



SAMENVATTING

De opstap naar een duurzaamheidsbeleid gebeurt best vanuit een bedrijfsgerichte aanpak waarbij men alle aspecten van de bedrijfsvoering onder de loep neemt en zoekt naar verbetermogelijkheden. Hiertoe kan men een eenvoudige PDCA-methode (Plan-Do-Check-Act) en kennistool gebruiken.

In een tweede stap kan je als onderneming met een zekere maturiteit de dialoog met je stakeholders aangaan binnen je geografische context en op niveau van je sector. Transparante communicatie is hier essentieel.

De derde stap bestaat er dan in om je lokaal duurzaamheidsbeleid strategisch te enten op het globale beleidskader van de VN-duurzaamheidsdoelstellingen. Op die manier worden globale uitdagingen businessopportunities.

Deze nota geeft bij elk van die drie stappen duiding en praktisch advies.

Inspiratienota 100
februari 2018

Blauwdruk voor een duurzame bedrijfsstrategie

Hoewel ze het nut ervan inzien, hebben heel wat bedrijven het in de praktijk moeilijk om duurzaamheid en continue verbetering in hun beleid te integreren en te verankeren. Vaak ontbreken tijd en kennis om er op een duidelijke manier beleidsmatig werk van te maken. Dikwijls zit het duurzaamheidsdenken verspreid in de organisatie bij verschillende personen. Zo geraakt het niet uit de sfeer van ad-hoc initiatieven of quick wins. En meestal blijven de grotere acties beperkt tot wettelijke verplichtingen of goede doelen zonder link met de bedrijfsvoering.

Toch kunnen net familiale bedrijven heel snel een doorstart maken naar een volwaardig beleid. Ze hebben het langetermijndenken immers per definitie in de genen. In deze nota willen we u een roadmap tonen voor een operationeel en strategisch duurzaamheidsbeleid dat zowel op lokaal als globaal vlak tegemoetkomt aan stakeholderverwachtingen.

1. Drijfveren voor duurzaam ondernemen

Er zijn meerdere redenen om een beleid te vormen rond duurzaamheid. Naast de persoonlijke overtuiging en het maatschappelijk engagement van het management zien we drie 'rationele' motivaties. Deze situeren zich op het niveau van het bedrijf zelf, op 'regionaal' stakeholder-niveau en ten slotte op globaal niveau. Daarbij varieert de insteek van een bedrijfscentrisch over maatschappijcentrisch tot een holistisch of globaal perspectief.

Op het niveau van de *bedrijfsvoering* is duurzaamheid een kans tot continue verbetering en sterk gelinkt aan lean-denken (maximale waardecreatie met minimale verspilling). Duurzaamheid kan hier een win-win zijn voor resultatenrekening, mens en milieu. Ook eenvoudige (strategische) aanpassingen van het bedrijfsmodel worden op dit niveau getriggerd.

Op breder maatschappelijk niveau met onder andere ook *sectorale en lokale stakeholders*, zie je dat veranderende regels of verwachtingen zorgen voor externe druk. Dit kan zich uiten in de vraag naar een label, certificaat of een ISO-norm. Maar het kan evenzeer de vraag zijn van stakeholders naar meer communicatie omtrent niet-financiële indicatoren. De noodzaak tot handelen wordt acuut wanneer zulke vragen rijzen in een aanbestedingsprocedure of in het kader van ketenbeheer van grote (internationale) klanten.

De uitdagingen op *globaal niveau* lijken misschien een ver-van-mijn-bedshow, maar dat zijn ze niet. Grondstoffenschaarste, geopolitieke spanningen, klimaatopwarming en de toenemende ongelijkheid hebben ook hier in het Westen een impact. De globale agenda van de Sustainable Development Goals biedt hier een duidelijk framework om de bedrijfsstrategie te iken. Als je met jouw product of dienst een schaalbare oplossing kan aanreiken voor één van de vele maatschappelijke en milieu-uitdagingen is succes verzekerd!

In wat volgt gaan we op elk van deze drie aspecten kort in.

1. BEDRIJFSCENTRISCH	2. MAATSCHAPPIJCENTRISCH	3. GLOBAAL (HOLISTISCH)
Optimalisatie van het bestaande business-model door gecoördineerde verbeteraanpak op alle aspecten van de bedrijfsvoering.	Transparante communicatie van duurzaamheidsbeleid en -prestaties naar je stakeholders via meerdere kanalen.	Strategische innovatie van het bestaande bedrijfsmodel vanuit shared value creation en de Sustainable Development Goals.

