



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

## Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische  
wetenschappen

### ***Masterthesis***

#### ***De implementatie van duurzaamheid in de bedrijfsvoering***

#### **Anaïs Cox**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,  
afstudeerrichting beleidsmanagement

#### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Wim MARNEFFE

#### **BEGELEIDER :**

Mevrouw Diana-Maria DANCIU



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

[www.uhasselt.be](http://www.uhasselt.be)

Universiteit Hasselt  
Campus Hasselt:  
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt  
Campus Diepenbeek:  
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

**2022**  
**2023**



# Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische  
wetenschappen

## ***Masterthesis***

### ***De implementatie van duurzaamheid in de bedrijfsvoering***

#### **Anaïs Cox**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen,  
afstudeerrichting beleidsmanagement

#### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Wim MARNEFFE

#### **BEGELEIDER :**

Mevrouw Diana-Maria DANCIU



# Woord vooraf

Als sluitstuk van de masteropleiding Toegepaste Economische Wetenschappen met als afstudeerrichting Beleidsmanagement werd in dit eindwerk onderzoek gedaan naar of ondernemingen duurzaamheid al dan niet implementeren in hun bedrijfsvoering, en op welke manieren zij dit doen.

Ondanks dat het schrijven van een eindwerk een individuele taak is, zou ik toch graag enkele mensen willen bedanken die mij geholpen hebben om deze masterproef tot een goed einde te brengen. In grote mate zou ik mijn promotor, Professor Dr. Wim Marneffe, en mijn begeleider, mevrouw Diana-Maria Danciu, willen bedanken. Ik wil jullie graag bedanken voor de snelle respons op mijn vragen, de tijdige feedback en de sturing doorheen het eindwerk. Eveneens gaat mijn dank uit naar alle respondenten die de tijd namen om deel te nemen aan mijn interview en hun kennis en ervaringen met mij te delen. Deze respondenten hebben het mogelijk gemaakt de bestaande literatuur te koppelen aan de praktijk en zijn om deze reden zeer waardevol voor dit onderzoek. De volgende personen die ik graag zou bedanken zijn Kenneth Stulens en Sanne Vranken, beide medewerkers Duurzaam Ondernemen bij Voka. Zij hebben mij hun contacten aangeboden, waarvoor grote dank. Vervolgens zou ik graag Universiteit Hasselt willen bedanken om mij als student altijd te motiveren om bij te willen leren en om mij de mogelijkheid te geven om mij te verdiepen in de gebieden die mij interesseren. Ook had ik dit niet kunnen doen zonder de steun van mijn familie en vrienden die altijd voor mij klaar stonden doorheen mijn studies.

Ook op individueel vlak heb ik veel bijgeleerd door het schrijven van dit eindwerk. Het was niet altijd gemakkelijk om mijzelf voortdurend gemotiveerd te houden maar de aanhouder wint. Deze laatste periode heb ik als zeer druk en stressvol ervaren maar toch kan ik zeggen dat ik eruit geleerd heb en ben ik zeer tevreden met het resultaat.

Anaïs Cox  
Hasselt, juni 2023



# Samenvatting

**Probleemstelling** – Duurzaamheid is een essentieel aspect geworden in het leven van nu. Zowel in het dagelijkse leven als in het bedrijfsleven wordt de focus meer en meer gelegd op het streven naar duurzame ontwikkeling. Vanuit de Verenigde Naties worden individuen en bedrijven opgeroepen om hun steentje bij te dragen aan duurzame ontwikkeling door zeventien duurzame ontwikkelingsdoelstellingen op te stellen, de *Sustainable Development Goals*. In de private sector kunnen bedrijven ervoor kiezen om deze doelstellingen te implementeren in hun bedrijfsvoering. Op deze manier kunnen zij een positieve impact hebben op de maatschappij, het milieu en de economie. Echter rijst de vraag of bedrijven zich hiermee willen bezighouden en of deze interesse wel oprecht is wanneer zij dit doen.

**Doelstelling** – Het doel van dit eindwerk is om uit te zoeken hoe kleine, middelgrote en grote ondernemingen duurzaamheid implementeren. Meer concreet zal er dieper worden ingegaan op hoe de ondernemingen denken over duurzaamheid en duurzaam ondernemen. Ook de *Sustainable Development Goals* implementeren binnen ondernemingen komt aan bod.

**Methodologie** – Eerst werd er een literatuurstudie uitgevoerd om inzichten te verkrijgen over enkele concepten aangaande duurzaam ondernemen. Met deze informatie werd een theoretisch kader opgesteld. Dit kader bestaat uit drie delen. Eerst zullen de *Sustainable Development Goals* besproken worden. Binnen dit deel zal er dieper worden ingegaan op de geschiedenis van het concept, de definities en de aspecten van het concept. Ten slotte wordt er gekeken of de problemen waarop de *Sustainable Development Goals* zich focussen als *wicked problems* beschouwd kunnen worden. Ten slotte zullen er ook enkele punten van kritiek aangetoond worden op het concept. Vervolgens zal er meer verteld worden over duurzaamheid in de private sector. Hier zal worden ingegaan op de motieven van ondernemingen om duurzaamheid te implementeren en met welke instrumenten zij dit mogelijks kunnen doen. Ten slotte wordt er overgegaan naar de duurzaamheidsrapportage. Hier wordt een theoretisch kader toegelicht en enkele risico's die ermee gepaard gaan. Nadat de literatuurstudie werd afgerond, werden er semigestructureerde diepte-interviews afgenomen bij twaalf ondernemingen. Er werden zes kleine, vier middelgrote en twee grote ondernemingen bevraagd. Voorafgaand aan de interviews heeft de onderzoeker zich ingelezen in de ondernemingen om zo op de hoogte te zijn van de activiteiten van de ondernemingen en op deze manier eventueel gepaste bijvragen te stellen. Na het afnemen van de interviews werden deze getranscribeerd en geanalyseerd. Ten slotte werden de bevindingen uit de interviews getoetst aan het theoretisch kader van de literatuurstudie.

**Bevindingen** – Het onderzoek werd opgestart met een vermoeden dat binnen de middelgrote en grote ondernemingen het implementeren van duurzaamheid reeds veelvoorkomend zou zijn en dat dit bij kleine ondernemingen minder aan de orde zou zijn. Echter bleek dat er weinig onderscheid te zien was wanneer er gekeken werd naar de grootte van de ondernemingen. Zo bleek dat zowel kleine, middelgrote en grote ondernemingen al meerdere jaren aandacht besteden aan duurzaamheid en het implementeren ervan in de onderneming. Van de twaalf bevraagde ondernemingen was er slechts een kleine onderneming die aangaf nog niet met duurzaamheid bezig

te zijn omdat zij zowel de tijd als de middelen niet ter beschikking hebben. Zoals volgens de literatuur reeds vermoed werd, geven alle respondenten een eigen invulling aan het begrip duurzaam ontwikkeling en duurzaam ondernemen. In de literatuur worden de *Sustainable Development Goals* veelvuldig besproken. Dit wekt het vermoeden dat dit in het bedrijfsleven een alom bekend concept is. Echter blijkt in de praktijk dat vier van de twaalf respondenten geen kennis hebben van deze ontwikkelingsdoelstellingen. Deze vier respondenten zijn werkzaam in kleine ondernemingen. Dit kan mogelijks een interessant inzicht opleveren dat kleine ondernemingen wel bezig zijn met duurzaamheidspraktijken maar dit eerder op buikgevoel doen. Vanuit de theorie bleek dat er verschillende motieven zijn om duurzaamheid te implementeren in de bedrijfsvoering. Dit waren theorieën, beleidsinstrumenten, organisatorische factoren en invloeden van stakeholders. In de praktijk bleek het dat deze allemaal een motief kunnen zijn voor de ondernemingen. De beleidsinstrumenten bleken vooral voor grote ondernemingen van belang. Wanneer de ondernemingen een steentje bijdragen aan duurzaamheid blijkt dit vaak te zijn vanuit een motivatie van de oprichters, bestuurders of directie. Voor de ondernemingen waren er zowel voordelen als nadelen gekoppeld aan het implementeren van duurzaamheid in de onderneming. Zo werden het genereren van een return voor de samenleving en de shareholders, het genereren van een financiële return voor de stakeholders, een hogere omzetgroei, een hogere overlevingskans en het creëren van een aantrekkelijke onderneming voor huidige klanten en werknemers als potentiële klanten en werknemers. Echter bleek het vooral voor kleine ondernemingen vaak moeilijk om op grotere schaal duurzaamheid te implementeren. Dit vooral door de hoge kosten en het tekort aan resources om dit te doen. Ook de middelgrote en grote ondernemingen haalden het probleem van hoge kosten aan maar dit hield hun niet tegen om duurzaamheidspraktijken te implementeren. Een ander nadeel wat door de grote ondernemingen wordt aangehaald is de noodzaak om het volledige productgamma aan te passen om te voldoen aan de nieuwe regelgeving en hun eigen nieuwe waarden. Wanneer de duurzaamheidsrapportage in het interview aan bod kwam, bleek dat de grote ondernemingen beide een rapportage hadden. Bij de kleine en middelgrote ondernemingen was er een intentie om dit te doen, maar in de praktijk nog niet toegepast.

