ondernemers die zich als nieuwe speler op de markt melden met een nieuwe innovatieve technologie. In project 2 wordt de aandacht gericht op het ondersteunen van nieuwe ondernemers met een innovatieve duurzame technologie. Vanuit de gedachte dat hierbij enerzijds de drivers en obstakels groter zullen zijn om succesvol iets tot stand te brengen groter zijn maar anderzijds de kans op doorbraken naar duurzaamheid juist ook groter kunnen zijn. De selectie van cases is specifiek gericht op deze doorbraak potentie. Vragen zijn gericht op het effectief verwerven van draagvlak voor de nieuwe technologie in de markt en de omgeving in de breedste zijn van het woord.

Deelnemers aan dit programma doen competenties op om te anticiperen op de moeilijkheden die de introductie van nieuwe duurzame technologie met zich meebrengt en tijdig, samen met anderen, maatregelen te nemen die het introductieproces versoepelen.

7. Duurzame innovatie (DI)

Het programma 'Duurzame Innovatie' (DI) richt zich op de ontwikkeling van competenties voor innovatiemanagement voor uitvoerders en aanjagers. Het vertrekpunt hierbij is dat de bestaande innovatie aanpak van bedrijven en overheden te kort schiet om effectief tot duurzaamheid te komen. Met het ontwikkelen van nieuwe innovatiewerkwijzen die de specifieke problematiek van duurzaamheid in het innovatietraject hanteerbaar maken wordt hieraan tegemoet gekomen. Voorlopig noemen we dit 'Duurzame Innovatie'.

Duurzame innovatie is een integrale vernieuwing van producten, processen, productiesystemen en diensten (inclusief de daarbijbehorende organisatievormen en systeeminrichtingen) gericht op het realiseren van een substantiële verhoging van de *ecologische, economische en sociale duurzaamheid*. Het combineert een maatschappelijke doelstelling (duurzaamheid) met individuele economische belangen van bedrijven.

Dit programma bouwt voort op de ervaringen van de NIDO programma's 'Kenniscreatie voor Duurzame Innovatie' en 'Marktkansen voor Duurzame consumenten Producten'. De scope van dit programma kan naar aanleiding van de uitkomsten van de twee genoemde programma's bijgesteld worden.

Elementen die bij de kennisontwikkeling over duurzame innovatie aan bod komen zijn o.a.:

- de inbreng van maatschappelijke ambities t.a.v. duurzaamheid in het innovatieproces;
- het effectief betrekken van eindgebruikers/klanten (met hun eigen perceptie t.a.v. duurzaamheid) in het innovatieproces;
- het hanteerbaar maken van korte en lange termijn ambities in het innovatieproces. Hiermee wordt o.a. bedoeld dat de ontwikkeling van lange termijn oplossingen (gericht op substantiële duurzaamheidssprong) ook op korte termijn al benefits moeten opleveren;
- het effectief betrekken van de overheden (lokaal, landelijk, internationaal) als partners met een duurzaamheidsambitie in het innovatieproces, en dus niet alleen als 'subsidieloket'. Hier toe zullen verschillende vertegenwoordigers van overheidsorganisaties deelnemen;

- het hanteerbaar maken van verticale en horizontale co-innovatie. Hiermee wordt bedoeld het leren hanteren van gezamenlijk innoveren in de keten respectievelijk rondom een specifiek behoeftedomein.
- het effectief inbrengen en integreren van kennis van verschillende aard, bronnen, disciplines.

Binnen het programma zullen met marktpartijen enkele concrete duurzame innovatieprojecten worden uitgevoerd. Aan de hand hiervan wordt kennis en ervaring ten aanzien van nieuwe innovatiewerkwijzen geïnventariseerd en verder ontwikkeld. Het gezamenlijk werken aan nieuwe vormen van innovatiemanagement zal leiden tot het ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal en vergroten van het draagvlak voor op duurzaamheid gerichte visies.

- Project 1 'Cases duurzame innovatie'. Hierin wordt door marktpartijen geëxperimenteerd met nieuwe vormen van management en het uitvoeren van een innovatietraject met als primair doel succesvolle eindproducten. Aan de hand van deze praktijkcases wordt kennis over deze nieuwe werkwijzen opgebouwd. Tevens is het project erop gericht bedrijven en aanjagers ervaring op te laten doen met deze nieuwe aanpak, en te bevorderen dat de condities voor de ontwikkeling van nieuwe duurzame producten (beleid, kennisstromen, consumenteninformatie, etc.) verbeteren.
- Project 2 'Duurzaam innoveren als focus voor business process redesign'. In dit project doorlopen marktpartijen ook een innovatietraject gericht op het realiseren van concrete resultaten. Hierbij is de aandacht er echter primair op gericht deze nieuwe methode blijvend in te bedden in het innovatiemanagementproces zoals dat al door het bedrijf wordt gehanteerd. Hiervoor is een voorwaarde dat duurzaamheid een belangrijke rol speelt in het marktaanbod van deelnemende partijen. Ook in dit project wordt aandacht besteed aan maatschappelijke condities waaronder dit duurzame innovatieproces het best gedijt.