Figuur 1:

De drie niveaus van een duurzaamheidsbeleid en de invulling ervan (ETION)

=> **Integrale verbeteraanpak** op product/service, proces- en organisationeel niveau.

=> **Stakeholderbeleid** in het teken van compliance, corporate citizenship en rapportering.

=> **Duurzame ontwikkeling** faciliteren vanuit je bedrijfsstrategie

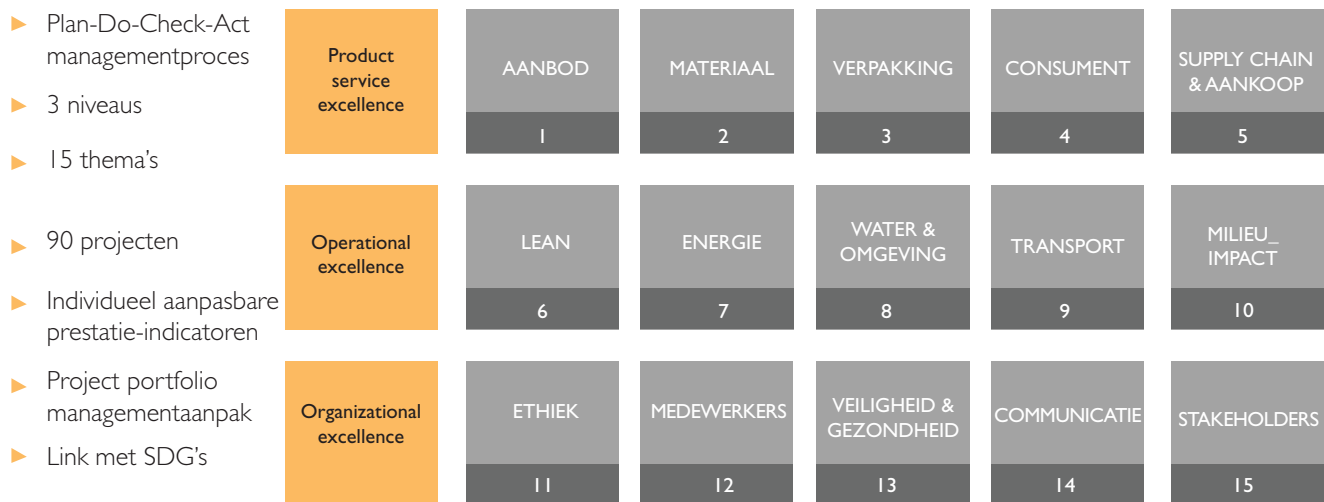
Duurzaamheid is continue verbetering van de dagelijkse bedrijfsvoering op het niveau van producten en diensten, processen en organisatie, met het oog op het vermijden van verspilling en het maximaliseren van waarde en winst.

2. Duurzaamheid op niveau van de bedrijfsvoering

De aangewezen start van een duurzaamheidsbeleid begint in je eigen bedrijfsvoering. De Vlaamse Overheid en MVO Vlaanderen hebben de afgelopen twee jaar sterk ingezet op toegepast onderzoek naar duurzaamheidsmanagement in kmo's, precies vanuit zo'n bedrijfsgerichte insteek. De Sustatool-methodiek die we voor hen mochten ontwikkelen, is hiervan een voorbeeld. Sustatool is een duurzaamheidsmanagementmethode gebaseerd op academisch onderzoek, managementliteratuur, best practices en een uitgebreide testing. In wat volgt vatten we de aanpak, die je in kleinere kmo's perfect zelfstandig kan opstarten, samen.

Dashboard en duurzaamheidskompas

Voor men van start kan gaan met een beleid, moet men duurzaamheid in de organisatie 'be-grijpen', men moet er vat op krijgen. Met Sustatool maken we duurzaamheid op een herkenbare manier zichtbaar op het niveau van producten en diensten, processen en organisatie. Op die drie niveaus identificeren we telkens vijf duurzaamheids- en optimalisatiethema's. Deze 15 thema's vallen op hun beurt uiteen in 90 projecten of subthema's waarbinnen dan concrete acties ondernomen worden.



Figuur 2:
Sustatool-duurzaamheidskompas (Verboven, MVO Vlaanderen, 2017)

Door het overzichtelijk kompas is het duurzaamheidsteam in je bedrijf perfect in staat om top-down en bottom-up te navigeren. Bovendien behoudt het management de controle en kan het eenvoudig wisselen tussen de rol van generalist met overzicht (themaniveau) en die van specialist met detailkennis (projectniveau).