Dit allesomvattend zien we geen grote verschillen in het implementeren van duurzaamheid wanneer de grootte van de ondernemingen vergeleken wordt. Echter wordt er opgemerkt dat grote ondernemingen soms al aan andere regelgeving moeten voldoen waar dit bij kleine en middelgrote ondernemingen nog niet het geval is. Deze grote ondernemingen genieten ook van een betere toegang tot de resources die nodig zijn om duurzaamheidspraktijken te implementeren. Toch bleken er kleine ondernemingen even ver te staan op het gebied van duurzaamheid. Hierover kan dus moeilijk een conclusie getrokken worden. In het algemeen wordt er in dit onderzoek een grote tendens opgemerkt om duurzaamheidspraktijken te implementeren.

**Beperkingen** – Gezien de kwalitatieve aard van het onderzoek en het beperkte aantal respondenten zal de lezer, op basis van zijn eigen intuïtie, bepalen of de resultaten generaliseerbaar zijn naar een groter bereik. Bij sommige respondenten werd er afgeweken van de vragenlijst. Hierdoor kwam de objectiviteit van de onderzoeker soms in het gedrag. Gezien de tijdsdruk werd er geen specifieke sector uitgekozen waarop gefocust werd. Hierdoor zijn er ondernemingen binnen verschillende sectoren geïnterviewd. Ook werden er zes deelnemers geïnterviewd waarvan de ondernemingen

werden aangereikt door Voka. Deze ondernemingen nemen deel aan het Voka Charter Duurzaam Ondernemen. Om deze redenen zou dit het onderzoek een vertekend beeld kunnen geven. Gezien deze beperkingen zal dit onderzoek vermoedelijk toch een bijdrage leveren aan de bestaande literatuur omtrent de implementatie van duurzaamheid in kleine, middelgrote en grote ondernemingen. Dit onderzoek kan ook een aanzet zijn voor toekomstig, uitgebreider onderzoek.





# Inhoudstafel

<b>Woord vooraf</b> .....	<b>1</b>
<b>Samenvatting</b> .....	<b>3</b>
<b>Inhoudstafel</b> .....	<b>7</b>
<b>Lijst van tabellen</b> .....	<b>8</b>
<b>Lijst van figuren</b> .....	<b>8</b>
<b>Tabel van afkortingen</b> .....	<b>8</b>
<b>DEEL 1: Probleemstelling</b> .....	<b>7</b>
<b>DEEL 2: Literatuurstudie</b> .....	<b>9</b>
De Sustainable Development Goals .....	9
Geschiedenis .....	9
Definitie .....	10
Aspecten.....	12
Wicked problems.....	13
Kritiek .....	14
Duurzaamheid in de private sector .....	15
Motieven .....	17
Implementatie: instrumenten .....	19
Duurzaamheidsrapportage .....	23
Theoretische kaders: .....	24
Risico's .....	26
Conclusie .....	27
<b>DEEL 3: Methodologie</b> .....	<b>29</b>
Onderzoeksmethoden .....	29
Onderzoekspopulatie en respondenten .....	29
Interviews.....	31
Analyse .....	31
<b>DEEL 4: Resultaten</b> .....	<b>33</b>
<b>DEEL 5: Discussie en conclusie</b> .....	<b>43</b>
Discussie .....	43
Conclusie .....	45
<b>DEEL 6: Beperkingen en toekomstig onderzoek</b> .....	<b>47</b>
Beperkingen.....	47
Toekomstig onderzoek en aanbevelingen .....	47
<b>Referenties</b> .....	<b>49</b>
<b>Bijlagen</b> .....	<b>57</b>
Bijlage 1: Gestructureerde vragenlijst.....	57
Bijlage 2: Coderingschema Nvivo .....	59
Bijlage 3: Getranscribeerde interviews .....	60

## Lijst van tabellen

Tabel 1: domeinen Sustainable Development Goals

Tabel 2: definities duurzaam ondernemen

Tabel 3: zoektermen literatuurstudie

Tabel 4: respondenten interviews

## Lijst van figuren

Figuur 1: overzicht SDGs

Figuur 2: 3P-model

Figuur 3: genest 3P-model

Figuur 4: 5P-model

Figuur 5: term 'Sustainability Reporting' in artikels (aangepast overgenomen uit Scopus)

Figuur 6: implementatie van duurzaamheidspraktijken (eigen bewerking)

Figuur 7: Sustainable Development Goals (eigen bewerking)

Figuur 8: duurzaamheidsrapportage (eigen bewerking)

## Tabel van afkortingen

United Nations Environment Programme	UNEP
Millenium Development Goals	MDGs
Sustainable Development Goals	SDGs
People, planet en profit	3P
People, planet, profit, peace en partnership	5P
International Council for Science	ICSU
Global Sustainable Development Report	GSDR
World Business Council for Sustainable Development	WBCSD
Global Compact van de Verenigde Naties	UNGC
Integrated Reporting	IR
Key Performance Indicator	KPI
International Integrated Reporting Council	IIRC
Vlaams Netwerk van Ondernemingen	Voka
Voka Charter Duurzaam Ondernemen	VCDO
Environmental, social en governance-criteria	ESGs

# DEEL 1: Probleemstelling

We leven in een VUCA-wereld. Een wereld die volatiel, onzeker, complex en ambigue is. Het technologische, politieke en economische landschap wordt continu uitgedaagd door dit soort processen (Mack & Khare, 2016; Schick et al., 2017). De uitdagingen waarmee iedereen geconfronteerd wordt, zijn enorm. Miljarden mensen leven nog steeds in armoede en worden een waardig leven ontzegd, de ongelijkheid binnen en tussen landen blijft toenemen, werkloosheid en genderongelijkheid blijven cruciale problemen. Hierbij komt een volgend belangrijk probleem. Het klimaat verandert en om deze reden wordt er meer en meer aandacht besteed aan het milieu. Een aanhoudende druk op de grondstoffen zorgt ervoor dat de planeet meer en meer belast wordt. Dit resulteert in de opwarming van de aarde. In de toekomst zal door de verwachte groei van de wereldbevolking, en een toename van de welvaart, de uitstoot van broeikasgassen, en dus ook de klimaatverandering verder toenemen (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2013). In het jaar 2000 werden de *Millennium Development Goals* (MDGs) opgesteld met als doel het uitbannen van wereldwijde armoede. Als vervolg hierop, werd er in september 2015 door de Verenigde Naties een actieplan opgesteld om armoede te bestrijden en de samenleving richting duurzaamheid te sturen. Dit plan, "*Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*", werd ontworpen als een reactie op de globale uitdagingen waarmee de samenleving te maken krijgt en is gebaseerd op zeventien *Sustainable Development Goals* (SDGs) en 167 bijbehorende targets.

In deze agenda wordt het woord *duurzaamheid* veelvuldig gebruikt. Echter is het voor een groot deel van de maatschappij moeilijk om een definitie te koppelen aan deze term. De laatste jaren wordt duurzaamheid vaak als een containerbegrip beschouwd, gezien alles wat te maken heeft met maatschappelijk verantwoord ondernemen, circulariteit, het milieu en dergelijke allemaal onder dit begrip geplaatst wordt (Van Poeck et al., 2010; Donaires et al., 2019; Bachus, 2019). Iedereen vult de term voor zichzelf in. Toch is duurzaamheid veel meer dan dat. Het kan opgedeeld worden in drie dimensies: de milieudimensie, de economische dimensie en de sociale dimensie. Gezien de grote ecologische en sociale verantwoordelijkheid die ondernemingen hebben, worden ook zij opgeroepen om hun steentje bij te dragen aan het behalen van de doelen. Deze ecologische verantwoordelijkheid werd bewezen in een rapport van de United Nations Environment Programme (UNEP) waar geconcludeerd werd dat in 2008 de drieduizend grootste beursgenoteerde bedrijven voor een totale waarde van 2,15 biljoen dollar aan ecologische schade hebben toegebracht (Mattison et al., 2011). Bedrijven kunnen om deze reden werk maken van het implementeren van duurzaamheid in hun bedrijfsvoering. Om dit mogelijk te maken, is het belangrijk dat ze zelf actie ondernemen, zichzelf analyseren en kritisch omgaan met eventuele verbeterpunten die uit een kritische analyse naar boven komen.

Nadat deze bewustwording er is, is het een belangrijke stap om dit proces ook te rapporteren. Het rapporteren geeft een blijk van transparantie zodat zowel shareholders als stakeholders op de hoogte zijn van waar een organisatie mee bezig is. Goed geïnformeerde stakeholders zullen minder snel een negatief beeld ontwikkelen over een organisatie, wat ervoor zorgt dat het imago en de legitimiteit behouden wordt (Amran & Keat Ooi, 2014). Het is bijna onmogelijk om op een website van een

onderneming terecht te komen zonder dat er een volledige pagina opgedragen is aan duurzaamheid of aan de duurzaamheidsprincipes van het bedrijf. Er is de laatste jaren een enorme groei in aandacht voor deze termen (OECD, 2008; First Insight & Wharton School of the University of Pennsylvania, 2022). Echter vragen onderzoekers zich af of deze interesse wel oprecht is, en of dat het enkel benoemd wordt omdat dit vanuit de maatschappij verwacht wordt van de ondernemingen (Montiel & Delgado-Ceballos, 2014).

### **Onderzoeksvragen:**

Om dieper in te gaan op dit vraagstuk is er gekozen voor de onderzoeksvraag **“Hoe implementeren ondernemingen duurzaamheid in hun bedrijfsvoering?”**. Om hier een concreet antwoord op te kunnen formuleren, zullen er ook enkele deelvragen gesteld worden.

