



Hans Verboven (professor sustainability management and communication aan de Universiteit van Antwerpen)

Kmo's: dikwijls duurzamer dan ze zelf denken

Duurzaam ondernemen lijkt voor nogal wat ondernemers een ver-van-hun-bedshow. Hoewel. Soms doen bedrijven eigenlijk al héél duurzame zaken zonder het te beseffen of het zo te benoemen, zo bleek op een ETION-avond rond duurzaamheid in kmo's.

Op een event van ETION Kempen rond 'MVO in de kmo' gingen Rony Bols (Eribel), Hilde Harzé (Harzé Metalen) en Tina Ermgodts (Wilms) in gesprek met expert Hans Verboven over hun aanpak rond duurzaam ondernemen. Het bleek al snel dat deze bedrijven meer doen dan ze zelf beseffen of zonder dat ze dat zelf plaatsen in een systematisch duurzaamheidskader.

"Typisch", zo stelt Hans Verboven. De meeste ondernemers steken dan wel niet veel tijd en energie in communicatie over duurzaamheid en hebben er dikwijls ook geen expliciete visie op, maar dat wil nog niet zeggen dat ze niet in de praktijk duurzaam ondernemen. "Familiale kmo's hebben bijna per definitie in de genen dat ze gaan voor de lange termijn en dat is alvast één belangrijk kenmerk van duurzaamheid. Zodra de dialoog in het bedrijf op gang komt,

kan men het denken op een hoger managementniveau tillen en losmaken uit de sfeer van ad-hocinitiatieven of quick wins. Een bedrijf zoals Wilms staat enorm ver op het vlak van duurzame HR, met de zorgzame en persoonlijke aanpak van een familiebedrijf, maar ze pakken er niet mee uit. Die bescheidenheid moeten we laten varen want goede voorbeelden inspireren anderen", zo concludeert Hans Verboven.

Procesoptimalisatie

Diezelfde Hans Verboven leidt een team dat bijna klaar is met een handige tool die snel en pragmatisch in

kaart brengt hoe ver een organisatie staat. Het instrument in kwestie zal eind 2017 helemaal klaar zijn, maar wordt vandaag al gebruikt en getest door 15 organisaties (familiale kmo's en twee gemeenten). In het najaar zal men er zelf mee aan de slag kunnen. Hans Verboven, die in opdracht van de Vlaamse Overheid aan de UA Antwerpen en AMS toegepast onderzoek doet naar duurzaamheidsmanagement, stuurt de ontwikkeling van het 'sustatool-project' ('sustainability tool').

Hij vertrekt niet van een omvattende filosofie of zware methodiek, maar vanuit een PDCA-cyclus en het principe van procesoptimalisatie en knoopt snel aan bij efficiëntiewinsten. Denk daarbij aan het kritisch bekijken van verlichting, verwarming, mobiliteit, verpakkingsafval... "Zo anticiperen we alvast op de vraag 'hoeveel dat kost?' en waarom men daar tijd en energie in zou steken", zo glimlacht Hans Verboven.

Door te inventariseren van wat er gebeurt door de bril van duurzaamheid, groeit in het bedrijf het besef rond de eigen duurzaamheid, want vroeger was iedereen bezig in zijn eigen koker met operationele zaken en kwamen aspecten als bijvoorbeeld energie- of afvalvermijding niet ter sprake op beleidsniveau. Als men dan een zicht heeft op de stand van zaken, kan men oordeelkundiger prioriteiten gaan leggen, idealiter zo dicht mogelijk bij de eigen corebusiness.

Stuurgroep

Beginnen met de tool veronderstelt initieel enkel dat men een duurzaamheidsstuurgroep opricht en die doorloopt dan een proces in fasen. Zo inventariseert men wat men al doet en wat de anderen doen (1), zet men in op wat men beter wil doen (2), kiest

men uit een optielijst per thema en met voorbeelden (3), koppelt men die acties aan doelstellingen en een projectplanning en -uitvoering (4), en controleert men of doelstellingen bereikt werden (5). Dat resulteert in een kader waarbinnen een continu proces van verbetering kan worden gesitueerd. Hans Verboven: "Op die manier kan men alle beslissingen kaderen in een benadering die mens, milieu en financiële rendabiliteit op peil en in evenwicht houdt. En zo komt men tot een plan van aanpak op wat langere termijn."

De tool suggereert voor elk actiedomein ook honderden mogelijke acties om specifieke aspecten te verbeteren en bijhorende sets van indicatoren. Verboven: "Voor energie- en waterverbruik mag dat al wat evidentier zijn, voor medewerkerstevredenheid is dat minder makkelijk."

Nog een tool?

Verboven beseft dat er al veel tools en scans bestaan, maar "die zijn dikwijls heel generalistisch en/of ideologisch gekleurd, ofwel zijn ze heel specifiek. Denk dan aan bijvoorbeeld de Ecolizer van OVAM, waarmee je de ecologische

“Onderschat ook niet de toenemende druk naar duurzaamheid vanuit de buitenwereld, ook op kmo's.”

impact van producten in kaart brengt. Super, maar dat blijft binnen de silo's. Vanuit onze tool verwijzen wij trouwens door naar die gespecialiseerde tools."

Belangrijk is dat de zaakvoerder vanuit de stuurgroep de controle behoudt en makkelijk in- en uitzoomt en de verbanden ziet. Je kan dan reageren met eenvoudige dingen, zoals een fruitmand, of al wat complexere, zoals jobcrafting, jobrotatie... En dat kader je dan in 'medewerkerstevredenheid'.

Externe druk

Eén reden om over duurzaamheid te denken, is dus de permanente verbetering. "Maar onderschat ook niet de toenemende druk vanuit de buitenwereld, ook op kmo's", zo stelt Hans Verboven vast. "Ik ken nogal wat kmo's die plots een aankondiging krijgen van een grote klant dat er een of andere audit zal gebeuren. Een grote klant heeft zijn aankoopbeleid hertekend en wil alle leveranciers doorlichten. Dan is het soms alle hens aan dek en stippel ik met de kmo op heel korte termijn een beleid uit. Ook overheden op uiteenlopende niveaus passen hun aanbestedingsprocedures aan en duurzaamheid wordt daar soms in verrekend. Wie dan klaar is met de oefening, kan daar extra scoren. Ten slotte ziet men ook meer en meer bewustwording bij consumenten, al is de overgrote meerderheid niet bereid om méér te betalen, afgezien van kleine niches zoals voor natuurproducten. Toch kan een bedrijf dat erin slaagt om zich te profileren als duurzaam, klanten beter en langer aan zich binden. Duurzaamheid suggereert namelijk ook goed management, betrokkenheid en betrouwbaarheid."

Tekst: Jo Cobbaut | Foto: Johan Martens

Meer informatie: www.sustatool.be