Wilms Rolluiken en Zonwering (Meerhout) stimuleert medewerkersbetrokkenheid door hen bij de duurzaamheidsstrategie te betrekken. De bestaande cultuur van continue verbetering en kwaliteitsbewaking kreeg door het duurzaamheidsbeleid een nieuwe boost, waardoor er op verschillende thema's kleine en grote acties gerealiseerd werden.

Universitas Digital Printing (Schoten) gebruikt het Sustatool-framework om als kleine kmo snel en efficiënt vorm te geven aan het operationeel duurzaamheidsbeleid. Het bedrijf zet sterk in op innovatie van het bedrijfsmodel door o.a. digitalisering en product-als-dienst-oplossingen waardoor het zijn klanten totaaloplossingen voor communicatie en print kan aanbieden.

Het kompas rekt het begrip duurzaamheid tot het maximum uit en brengt het op een bedrijfscentrische manier in kaart, in de taal van de werkvloer.

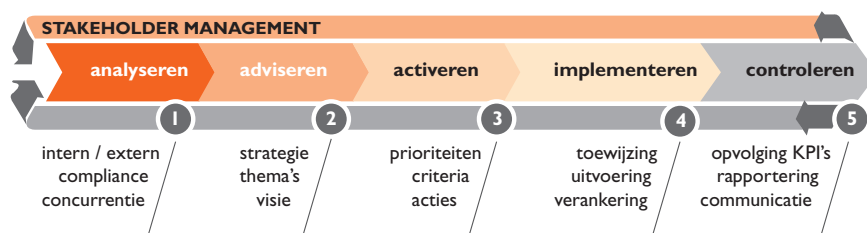
Procesaanpak

Met een kompas en inzicht heb je nog geen plan, laat staan een duurzaamheidsbeleid. Om duurzaamheid maximaal te integreren in de processen en structuren van de bedrijfsvoering is er een visie, een plan en bovenal een projectmatige aanpak nodig. Door een

insteek vanuit een PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act) kan men een beleid opstellen dat aansluit bij de strategische ondernemingsdoelstellingen en dat tegelijk ruimte biedt voor snelle efficiëntiewinsten en langetermijninvesteringen. De link met een kwaliteits- of milieumanagementsysteem zoals ISO 9001:2015 of 14001:2015 is niet ver te zoeken.

De Sustatool-methode biedt een managementprocesaanpak voor semi-zelfsturende teams waarbij diverse duurzaamheidsaspecten op systematische wijze in de dagelijkse werking kunnen worden uitgerold en gemonitord. Het managementproces verloopt in 5 stappen waarbij men:

1. eerst kijkt wat men al doet en wat de anderen doen (Analyseren);
2. dan inzet op wat men beter wil doen (Adviseren);
3. vervolgens acties kiest uit een optielijst per thema (Activeren);
4. deze acties koppelt aan doelstellingen en een projectplanning- en uitvoering (Implementeren);
5. en ten slotte een controle doet of doelstellingen bereikt werden (Controleren);



Figuur 3:
Sustatool-PCDA-aanpak (Verboven, MVO Vlaanderen, 2017)

Idealiter maakt men tijd vrij om een cyclus in 5 stappen op te starten. In de praktijk worden meerdere stappen echter ook wel tegelijkertijd uitgevoerd.

In grotere bedrijven werkt de methode het best wanneer men een lichte governance-structuur opzet, bestaande uit vertegenwoordigers uit alle hiërarchische niveaus en van verschillende afdelingen. Dit heeft meerdere voordelen. Zo wordt o.a. de gedragenheid en borging bij de werknemers gestimuleerd. Een belangrijk voordeel is ook dat een stuurgroep de typische verkokering tegengaat, waarbij specifieke kennis onvoldoende of niet gedeeld wordt over afdelingsgrenzen heen.

Strategische innovatie

Duurzaamheid stopt niet bij efficiëntiedenken. Wanneer je je eigen winkel op orde hebt, kan je proberen om je ambitieniveau te verhogen van een operationeel naar een strategisch duurzaamheidsbeleid. Een generieke aanpak voor innovatie is er niet en het past ook niet in het bestek van deze nota. We beperken ons tot een opsomming van de meest voor de hand liggende modellen die voor een Vlaamse kmo nuttig kunnen zijn, namelijk: technologische ontwikkeling, circulariteit, digitalisering, producten als dienst en energie- en materialenefficiëntie.