- Wat drijft een onderneming tot het toepassen en het implementeren van duurzaamheidspraktijken?
- Op welke manieren kan duurzaamheid geïmplementeerd worden in de bedrijfsvoering?

Om de gestelde onderzoeksvraag en bijhorende deelvragen te beantwoorden, werd een kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Eerst zal er een literatuurstudie uitgevoerd worden om meer informatie te verwerven over het globale thema. Deze literatuurstudie zal vertrekken vanuit enkele artikelen die werden aangereikt bij de opstart van de masterproef (Stafford-Smith et al., 2017; Scheyvens et al., 2016; Rosati & Faria, 2018; van Zanten & van Tulder, 2018). Vanuit deze artikelen zullen enkele begrippen gebruikt worden als zoektermen om op deze manier nieuwe relevante artikelen te vinden. Na het uitvoeren van de literatuurstudie zal de gevonden informatie gebruikt worden om een theoretisch kader op te stellen. Dit kader zal getoetst worden aan de praktijk aan de hand van interviews. Er zal een vragenlijst opgesteld worden om deze interviews af te nemen. Deze interviews zullen zowel getranscribeerd als geanalyseerd worden.

## **DEEL 2: Literatuurstudie**

In dit hoofdstuk komen de begrippen, theorieën en concepten aan bod die relevant zijn in het onderzoek. Deze concepten dragen bij tot een beter inzicht in de probleemstelling en bijhorende onderzoeksvragen. In het eerste deel zal er worden ingegaan op de SDGs om vervolgens de focus te leggen op duurzaamheid in de private sector. Hier wordt ingegaan op de motieven van bedrijven en de werkelijke implementatie van duurzaamheid. Ten slotte wordt er gefocust op de duurzaamheidsrapportage binnen ondernemingen. Op basis van deze literatuurstudie zullen er later in het onderzoek verschillende diepte-interviews plaatsvinden met meerdere bedrijven waar de theorie getoetst wordt aan de praktijk en waar getracht wordt een antwoord te vinden op de gestelde onderzoeksvraag en deelvragen.

### **De Sustainable Development Goals**

#### **Geschiedenis**

In het jaar 2000 zaten de wereldleiders samen om hun engagement te bevestigen tegenover het uitroeien van armoede, menselijke waardigheid en gelijkheid te bevorderen, vrede, democratie en ecologische duurzaamheid (United Nations Development Programme, 2002). Dit moment werd in de geschiedenisboeken geschreven als het ontstaan van de MDGs. Deze doelstellingen hadden als hoofddoel het halveren van armoede tegen 2015. Na het ontwikkelen en evalueren van de MDGs werd er op de Rio +20 Summit in 2012 beslist over een transitie van de MDGs naar de SDGs (Ruhil, 2017; Chaudhuri, 2015). Vijftien jaar na het ontwikkelen van de MDGs vond in september 2015 in New York, in het hoofdkwartier van de Verenigde Naties, de Duurzame Ontwikkelingstop plaats om de Duurzame Ontwikkelingsagenda te bespreken. Op dit overleg werden er verschillende doelstellingen besproken en gingen alle 193 leden van de Algemene Vergadering van de Verenigde Naties unaniem akkoord met het trachten te behalen van zeventien vooropgestelde ontwikkelingsdoelen tegen 2030 (Verenigde Naties, 2015). Het doel van deze ontwikkelingsdoelen is gericht op het behalen van duurzame ontwikkeling door het verbeteren van de kwaliteit van het menselijk leven door sociale, ecologische en economische dimensies met elkaar te laten samenwerken (Chaudhuri, 2015). Nadat er een akkoord werd bereikt over het opstellen van de SDGs volgde er een gigantisch openbaar onderzoek. Er werd een enquête opgesteld, MyWorld2015, waar 9,7 miljoen burgers bevestigd werden over wat zij belangrijk vonden om toe te voegen aan de reeds bestaande MDGs. Dit toont al een van de verschillen aan tussen de MDGs en de SDGs. De eerder bestaande doelstellingen werden ontwikkeld door een groep van experts waar de nieuwe set aan doelstellingen het resultaat is van een consultatief proces waar enorm veel mensen aan hebben meegewerkt (Kumar et al., 2016). Ook is het belangrijk om te vermelden dat de SDGs logischerwijze ook profiteren van de ervaringen die werden opgedaan met de MDGs. Uiteindelijk bevat de nieuwe ontwikkelingsagenda zeventien doelstellingen met 169 bijbehorende targets die elk preciseren wat er moet gebeuren om de doelstellingen te behalen.

# DUURZAME ONTWIKKELINGS DOELSTELLINGEN



Figuur 1: Overzicht SDGs

Alle zeventien doelstellingen dragen bij tot het verbeteren van vijf domeinen: mens, planeet, welvaart, vrede en partnerschap (Federaal Instituut voor Duurzame Ontwikkeling, 2016). Wereldwijd is er een consensus over het streven naar een combinatie van economische ontwikkeling, ecologische duurzaamheid en sociale integratie maar toch verschillen de specifieke doelstellingen tussen en binnen de verschillende samenlevingen (Sachs, 2012; Redclift, 2005). Zo zal het in sommige landen belangrijker zijn om bijvoorbeeld te focussen op het beëindigen van armoede en hongersnood waar dit in andere landen misschien minder aan bod komt. Ondanks deze verschillen blijft een gezamenlijke focus cruciaal om de doelstellingen te bereiken. Wanneer dit lukt, zal het leven van iedereen aanzienlijk verbeteren en zal onze wereld een positieve transformatie doorgaan (Sachs, 2012; Federaal Instituut voor Duurzame Ontwikkeling, 2016).

## Definitie

Naar aanleiding van de problemen die deze ontwikkeling met zich meebrengt, zijn er meer en meer bedrijven die aan maatschappelijk verantwoord ondernemen willen doen waar bedrijven niet enkel winstgericht zijn, maar ook rekening zullen houden met zowel sociale aspecten als milieuaspecten. Reeds enkele decennia geleden waren er al bedrijven zoals Philips die voor betere leefomstandigheden zorgden voor hun werknemers (Lambrechts, 2019). De nieuwste vorm, duurzaam ondernemen, gaat nog verder dan dit. Hier zal de organisatie ook rekening houden met stakeholders die niet rechtstreeks betrokken zijn bij de organisatie (van Houten, 2019). De SDGs spelen hier ook een grote rol in.

Maar wat is *sustainable development* nu eigenlijk? De letterlijke vertaling van *development* is ontwikkeling. Het wordt gedefinieerd als een proces van creëren, testen en onderhoud van kansen (Schramade, 2017). Bij het trachten te verklaren van de term *duurzaam* ligt het iets moeilijker dan dit. De essentie van deze term ligt bij iets dat gedurende een oneindige manier kan blijven bestaan in de tijd (Heinberg & Lerch, 2010). Doordat de term vaak gebaseerd wordt op aannames bestaan er meerdere visies en definities voor de term. Deze aannames van verschillende individuen zullen gebaseerd zijn op verschillende normen en waarden die dan ook nog onderhevig zijn aan een veranderende tijdsperiode. Dit veroorzaakt het ontbreken van een eenduidige definitie (Robinson, 2004). Duurzame ontwikkeling werd voor het eerst beschreven in 1713 door Carlowitz in het eerste

boek over boswetenschappen. Hij gaf aan dat hout net zo belangrijk zou zijn als brood en dat er erg voorzichtig mee moest omgegaan worden, zodat er een voortdurend evenwicht is tussen houtgroei en houtkap. Enkel als we onze economie op deze manier organiseren, zou er voor altijd gebruik gemaakt kunnen worden van hout en zal er nooit schaarste voorkomen (Carlowitz, 1713). Echter kreeg de term pas een wereldwijde bekendheid nadat deze op een andere manier tevoorschijn kwam in het Brundtland-Rapport. Hier werd duurzame ontwikkeling omschreven als een ontwikkeling die voorziet in de behoeften van de huidige generatie zonder het vermogen van toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien in gevaar te brengen (Brundtland, 1987). Deze definitie benadrukt het langetermijnsaspect van het concept en focust ook op het creëren van gelijkheid tussen de huidige en toekomstige generaties (Diesendorf, 2000). De samenleving wil dezelfde kansen krijgen als hun ouders, maar zij willen deze kansen ook kunnen doorgeven aan hun kinderen.

Ook voor bedrijven geldt ditzelfde principe. Bedrijfsleiders en managers willen minstens zo winstgevend zijn als in het verleden en willen dit behouden of vergroten in de toekomst (Bansal & DesJardine, 2014). Echter is de term de laatste jaren te pas en te onpas gebruikt waardoor het begrip soms te maken heeft met misinterpretatie. Om deze reden wordt duurzame ontwikkeling vaak een containerbegrip genoemd: een term die veel te snel gebruikt wordt in heel uiteenlopende situaties (Van Poeck et al., 2010; Donaires et al., 2019). Ook zullen de verschillende sectoren en industrieën hun eigen invulling geven (Gibson, 2005). Naast het zijn van een containerbegrip, is de term ook een consensueel begrip. Er zal nooit iemand tegen duurzaamheid zijn, net zoals dit is bij begrippen als gelijke kansen en rechtvaardigheid. Hierbovenop is het ook een discoursbegrip waar iedereen aangeeft het belangrijk te vinden maar waar het vaak enkel bij deze woorden blijft en er weinig concrete daden volgen. In Tabel 1 kan de lezer enkele definities terugvinden. Deze tabel is niet exhaustief en tracht enkel een voorbeeld te geven van de verschillende definities die voorhanden zijn.

<b>Auteur</b>	<b>Jaartal</b>	<b>Definitie</b>
Carlowitz	1713	"Er mag slechts zoveel bos gekapt worden als er terug groeit."
Coomer	1979	"The sustainable society is one that lives within the self-perpetuating limits of its environment. That society is not a 'no-growth' society. It is, rather a society that recognizes the limits of growth and looks for alternative ways of growing."
Brundtland	1987	"Development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs."
Conway	1987	"The net productivity of biomass (positive mass balance per unit area per unit time) maintained over decades to centuries."
Brown et al.	1987	"In the narrowest sense, global sustainability means the indefinite survival of the human species across all the regions of the world. A broader sense of the meaning specifies that virtually all humans, once born, live to adulthood and that their lives have quality beyond mere biological survival. Finally, the



		broadest sense of global sustainability includes the persistence of all components of the biosphere, even those with no apparent benefit to humanity."
Turner	1988	"In principle, such an optimal (sustainable growth) policy would seek to maintain an "acceptable" rate of growth in per-capita real incomes without depleting the national capital asset stock or the natural environmental asset stock."
Sen	1999	"A sustainable society is one in which peoples' ability to do what they have good reason to value is continually enhanced."
McKeown	2002	"Sustainable development is often thought to have three components: environment, society, and economy. The well-being of these three areas is intertwined, not separate."

Tabel 1: definities duurzame ontwikkeling

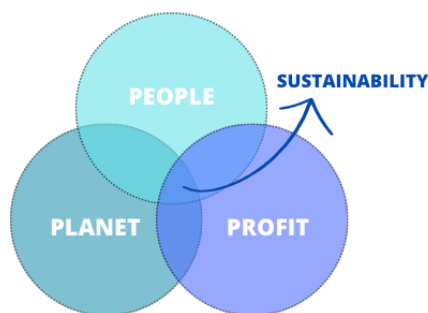
Uit deze verschillende definities kan er dus geconcludeerd worden dat de term duurzame ontwikkeling er een is die in verschillende contexten gebruikt wordt. Hierdoor kunnen we spreken van een omstreden concept, in het Engels *'essentially contested concept'*. Deze term werd voor het eerst benoemd door Walter B. Gallie. Deze auteur gaf aan dat concepten aan vier voorwaarden moeten voldoen alvorens ze als omstreden beschouwd kunnen worden. Het concept moet waarderend zijn, en dus een prestatie betekenen of erkennen. Deze prestatie moet een intern, complex karakter hebben. Elke verklaring of argument dat gegeven wordt, moet verwijzen naar bronnen. Ten laatste moet de prestatie toelaten dat er wijzigingen kunnen gebeuren in het licht van veranderende omstandigheden en deze wijziging mag niet op voorhand voorspeld kunnen worden (Gallie, 1956). Enkele auteurs uit de academische literatuur bevestigen dat duurzame ontwikkeling een omstreden concept is en het gevolg hiervan is dat het vinden van een universele definitie die alles omvat bijna onmogelijk is (Connely, 2007; Hosen, 2021; Giddings et al., 2002).

Ondanks de veelvoudige definities die bestaan, wordt er toch kritiek gegeven op de term. Dernbach & Cheever geven aan dat de term duurzaam ondernemen te saai, te vaag en te laat zou zijn. Zo zou de term te saai zijn om de nodige motivatie op te wekken om er aandacht aan te spenderen. Bijkomend zou de term te vaag zijn waardoor hij vaak wordt gebruikt zonder serieuze aandacht aan de cruciale aspecten van de definitie. Hierdoor wordt duurzame ontwikkeling makkelijk gemanipuleerd door bijvoorbeeld *greenwashing*, een term die later in deze masterproef besproken zal worden. Ook het feit dat er ontzettend veel definities bestaan, bewijst dat de term vaag zou zijn gezien iedereen er een eigen invulling aan geeft. Ten slotte zou de term ook te laat komen gezien de al bestaande ernst van de toenemende klimaatverandering (Dernbach & Cheever, 2015).

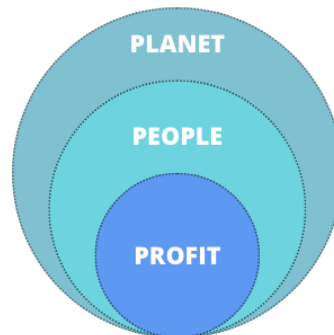
## Aspecten

Ondanks de moeilijkheden bij het vinden van een eenduidige definitie wordt duurzame ontwikkeling vaak enkel gekoppeld aan milieukwesties omdat dit vaak de voor de hand liggende voorbeelden zijn. Echter zijn er naast de ecologische aspecten nog twee zeer belangrijke aspecten, namelijk de sociale en economische aspecten. Vaak wordt duurzame ontwikkeling geïllustreerd met het 3P-model

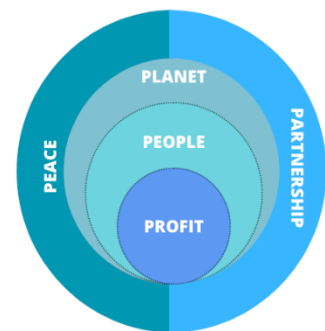
(Elkington, 1998). Op dit model zijn de drie dimensies te zien die van belang zijn. Om duurzame ontwikkeling te bereiken, is het belangrijk om drie belangrijke elementen op elkaar af te stemmen: economische groei, sociale inclusie en milieubescherming (Sustainable Development Agenda, 2022). Toch wordt er soms gekozen voor een andere versie van dit model, namelijk het genest 3P-model. In dit model kunnen we zien dat de economie ingebed is in de maatschappij en dat deze maatschappij op zijn beurt is ingebed in de natuurlijke omgeving. Op deze manier moet er dus voortdurend rekening gehouden worden met de restricties die de economie, de maatschappij en de natuur met zich meebrengen. Aanvullend op deze modellen is er ook het 5P-model waar er twee belangrijke randvoorwaarden worden toegevoegd: peace en partnership. Zo zal er vrede moeten zijn tussen verschillende regio's en diepgaande partnerschappen bereikt moeten worden om zo de doelstellingen te behalen (Hollander & Wersch, 2017). Dit model, soms ook wel naar gerefereerd als het triple bottom line concept van Elkington, is een framework dat het mogelijk maakt om zowel de prestaties als het succes van de onderneming te meten aan de hand van de vooropgestelde dimensies (Alhaddi, 2015).



Figuur 2: 3P-model (eigen bewerking)



Figuur 3: genest 3P-model (eigen bewerking).



Figuur 4: 5P-model (eigen bewerking)

## Wicked problems

Problemen die onderling verbonden zijn, zoals degene die de SDGs vooropstellen, worden regelmatig *wicked problems* genoemd. Maar wat is een *wicked problem* nu precies? De term *wicked problems* werd voor het eerst benoemd door Rittel & Webber in 1973 om opkomende beleidsproblemen te beschrijven die niet helemaal overeenkwamen met de bestaande modellen van beleidsanalyse die in die tijd gebruikt werden (Rittel & Webber, 1973; Peters, 2017). Deze problemen waren vaak van complexe aard en werden veroorzaakt door verschillende oorzaken. Het concept wordt gedefinieerd door tien karakteristieken (Rittel & Webber, 1973). Hieruit kan geconcludeerd worden dat deze problemen een behoorlijk complexe materie zijn aangezien er niet altijd een oplossing voor is, en er sprake is van meerdere actoren en invloeden op het probleem. Toch kunnen niet alle moeilijk op te lossen problemen gedefinieerd worden als *wicked problems*. Dit hangt af van hun onbepaalde scope en schaal (Kolko, 2012). De meeste van de problemen die opgenomen zijn in de SDGs worden gedefinieerd als *wicked*. Ze zijn systemisch van aard, complex met elkaar verbonden en komen tot stand tussen publiek-private en profit-non-profit belangen (Nie, 2003; Tulder, 2018). Zo worden milieuproblemen vaak als go-to voorbeelden gebruikt voor *wicked problems*. Ze weigeren

gemakkelijk opgelost te raken, zijn allemaal complex op hun eigen manier en gelokaliseerd aan de grenzen van natuurlijke en sociale systemen (McBeth et al., 2004; Ludwig, 2001; Dryzek, 1997). Vaak worden deze problemen gezien als *wicked problems* doordat ze zo ingewikkeld zijn dat de traditionele aanpak om ze op te lossen niet werkt. Met deze traditionele aanpak wordt verwezen naar de wetenschappelijke en technologische vooruitgang die in het verleden al veel maatschappelijke problemen opgelost heeft. Daar ligt het verschil met *tame problems*. Dit zijn problemen die opgelost kunnen worden door een lineair proces te volgen en stap voor stap dichterbij de oplossing te gaan. Bij deze voorbeelden zal het duidelijk zijn wanneer het probleem opgelost is (Remington-Doucette, 2013). Bij *wicked problems* is dit niet het geval. Ze zijn ingebed in complexe systemen waardoor een lineair proces volgen onmogelijk is.