De bedrijven Starmeal en The Foodmaker (Westerlo) integreren Sustatool in de strategische planning en gaan samen volop voor duurzame groei. Men vertrekt bij de strategievorming van megatrends zoals gezonde en biologische voeding, vegan food, vermijden van voedselverspilling en digitalisering. Men gaat hier zo ver in het integreren van duurzaamheid in de bedrijfsdoelstellingen dat je kan stellen dat hier een duurzame strategie gevormd is in plaats van alleen een duurzaamheidsstrategie.

Bouw- en Interieurbedrijf Beneens en Beneens Alucon (Olen) stippelen hun strategische visie uit aan de hand van de duurzaamheidsdoelstellingen uit Sustatool. De zusterbedrijven zijn trendsetter in bijna energieneutraal bouwen voor particulieren, overheden en bedrijven. Ze experimenteren met product-als-dienst-oplossingen en innovatieve financieringen en wekken hun elektriciteit en warmte zelf op via een Organic Rankine Cycle-installatie.

3. Anticipeer op stakeholderverwachtingen

Een onderneming bestaat niet op zichzelf en je beslissingen hebben een impact die ver buiten je bedrijfspoort loopt. Daarom hoort in elk duurzaamheidsbeleid ook het in kaart brengen (mappen) van je stakeholders en hun uiteenlopende verwachtingen thuis. Vervolgens kan je desgewenst actief met hen in dialoog gaan.

Zo'n contextanalyse en stakeholdermapping is in de nieuwe versie van de courante ISO-managementsystemen ondertussen ook standaard geworden. In het Sustatool-proces is een initiële stakeholdermapping al in stap 1 voorzien, maar ze loopt eigenlijk als een

Horecagroep **metSense** (Antwerpen) tekent via Sustatool een duurzaamheidsbeleid uit waardoor het dubbele doel van het sociale-economiebedrijf, namelijk opleiding en doorstroming plus klanttevredenheid, nog beter gerealiseerd wordt. Door de sterke maatschappelijke verwevenheid en de specifieke structuur heeft metSense enorm veel betrokken stakeholders. Het in kaart brengen en het bekijken van hun wensen is een belangrijk aspect van het duurzaamheidsbeleid. In 2018 communiceert de groep voor het eerst met een stakeholderrapport over zijn bijdrage tot de samenleving en de duurzaamheidsdoelstellingen. De opbouw van het rapport werd opgehangen aan de Sustatool-methodiek.

De **Remant** Groep (Antwerpen) verbetert de operationele werking en het welbehagen van de medewerkers via Sustatool en gebruikt het ook als klankbord voor duurzame strategische innovatie van transport en logistieke dienstverlening. De globaal actieve transportbroker deed een uitgebreide stakeholdermapping in het Sustatool-traject. Hieruit vloeide een beleid en actieplan voort dat structuur geeft aan de dialoog met de belangrijkste stakeholders en dat actief op zoek gaat naar opportuniteiten voor gemeenschappelijke waardecreatie.

costante reflectie verder over alle vijf stappen. Traditioneel vertrekt stakeholdermanagement vanuit een defensieve zienswijze. Men kijkt welke stakeholders interesse en impact hebben op het bedrijf en focust dan de energie op de hardste roepers of op diegenen die potentieel bedreigend zijn. Zo'n aanpak gaat echter voorbij aan de win-win die kan ontstaan wanneer men samenwerkt met partijen die ofwel minder mondig zijn of waarmee op het eerste zicht weinig connectie is. We raden dan ook een eerder pro-actieve aanpak aan, waarbij men stakeholderbetrokkenheid gaat stimuleren. Voor een goede aanpak van de stakeholderdialogoog in je organisatie verwijzen we naar de ETION-inspiratienota 96 'Bruggen naar de samenleving. Stakeholderbetrokkenheid bij bedrijven'.

In stap 5 van het Sustatool-proces staat het opvolgen van de verwezenlijkingen centraal. Eens je in kaart hebt gebracht wat je gedaan hebt, kan je het ook aan de stakeholders communiceren. Hoe ver je gaat met de vrijwillige communicatie van deze zogenaamde niet-financiële indicatoren, bepaal je zelf. In de praktijk kan het gaan om enkele teksten op de website, een kleine brochure, maar ook een (geïntegreerd) verslag. Wees eerlijk en overdrijf niet, want je stakeholders doorprikken 'greenwashing' zeer snel.