## **Kritiek**

Ondanks de positieve voornemens van de ontwikkelingsagenda en haar bijhorende doelstellingen zijn ze, zoals de term *duurzame ontwikkeling*, onderhevig aan een grote portie kritiek. Door academici wordt er bedenkelijk gereageerd over het feit dat de targets zo complex blijken te zijn dat het bijna onmogelijk wordt om ze te kunnen vertalen naar meetbare indicatoren (Eden & Wagstaff, 2021; Donaires et al., 2019). Op deze manier verliezen de doelstellingen hun nut want volgens deze onderzoekers is het zinloos om doelstellingen op te stellen die vervolgens niet gekwantificeerd, gemeten of gecontroleerd kunnen worden (Swain, 2017). Ook zouden er te veel doelstellingen geformuleerd zijn, waardoor er een risico is dat de focus op de doelstellingen zal vervagen. Een volgende opmerking die vaak gegeven wordt, is dat de doelstellingen niet bindend zijn. Hierdoor is elk land zelf verantwoordelijk voor het ontwerpen van zowel nationale als regionale plannen en de toepassing hiervan (Swain, 2017; Nature, 2020). Gibson schreef in 1991 een artikel over zijn kritiek tegenover het concept duurzame ontwikkeling. Hier gaf hij enkele argumenten over dat het concept te vaag zou zijn. Ook zou het hypocrisie in de hand kunnen werken. Dat het concept als vaag geïnterpreteerd kan worden werd al verduidelijkt door de verschillende beschikbare definities. Het concept krijgt een andere invulling naargelang de individu die de invulling geeft. Dit zou kunnen zorgen voor onduidelijkheid en op deze manier dus bijdragen aan het grotere geheel. Het volgende argument mikt op de hypocrisie die zou kunnen ontstaan. Gezien de vaagheid van de term zouden er praktijken kunnen gebeuren die uiteindelijk helemaal niet bijdragen aan duurzaamheid (Gibson, 1991). Het feit dat er vooruitgangen zijn binnen duurzaamheidspraktijken betekent niet automatisch dat deze praktijken in een positieve manier bijdragen aan duurzame ontwikkeling (Robinson, 2004).

In 2020 verscheen er in *The International Journal of Science* een artikel met betrekking tot de SDGs met als titel '*Get the Sustainable Development Goals back on track*'. Dit artikel somt verschillende redenen op waarom de ontwikkelingsdoelstellingen niet gehaald zullen worden voor 2030. Ondanks dat het artikel ook enkele overwinningen aanhaalt, wordt de focus toch gelegd op de zwakke plekken van de agenda. Het ontbreken van een verplicht rapportagemechanisme is er daar een van. Ook dit is te wijten aan het niet-bindende karakter van de doelstellingen ("*Get the Sustainable Development Goals back on track*", 2020). Een volgend probleem is dat het risico ontstaat dat de SDGs tegenstrijdig zijn met de doelen die sommige landen zichzelf hebben opgelegd in verband met het vergroten van hun bruto binnenlands product. Ook binnen organisaties zal dus vaker een voorkeur

optreden voor de meest voordelige oplossing voor de organisatie en deze optie is niet altijd de meest duurzame (Nature, 2020). Dit wordt ook bevestigd door de kritiek van The International Council for Science (ICSU) waar ook het framework van de SDGs bekritiseerd wordt. Volgens hen zou het framework niet consistent zijn en dus bijgevolg niet duurzaam. Door de inconsistentie zouden onderlinge verbanden, complexe dynamieken en conflicterende relaties genegeerd kunnen worden (International Council for Science and International Social Science Council, 2015). Een van deze conflicten is het conflict tussen ecologische duurzaamheid en sociaal-economische vooruitgang (Spaiser et al., 2017).

Toch proberen ze ook rekening te houden met deze punten van kritiek en trachten ze aanpassingen te doen. Om de vier jaar wordt het *Global Sustainable Development Report* (GSDR) uitgebracht, een rapport geschreven in opdracht van de secretaris-generaal van de Verenigde Naties. Het eerste rapport werd uitgebracht in 2019 en behandelde al enkele punten van kritiek. Zo wordt er nagedacht over het veranderen van de zeventien doelstellingen naar zes toegangspunten waar landen zich op kunnen focussen. Deze punten zouden als volgt zijn:

- Menselijk welzijn en capaciteiten;
- Duurzame en rechtvaardige economieën;
- Voedselsystemen en voedingspatronen;
- Energiearm maken met universele toegang;
- Stedelijke en randstedelijke ontwikkeling;
- Wereldwijde milieucommons.

Op deze manier trachten ze komaf te maken met de bedenking dat er te veel doelen zouden zijn en dat dit een mogelijke vermindering van focus met zich mee zou kunnen brengen (Global Sustainable Development Report, 2019).

## **Duurzaamheid in de private sector**

*Sustainable business practices*, een term die in de bedrijfswereld gekend staat als duurzaam ondernemen, worden gedefinieerd als activiteiten, initiatieven of beleid met het oog op het oplossen van zowel sociale problemen als milieuproblemen met behoud van winst (Tura et al., 2019). Als de definitie van het Brundtland-rapport geanalyseerd wordt, valt op dat er niet enkel gefocust kan worden op het heden maar dat er ook naar de toekomst gekeken moeten worden. Zo moet er rekening gehouden worden met de verschillende tijdsdimensies (Brundtland, 1987). Om deze reden waren de SDGs meer dan welkom. Zij bieden een framework voor iedereen die tracht een balans te vinden tussen sociale, economische en milieuduurzaamheid (Mio et al., 2020). De doelstellingen zijn een dringende oproep tot actie aan alle actoren in de samenleving. Zowel individuen, overheden, non-profitorganisaties als de private sector kunnen hun steentje bijdragen. Zeker de private sector wordt, gezien hun bereik en activiteiten, gezien als een sleutelfiguur in het behalen van de doelstellingen (UN, 2015). In art. 67 van de Sustainable Development Agenda wordt aan bedrijven gevraagd om hun creativiteit en innoverend vermogen te gebruiken om uitdagingen inzake duurzame ontwikkeling te bekijken (Verenigde Naties, 2015). Ook mobiliseren ze de bedrijven om de arbeidsrechten en de internationale milieunormen en gezondheidsnormen na te leven omdat dit ook

bijdraagt aan het behalen van de SDGs (The Sustainable Development Agenda, 2015). De private sector krijgt dus een grote rol in de adoptie van de SDGs. Die rol wordt gelijkgesteld met de rol die de overheden en de burgers reeds hadden. Ook de private sector zal nu gezien worden als een key stakeholder op de weg naar duurzame ontwikkeling (Scheyvens et al., 2016).

Ook zou het grote opportuniteiten met zich meebrengen wanneer de SDGs behaald worden. Zo zou dit voor 12 triljoen dollar aan opportuniteiten kunnen zorgen in verschillende economische systemen zoals voedsel en landbouw, gezondheid en welzijn, energie en materialen, en steden. Deze sectoren representeren ongeveer 60 procent van de economie (Better Business Better World, 2017). Sommige bedrijven zullen winnen als ze erin meegaan, sommigen zullen verliezen. Het meestappen in het verhaal van de SDGs zou voor ondernemingen een financiële return voor aandeelhouders genereren, maar ook resulteren in een return aan de samenleving (Schramade, 2017). Uit een studie van Ortiz-de-Mandojana & Bansal in 2015 bleek dat bedrijven die verantwoorde en sociale milieupraktijken hanteren een lagere financiële volatiliteit, hogere omzetgroei en hogere overlevingskansen hebben bij een evaluatie over een periode van vijftien jaar. Ook werden er geen expliciete lagere kortetermijnwinsten opgemerkt (Schramade, 2017; Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2015). Een extra duwtje in de rug zou kunnen zijn dat het ook helpt om mensen aan te trekken, zowel klanten als medewerkers. We leven in een samenleving waar er steeds meer aandacht geschonken wordt aan duurzame initiatieven zowel als consument maar ook als werknemer in de maatschappij.

Toch zullen bedrijven die ervoor kiezen om er niks mee te doen een kans hebben op het verliezen van hun legitimiteit (Silva, 2021). Uit studies blijkt dat bedrijven die het mogelijk maken om mee te evolueren met hun omgeving een hogere verwachting hebben om succesvol te zijn in vergelijking met organisaties die het niet waarmaken om zich aan te passen aan hun omgeving (Lewin et al., 1999; Raisch & Birkinshaw, 2008). Gezien de samenleving een sterkere focus krijgt op duurzaamheid is het belangrijk dat bedrijven hier dus in meegaan. Wanneer bedrijven hun bedrijfsdoelstellingen afstemmen op de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen zou dit een indicator kunnen zijn voor lange termijn duurzaamheidssucces (van Zanten & van Tulder, 2021). Als bedrijven willen bijdragen aan het behalen van de doelstellingen, zullen zij hun bestaande routines moeten veranderen. Een van de grootste uitdagingen is het veranderen van de bedrijfsattitude ten opzichte van nieuwe duurzaamheidspraktijken, technologieën en bedrijfsmodellen (Rosati & Faria, 2009).

Uit een studie van de World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) in 2018, drie jaar na de lancering van de SDGs, blijkt dat 44 procent van de geïnterviewde bedrijven de eerste stappen heeft gezet om de verbanden tussen de SDGs en hun bestaande bedrijfsstrategie te analyseren. 41 procent van deze bedrijven is al een stap verder gegaan en heeft reeds maatregelen genomen om de SDGs te integreren in de bedrijfsstrategie. 24 procent van de bedrijven gaf aan wel de intentie te hebben om deze doelstellingen in hun bedrijfsvoering te integreren. Toch was er twaalf procent van de bedrijven die toegaf zich nog niet bezig te houden met de SDGs. Drie jaar na het vastleggen van de doelstellingen blijkt er dus toch al een grote verandering te zijn. Toch is er in de wetenschappelijke literatuur nog geen duidelijkheid over hoe bedrijven dit doen. Ook de studie van WBCSD bevestigt dit (World Business Council for Sustainable Development, 2018). Bedrijven geven aan het belang van de doelen te erkennen, maar weinig van de bedrijven hebben effectief nieuwe

doelen opgesteld naar aanleiding van de SDGs. Zo is er slechts zes procent die nieuwe doelen heeft opgesteld terwijl 47 procent van de bedrijven hun reeds bestaande doelen gelinkt heeft aan de SDGs. Dit bewijst dat het akkoord gaan met de doelstellingen een eerste stap is, maar dat er nog stappen moeten volgen om ook degelijk met deze doelen aan de slag te gaan. De vraag hoe ondernemingen deze doelstellingen kunnen toepassen dringt zich op gezien de high-level reputatie ervan. Dit probleem vraagt een vertaling van de SDGs naar een bedrijfscontext. De SDG-indicatoren moeten op lokaal niveau gemeten worden en worden gerapporteerd aan het nationaal niveau zodat uiteindelijk alles op globaal niveau kan samenkomen.

## Motieven

In de wetenschappelijke literatuur wordt er getracht een uitleg te vinden voor factoren die een invloed kunnen hebben op het implementeren van deze praktijken. Er zal zowel een interne als externe druk optreden om duurzaamheid te implementeren in te bedrijfsvoering. Uit een onderzoek van Jenkins bleek dat organisaties meer interne druk ervaren (Jenkins, 2006). In onderstaande tekst zullen deze verschillende factoren toegelicht worden.

### a) *Theorieën:*

In eerste instantie zijn er enkele theorieën die trachten te verduidelijken waarom organisaties ervoor kiezen om de nieuwe duurzaamheidspraktijken, technologieën en bedrijfsmodellen toe te passen in hun bedrijfsvoering. De *legitimacy* theorie, *stakeholder* theorie, *signaling* theorie, *stewardship* theorie en de *institutional* theorie zijn er hier enkele van. Volgens de *legitimacy* theorie heeft een bedrijf nood aan het verkrijgen van legitimiteit via de samenleving om op een succesvolle manier stand te houden. Deze legitimiteit kunnen zij verkrijgen door verantwoordelijk en duurzaam op te treden samen met hun stakeholders (Faisal et al., 2012). In de *stakeholder* theorie, waar stakeholders gedefinieerd worden door Freeman als de groepen of individuen die beïnvloed kunnen hebben of beïnvloed kunnen worden, wordt gestaafd dat organisaties de verwachtingen en wensen van stakeholders in rekening moet houden gezien de onderlinge afhankelijke rol van organisaties in de maatschappij (Freeman, 1984; Hörisch et al., 2014; Kayikci et al., 2022). Een derde theorie is de *signaling* theorie die gebruikt wordt voor het verklaren van gedrag wanneer twee partijen verschillende toegang hebben tot informatie. Hier zal een partij, de zender, moeten kiezen welke informatie zij willen verspreiden en op welke manier zij dit willen doen. De tweede partij, de ontvanger, zal de informatie ontvangen en moet kiezen op welke manier zij dit zullen interpreteren. Binnen deze theorie wordt voorgesteld om sociale en ecologische betrokkenheid aan te tonen gezien bedrijven vaak sterke incentives krijgen van zowel hun stakeholders als omgeving dat er een stijgende bezorgdheid is aangaande duurzaamheid (Connelly et al., 2010). Dit zou een goede manier zijn om de competitieve positie van de organisatie te versterken als ook zo het een concurrentieel voordeel kunnen opleveren (Milne & Gray, 2013). De *stewardship* theorie, waar managers verantwoordelijk zijn over de middelen die zij beschikken, beschrijft het bestaan van een sterke relatie tussen tevredenheid en succes van de organisatie (Donaldson & Davis, 1989). Ook hier hebben organisaties een morele verplichting om de bredere samenleving en het milieu te beschermen en te respecteren, ondanks van hun organisatorische verplichtingen. Deze theorie kan ook een bewijs

zijn van waarom bedrijven er voor kiezen om SDGs toe te passen in hun bedrijfsvoering (Hernandez, 2008). Ten slotte is er de institutionele theorie waar gesuggereerd wordt dat de instutionele omgeving van een organisatie de ontwikkeling van structuren in een organisatie kan beïnvloeden. Zo zullen de beweegredenen van een organisatie eerder afhankelijk zijn van sociale druk in plaats van technische druk voor economische prestaties (Arranz et al., 2022). Een goede manier om rekening te houden met deze theorieën als bedrijf is het bijhouden van een duurzaamheidsrapportage. Op deze manier zal er geen twijfel zijn over wat een organisatie effectief doet om zijn steentje bij te dragen aan het behalen van de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen. Een duurzaamheidsrapportage verhoogt de transparantie tussen de organisatie, de stakeholders, de aandeelhouders maar ook de samenleving.

#### *b) Beleidsinstrumenten:*

De implementatie van duurzame ontwikkeling zal ook afhangen van de actieve betrokkenheid van zowel de publieke als de private sector. De Verenigde Naties ondersteunen nationale regelgevende en beleidskaders die ervoor zorgen dat initiatieven die duurzame ontwikkeling bevorderen (Scheyvens et al., 2016). Overheden gebruiken een mix van beleidsbenaderingen om duurzame praktijken, processen, supply chains en investeringen te promoten. Op deze manier trachten ook de overheden bij te dragen aan de implementatie van duurzaamheidspraktijken in de private sector (OECD, 2022). De grootste motivator voor organisaties om duurzaamheidspraktijken toe te passen ligt voornamelijk in de wetgeving en regelgeving gezien organisaties verplicht zijn zich hieraan te houden (Carter & Jennings, 2011). In de literatuur is hier echter onenigheid over. Sommige auteurs geven aan dat de wetgeving en regelgeving geen directe drijfveer zal zijn voor organisaties om aan maatschappelijk verantwoord ondernemen te doen (Carter & Jennings, 1994; Karassin & Bar-Haim, 2019). Anderen proberen het tegendeel te bewijzen (Dean & Brown, 1995; Morris, 2010).

#### *c) Organisatorische factoren*

De cultuur van een organisatie kan een positieve invloed hebben op het toepassen van duurzaamheid in de activiteiten van de organisatie. Zo zouden ethisch gedrag en een eerlijke behandeling van stakeholders hier een impact op hebben. De cultuur van een organisatie kan gedefinieerd worden als de set van waarden, geloofsovertuigingen, assumpties en denkwijzen die gedeeld worden door de individuen binnen de organisatie (Carter & Jennings, 2004). De cultuur en maatschappelijke verantwoordelijkheid zijn op elkaar afgestemd want de waarden die worden opgenomen in de organisatie door zowel de bedrijfsleider, het management als de werknemers zullen de beslissingen die genomen worden beïnvloeden (Pralhad & Bettis, 1986). Zo zal een humanistische cultuur resulteren in werknemers die niet enkel focussen op hun eigen noden, behoeftes en interesses maar ook oog hebben voor anderen (Galbreath, 2010). Naast de cultuur van de organisatie zal ook het leiderschap een invloed hebben op de duurzame mindset van de onderneming en zijn werknemers. Er is zowel een directe als indirecte invloed van het leidinggeven op duurzaamheid. Op een directe manier zou het managementtrainingen en cursussen kunnen aanbieden die het personeel meer leert over duurzaamheid. Indirect zouden werknemers geneigd zijn om voorbeelden, gesteld door het management, te volgen. Op deze manier zou het managementteam indirect een invloed kunnen hebben op de cultuur van de organisatie (Carter & Jennings, 2004).

#### d) Stakeholders

Een stakeholder wordt gedefinieerd als een groep of individu die beïnvloed kan worden of beïnvloed wordt door de doelstellingen van een organisatie (Freeman, 1984). Misschien wel de belangrijkste stakeholders van een organisatie zijn de eigen werknemers. Zonder werknemers zou de organisatie immers niet kunnen voortbestaan. De persoonlijke waarden van de werknemers hebben een directe invloed op de organisatiecultuur (Carter & Jennings, 2004). Op deze manier hebben zij een directe invloed op het ethisch en duurzaam gedrag van de organisatie. De organisatie zal logischerwijze ook een invloed hebben op het gedrag en de gevoelens van de werknemers. Dit zal vervolgens een invloed hebben op hoe werknemers zich gedragen op de werkvloer en hoe ze hun activiteiten uitvoeren. Ook toekomstige werknemers zullen positief beïnvloed worden door maatschappelijk verantwoorde organisaties (Heslin & Ochoa, 2008). Dit kan voor organisaties ook een incentive zijn om duurzaamheid toe te passen in de bedrijfsvoering. Het toepassen van duurzaamheid in de bedrijfsvoering, en het rapporteren ervan naar de buitenwereld is voor externe stakeholders een teken van betrouwbaarheid en transparantie. Ook zal dit een positieve invloed hebben op zowel investeerders als financieringsbronnen. Dit zorgt dus voor een incentive voor organisaties om duurzaamheid te koppelen aan hun bedrijfsdoelstellingen (Heslin & Ochoa, 2008). Ook de druk van consumenten kan voor organisaties een drijfveer zijn om aan maatschappelijk verantwoord ondernemen te doen (Smith, 2008). Deze druk wordt immers groter en groter gezien de opkomende populariteit van duurzame alternatieven (Jacobsen et al., 2020). Uit de studie van Jacobsen et al. kwam zelfs voort dat de consument als grootste drijfveer wordt gezien voor bedrijven om aan maatschappelijk verantwoord ondernemen te doen. Klanten kunnen op basis van de keuzes die ze maken een grote invloed uitoefenen op de organisaties.