4. Duurzame ontwikkeling faciliteren

Het maatschappelijke discours rond duurzaamheid start dikwijls vanuit globale uitdagingen. Tegenwoordig zijn het vooral de Sustainable Development Goals die hier als kader dienen. De Sustainable Development Goals (SDG's) bestaan uit 17 duurzaamheidsdoelstellingen met in totaal 169 targets die in 2015 werden opgesteld door de Verenigde Naties. De VN heeft alle landen tot 2030 tijd gegeven om de hun opgelegde doelstellingen te verwezenlijken. De SDG's zullen voor kmo's ook belangrijk zijn om internationaal concurrentieel te kunnen blijven. De SDG's zullen de komende 12 jaar immers leidend zijn bij het bepalen van wetten, richtlijnen, het beleid bij andere organisaties en stakeholderverwachtingen. De 17 SDG's zijn geclustered rond vijf principes: planet, people, prosperity, partnership en peace.



Figuur 4:
Sustainable Development Goals (VN, 2015)

Globaal kompas

Waar Sustatool fungeert als lokaal kompas, zijn de SDG's het globale framework. De SDG's kunnen als kompas gebruikt worden om te kijken waar er bepaalde marktopportunities liggen voor innovatieve en efficiënte oplossingen die bedrijven kunnen aanbieden. Dit geldt bijvoorbeeld voor bedrijven die inzetten op innoverende oplossingen op vlak van technologie, energie, ICT en mobiliteit, maar evenzeer voor bedrijven die werken aan oplossingen voor efficiëntere voedselproductie, grondstoffenefficiëntie, afvalvalorisatie. Ook op vlak van gezondheid en onderwijs liggen er commerciële mogelijkheden genoeg om het leven van miljarden mensen te verbeteren. Het grote voordeel van de SDG's is dat dit globaal gedragen framework in een gemeenschappelijke taal beschreven wordt en dat bedrijven internationaal kunnen benchmarken. (VBO, 2017) De Business and Sustainable Development Commission (BSCD) van het World Economic Forum becijferde de potentiële businessopportunity van duurzame ontwikkeling in een conservatieve schatting op 12.000 miljard dollar of 10% van het BNP tegen 2030. Dat zou dan echte duurzame groei zijn.

Hoe begin je eraan?

De SDG's zijn een mondiaal kompas om je eigen duurzaamheidsdoelstellingen op operationeel en strategisch niveau te kaderen. Die doelstellingen, m.a.w. je lokaal duurzaamheidsbeleid, moet je wel eerst zelf bedenken. Het heeft verder ook geen zin om op alle SDG's te springen, je moet veeleer deze kiezen die voor jouw bedrijf materieel en relevant zijn.

Om het voor ondernemingen eenvoudiger te maken om zich in deze globale agenda in te schrijven, werken we meestal vanuit het Sustatool-kompas met zijn 15 thema's en 90 projecten. Deze zijn via een eenvoudige interface alle gelinkt aan een bepaalde SDG en aan één of meerdere van de 169 doelstellingen.

Wanneer je als bedrijf enkel je bestaande beleid gaat beschrijven in de taal van de SDG's, is de meerwaarde beperkt. Echte impact is er pas wanneer je je laat leiden door de globale agenda om jouw lokale strategie aan te passen. Alleen zo komt de enorme businessopportunity van de SDG's echt tot haar recht. Om hiermee van start te gaan kan je onderstaande stappen volgen:

1. Identificeer SDG's waarop je bedrijfsactiviteiten impact hebben (negatief en positief) = SDG Mapping. Start vanuit je bedrijfsstrategie en missie en koppel deze aan SDG's – niet omgekeerd omdat dan versnippering kan optreden.
2. Formuleer een visie en kwalitatieve + kwantitatieve doelstellingen voor deze SDG's. De visie mag algemeen zijn, de doelstellingen moeten concreet zijn. Waar mogelijk zet je er algemene KPI's bij. Doe een brainstorm over welke acties je binnen bepaalde gebieden nog verder kan ontwikkelen.
3. Identificeer bestaande en nieuwe acties die hiertoe kunnen bijdragen uit de Sustatool-projecten. Bepaal hoe je de acties gaat opvolgen en meten.
4. Evalueer het beleidsplan en stuur bij waar nodig. Rapporteer bepaalde verwezenlijkingen in het kader van de SDG's naar je stakeholders.

De SDG's zijn ook een enorme businessopportunity.