Naast deze stakeholders zijn er ook nog verscheidene groepen die zich mobiliseren om druk uit te oefenen op organisaties om duurzame praktijken te implementeren in hun bedrijfsvoering. Dit resulteert dus ook in een motivatie voor de organisatie om dit te doen. Een laatste belangrijke groep zijn de concurrenten van een organisatie. Ook zij hebben een significante invloed op het toepassen van duurzaamheid in de bedrijfsvoering maar deze invloed is anders dan bij andere drijfveren. Hier zal de competitie gewoon voortkomen zoals dat altijd zo is. Een organisatie zal altijd beter willen zijn dan een andere organisatie en zal dit nu ook trachten te zijn door middel van *sustainable business practices*. Het meegaan in de flow van maatschappelijk verantwoord ondernemen kan voor organisaties ook een manier zijn om in een competitieve omgeving binnen te dringen (Jacobsen et al., 2020; Laudal, 2011).

#### **Implementatie: instrumenten**

Er bestaan reeds enkele instrumenten die ondernemingen ondersteunen in het meten en beheren van de implementatie van duurzaamheid en hun bijdrage aan de SDGs. Twee van deze instrumenten zullen hieronder kort besproken worden om een beeld te krijgen van wat deze instrumenten kunnen inhouden.



a) *SDG Compass*:

Het SDG Compass werd ontwikkeld door de *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)*, de *Global Reporting Initiative (GRI)* en het *Global Compact van de Verenigde Naties (UNGC)*. Het kompas legt uit hoe de SDGs invloed hebben op uw onderneming en biedt tools en kennis om duurzaamheid centraal te zetten in de bedrijfsvoering. Het doel ervan is ondernemingen te begeleiden bij het afstemmen van hun strategieën en het meten en beheren van hun bijdrage aan de SDGs (SDG Compass, 2015; Rendtorff, 2019). Dit wordt gedaan aan de hand van een vijf-stappengids die stap voor stap zal uitleggen hoe ondernemingen hun bijdrage aan de SDGs kunnen maximaliseren. In deze gids wordt er ook rekening gehouden met alle relevante wetgeving en internationale minimumnormen. Een belangrijke kanttekening is dat het document is opgesteld met een focus op multinationale ondernemingen maar dat het zeker ook gebruikt kan worden door kleine en middelgrote ondernemingen die aanpassingen kunnen doen waar mogelijk of waar zij dit nodig achten. Deze vijf stappen zijn als volgt:

**1) *Het begrijpen van de SDGs***

Wanneer er aan de slag wordt gegaan met de SDGs is het belangrijk dat ondernemingen begrijpen wat de doelstellingen precies inhouden en welke opportuniteiten en verantwoordelijkheden deze doelstellingen met zich meebrengen. Er wordt op een begrijpbare manier uitgelegd wat de SDGs zijn, waar ze vandaan komen en wat het doel ervan is. Ook wordt hun relevantie in het bedrijfsleven aangehaald door bedrijven kennis te laten maken met de mogelijke opportuniteiten. Enkele van deze opportuniteiten zijn het beschermen en het creëren van waarde, het gebruiken van een gemeenschappelijke taal en doel en het versterken van stakeholderrelaties.

**2) *Het definiëren van prioriteiten***

In deze stap wordt ingegaan op hoe bedrijven prioriteiten kunnen stellen over de doelstellingen. Er wordt duidelijk gemaakt dat niet alle zeventien doelstellingen even relevant zullen zijn voor elke onderneming. Een strategische aanpak kan handig zijn om te bepalen waar de prioriteiten van elke specifieke onderneming kunnen liggen. Er wordt aangeraden om een impact assessment uit te voeren van de huidige positieve en negatieve effecten die de bedrijfsvoering heeft of mogelijks kan hebben op de SDGs. Op deze manier kan er een inschatting gemaakt worden van waar de positieve effecten vergroot kunnen worden, en de negatieve effecten vermeden. Door de waardeketen in kaart te brengen kunnen de impactgebieden geïdentificeerd worden, prestatie-indicatoren geselecteerd, gegevens verzameld en prioriteiten gedefinieerd worden.

### **3) Het stellen van doelen**

Na de impact assessment kunnen er bedrijfsspecifieke doelen worden vastgelegd. Het stellen van specifieke, meetbare en tijdgebonden doelen helpt bij het bevorderen van prioriteiten en stimuleren van de prestaties. Dit proces wordt bepaald door de volgende vier acties:

- Definieer scope van de doelen en selecteer de gepaste *key performance indicators* (KPI's);
- Definieer een baseline voor elk doel en bepaal het type doel (absoluut of relatief);
- Leg een niveau van ambitie vast in overleg met interne en externe stakeholders;
- Communiceer inzet ten opzichte van SDGs.

### **4) Integratie**

Na alle bovenstaande stappen uit te voeren, gaan de bedrijven over naar het systematisch integreren van duurzaamheid in hun kernactiviteiten en het verankeren van de doelen in hun bedrijfsvoering. Deze stap zal logischerwijs de meest cruciale stap zijn, aangezien het managementteam de taak krijgt om de duurzaamheidsdoelstellingen af te stemmen op elk van de functionele gebieden van het bedrijf. Als laatste onderdeel van deze stap worden de ondernemingen aangeraden om partnerships te sluiten om de ontwikkeling van nieuwe technologieën te bevorderen en aanvullende synergiën mogelijk te maken (Jandeisek et al., 2016).

### **5) Rapporteren en communiceren**

In de laatste stap wordt het belang van effectieve rapportage en communicatie uitgelegd. Het maakt bedrijven bewust van het grote potentieel dat bestaat wanneer ze rapporteren over hun prestaties (SDG Compass, 2015).

Volgens een onderzoek van Donaires et al. uit 2019 gaf dit kompas bedrijven voor het eerst de mogelijkheid om het duurzaamheidsinitiatief toe te passen op een lager niveau, hier dus het organisationele niveau. Op deze manier kunnen individuele initiatieven bijdragen aan een globaal initiatief (Donaires et al., 2019).

#### *b) SDG Industry Matrix:*

Naast het SDG Compass bestaat er ook de *SDG Industry Matrix*. Het doel hiervan is het inspireren en informeren van de private sector om op deze manier inclusieve en duurzame welvaart te stimuleren. Dit instrument werd gezamenlijk bedacht en geleid door het UNGC en KPMG International Cooperative en werd opgesteld door drie stappen te volgen:

- 1) KPMG en het UNGC gebruiken de inzichten die zij in verschillende industrieën hebben om een draft op te maken met voorbeelden en mogelijke ideeën voor actie;
- 2) Het UNGC verspreid het ontwerp onder de private sector, bedrijfsverenigingen en de VN-agentschappen met de vraag om meer voorbeelden en ideeën toe te voegen;
- 3) KPMG en het UNGC hebben gezamenlijk een multi-stakeholdervergadering bijeengeroepen om consensus te bereiken over de uiteindelijke inhoud van de Industry Matrix.

De matrix bouwt verder op het engagement dat bedrijven reeds hebben uitgesproken over de tien principes van het UNGC. Deze principes zijn opgedeeld in verschillende thema's (mensenrechten, arbeid, milieu en anti-corruptie) en gaan als volgt:

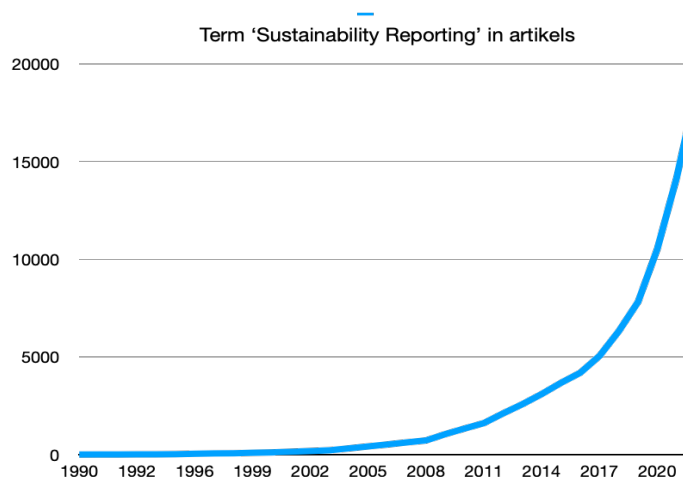
- 1) Bedrijven moeten de bescherming van internationaal uitgeroepen mensenrechten ondersteunen en respecteren;
- 2) Bedrijven moeten ervoor zorgen dat ze niet medeplichtig zijn aan schendingen van de mensenrechten;
- 3) Bedrijven moeten de vrijheid van vereniging en de effectieve erkenning van het recht op collectieve onderhandeling hooghouden;
- 4) Bedrijven moeten bijdragen aan de eliminatie van alle vormen van gedwongen en verplichte arbeid;
- 5) Bedrijven moeten bijdragen aan de effectieve afschaffing van kinderarbeid;
- 6) Bedrijven moeten bijdragen aan de eliminatie van discriminatie op het gebied van arbeid;
- 7) Bedrijven moeten een voorzorgsbenadering van milieu-uitdagingen ondersteunen;
- 8) Bedrijven moeten initiatieven nemen om een grotere milieuverantwoordelijkheid te bevorderen;
- 9) Bedrijven moeten de ontwikkeling en verspreiding van milieuvriendelijke technologieën stimuleren;
- 10) Bedrijven moeten corruptie in al zijn vormen bestrijden, inclusief afpersing en omkoping.