De **Total Smeermiddelenfabriek** (Ertvelde) gebruikt de Sustatool-aanpak om een governance-structuur te geven aan haar duurzaamheidsbeleid en om de lokale initiatieven in de klimaatdoelstellingen van de Total Groep te kaderen. Het bedrijf heeft verder zijn operationeel beleid volledig geënt op de Sustainable Development Goals en gebruikt deze vanuit Sustatool als rapporteringskader. Total Ertvelde was een van de eerste ambassadeurs van de methode en heeft duurzaamheidsmanagement geïntegreerd met de ISO-systemen 9001, 14001, 50001 en een doorgedreven operational excellence beleid.

Vyncke (Harelbeke) gebruikt Sustatool om in de internationale vestigingen (bv. Frydek-Mistek: Tsjechië) een lokaal gedragen duurzaamheidsbeleid op te starten dat focust op waarden en betrokkenheid en operationele excellentie. Vyncke heeft via een joint venture een sterke poot in India en tracht vanuit de inspiratie van shared value creation met lokale partners een systeem in de markt te brengen voor off-grid clean energy-productie. Deze strategie wordt gestuurd vanuit de Sustainable Development Goals en de idee van partnership.



Figuur 5: Voorbeeld van een SDG-mapping op maat van je bedrijf (EY, 2016).

5. Conclusie: Blauwdruk voor een duurzame strategie

Elk beleid is altijd voor een groot deel maatwerk, maar het loopt wel langs veralgemeenbare lijnen en binnen een duidelijk kader. Met het Sustatool-kompas en de procesmethode kan je als bedrijf zeer snel en efficiënt een coherent beleid opstarten. Met wat externe hulp gaat het allemaal ook nog een pak vlotter en efficiënter.

Het is aangewezen om de beleidsplanning projectmatig te bekijken en vanaf het begin duidelijke en meetbare doelstellingen te formuleren. Men moet realistisch blijven in de doelstellingen en de timing en ook voldoende quick wins identificeren om medewerkers te motiveren. Daarnaast is het belangrijk dat er iemand aan de top echt engagement neemt en de toon zet. De ervaring leert dat bottom-up initiatieven in kmo's het meestal niet alleen redden.

Ten slotte lijkt ons een brede aanpak essentieel op de niveaus van de bedrijfsvoering zelf, op stakeholderniveau en met een globale reflex waarbij men strategisch anticipeert op globale uitdagingen. Alleen zo kan je als bedrijf met recht stellen dat je streeft naar winsten en waardecreatie op een manier die kan blijven duren.



Hans Verboven (prof. Ethical & Sustainable Business Universiteit Antwerpen, executive director EY Climate Change & Sustainability Services)

Referenties

BUSINESS AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT COMMISSION. (2017). Valuing the SDG Prize. Unlocking business opportunities to accelerate sustainable and inclusive growth. <http://s3.amazonaws.com/aws-bsdc/Valuing-the-SDG-Prize.pdf>

EY CLIMATE CHANGE AND SUSTAINABILITY SERVICES. (2016). Sustainable Development Goals. What you need to know about the Sustainable Development Goals and how EY can help. [http://www.ey.com/Publication/vwLU-Assets/ey-sustainable-development-goals-2016/\\$FILE/ey-sustainable-development-goals.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLU-Assets/ey-sustainable-development-goals-2016/$FILE/ey-sustainable-development-goals.pdf)

EYNIKEL, J. (2017). Bruggen naar de samenleving. Stakeholderbetrokkenheid bij bedrijven. ETION-inspiratienota 96.

UNITED NATIONS. (2015). Sustainable Development Goals, www.globalgoals.org

VBO. (2017). REFLECT. Voor duurzame winst(t). Nummer 14, herfst 2017. <http://www.vbo-feb.be/publicaties/magazine-reflect-van-het-vbo-voor-duurzame-winst/>

VERBOVEN, H. & MVO VLAANDEREN. (2017). Handleiding en doeboek duurzaamheidsmanagement. Antwerpen-Brussel.

VERBOVEN, H. & VANHERCK, L. (2016). Sustainability management of SMEs and the UN Sustainable Development Goals. In: UmweltWirtschaftsForum. ISSN 0943-3481, vol. 24, Nr. 2-3, pp 165-178.



Auteur: Hans Verboven
Eindredactie: Isabelle Verlinden
Vormgeving: Lieve Swiggers
Foto: nl.123rf.com
E-mail: hans.verboven@uantwerpen.be
Twitter: @ETIONforum
Website: www.etion.be
V.U.: ETION Ledenwerking vzw