Ook wordt de matrix aangevuld met de informatie uit het *SDG Compass* (SDG Compass, 2015; *SDG Industry Matrix*, 2017). De *SDG Industry Matrix* bestaat uit zes industriespecifieke matrices die acties en ideeën bevatten die de SDGs in de praktijk aanpakken. Deze industrieën zijn: (i) financiële diensten, (ii) voedingsmiddelen, dranken en consumptiegoederen, (iii) gezondheidszorg en levenswetenschappen, (iv) industriële productie, (v) transport en (vi) energie, natuurlijke hulpbronnen en chemicaliën. Voor elk van deze is er een apart document beschikbaar waar er voor elke doelstelling van de SDGs mogelijke opportuniteiten worden aangehaald gevolgd door enkele voorbeelden in de praktijk.

## Duurzaamheidsrapportage

Nadat een onderneming ervoor gekozen heeft om duurzaamheid te implementeren in hun organisatie kan de onderneming ervoor kiezen om de resultaten die zij verwerven hierdoor te rapporteren. (Williams et al., 2019; Silva, 2021). Het gebruiken van de eerdergenoemde instrumenten is niet noodzakelijk om een duurzaamheidsrapportage op te stellen. Het rapporteren ervan maakt het mogelijk om de gemeten voortgang en de consistentie tussen activiteiten, output, uitkomsten en doelen te verduidelijken (Siew, 2015). Sinds de SDGs werden ingevoerd, is er een toenemend aantal bedrijven dat actie onderneemt om openbaar bekend te maken op welke manier zij kunnen en zullen bijdragen aan het gezamenlijk doel. Zowel grote als kleine bedrijven delen hun duurzaamheidsrapporten met hun aandeelhouders en stakeholders. Deze rapportage wordt steeds meer erkend als een belangrijke factor die bijdraagt aan duurzaam ondernemen (Lozano & Huisingsh, 2011; Hahn & Kühnen, 2013).

Na een onderzoek in Scopus, een citatiedatabase, waar de term *Sustainability Reporting* in de titel, het abstract of de eigenlijke tekst van artikels gezocht wordt, valt op dat er sinds 1990 een exponentiële groei te zien is van artikels die gaan over duurzaamheidsrapporten. Dit bewijst het toenemend belang van deze rapporten. Figuur 5 toont deze stijging aan.



Figuur 5: term 'Sustainability Reporting' in artikels (Aangepast overgenomen uit Scopus)

Wanneer we deze artikels analyseren, valt op dat de focus van deze rapportages veranderd is door de jaren heen. Eerst werd het traditionele financiële rapport soms aangevuld met een supplementair sociaal rapport. Vervolgens verschoof de focus naar de milieuproblematiek dus gingen bedrijven zich hierop focussen en viel het sociale rapport op de achtergrond. Tegen het einde van de jaren 90 kwamen deze twee focussen samen en rapporteren de bedrijven over zowel de sociale als milieuproblematiek (Siew, 2015; Hahn & Kühnen, 2013). Gedurende deze hele periode is het rapporteren nooit verplicht geweest. Het opleggen van deze verplichting ligt pas sinds 2021 op tafel sinds het voorstel van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Dit voorstel is ondertussen goedgekeurd en versterkt de regels over de sociale en milieu-informatie die bedrijven moeten rapporteren. Vanaf 2024 zullen ongeveer 50 000 grotere en beursgenoteerde middelgrote

ondernemingen deze regels moeten toepassen opdat hun rapporten in 2025 verplicht gepubliceerd moeten worden (KPMG, 2023).

Het rapporteren en het communiceren van waar de onderneming mee bezig is, speelt een belangrijke rol in de maatschappelijke verantwoordelijkheid die bedrijven hebben (Herzig & Schaltegger, 2006). Verder gaan dan de gewone communicatie is de sleutel tot het opbouwen van een vertrouwensband met stakeholders. Van deze stakeholders zijn de ondernemingen immers sterk afhankelijk. Door het gebruik van een duurzaamheidsrapportage kunnen ze de voordelen die zij creëren voor de samenleving en de duurzaamheidseffecten die hiermee gepaard gaan met hun stakeholders en aandeelhouders delen. Nog enkele voordelen van duurzaamheidsrapporten zijn het verhogen van de transparantie en de verantwoordelijkheid van de bedrijven in kwestie, het maakt het mogelijk om het bedrijf te benchmarken en te vergelijken met de concurrentie, het creëren van een competitief voordeel. Ook trekt het investeringen aan, begeleidt het innovatie en stimuleert het betere prestaties en waardecreatie (Herzig & Schaltegger, 2006; Kolk, 2004; GRI, z.d.; World Business Council for Sustainable Development, 2018). Ook zal het zorgen voor een beter behoud van medewerkers. Werknemers willen immers blijven werken voor een organisatie die begaan is met de samenleving omdat dit ook een teken is dat het bedrijf om hen geeft (Abdulhafedh, 2021). Ditzelfde geldt voor eventuele toekomstige werknemers. Zij kunnen deze rapportage raadplegen en op deze manier concluderen of het bedrijf een organisatie kan zijn waarvoor zij willen werken (Ecotips redactie, 2022). Ondanks dat er veel gerapporteerd wordt over de SDGs in duurzaamheidsrapportages wordt er eigenlijk bijna nooit aangehaald op welke targets of KPI's de SDGs gebaseerd worden. Dit is belangrijk om de evolutie doorheen de tijd aan te tonen (Schramade, 2017).

### **Theoretische kaders:**

Er zijn verschillende theoretische kaders die gebruikt kunnen worden om het begrip van duurzaamheidsrapportage beter te begrijpen en toe te passen in ondernemingen. Hieronder worden er twee kort toegelicht. Deze opsomming is echter niet exhaustief.

- ***Global Reporting Initiative (GRI)***

Binnen het GRI worden er drie verschillende tools aangeboden die bedrijven kunnen gebruiken om over hun bijdrage aan de SDGs te rapporteren. Er wordt een handboek aangeboden met indicatoren om de rapportage over de SDGs eenvoudig te maken, een driestappengids om de ontwikkelingsdoelstellingen in te voegen in bestaande bedrijfs- en rapportageprocessen en een koppelingsdocument dat nieuwigheden in de GRI-normen meedeelt zodat deze kunnen gebruikt worden om te rapporteren (GRI, z.d.). Deze normen werden opgesteld na een milieuramp in Boston. Er was een nood aan een verantwoordingsmechanisme om verantwoord milieugedrag te garanderen. Uiteindelijk werd dit uitgebreid naar sociale, economische en bestuurlijke kwesties. Deze normen geven bedrijven de kans om hun impact op de economie, het milieu en de maatschappij te begrijpen en erover te rapporteren. Ook zijn deze normen relevant voor stakeholders (GRI, z.d.). Op de website van het GRI kunnen bedrijven terecht voor deze normen en voor tips over hoe ze best kunnen rapporteren over duurzaam ondernemen. Ook worden er enkele manieren

meegedeeld om de SDGs op te nemen in de duurzaamheidsrapportage. In onderstaande tekst zal kort worden uitgelegd hoe deze tools gebruikt kunnen worden door de bedrijven.

*Handboek:*

Dit boek bevat drie voornamelijk delen: een lijst met toelichtingen die bedrijven kunnen gebruiken om te rapporteren over de SDGs, een overzicht van bestaande lacunes waar nog geen toelichtingen over zijn en een tabel met bijbehorende indicatoren voor overheden. Alle zeventien doelstellingen worden één voor één bekeken en er worden toelichtingen gegeven over hoe het best te rapporteren over de bijbehorende targets.

*Drie-stappengids:*

Er wordt aangeraden om het handboek te gebruiken in combinatie met deze gids. Hij is bruikbaar voor alle bedrijven, ongeacht de grootte, sector of locatie. Er worden drie stappen gevolgd. In de eerste stap wordt bepaald welke doelstellingen prioriteit krijgen. Hier wordt de nadruk gelegd op de SDGs en hun targets. Het is belangrijk dat bedrijven weten wat deze doelen inhouden om op deze manier een prioriteitenlijst op te stellen. In stap twee worden de bedrijfsdoelstellingen vastgelegd op basis van de prioriteitenlijst, wordt bekeken hoe deze doelstellingen gemeten en geanalyseerd kunnen worden. De laatste stap baseert zich op wat er in stap twee bereikt is en geeft tips en begeleiding bij de rapportage en het verbeteren van de prestaties aangaande de SDGs.

*Koppelingsdocument:*

Dit document helpt bedrijven om hun impact en bijdragen aan de SDGs openbaar te maken via de GRI-normen. Net zoals bij de drie-stappengids kan elk bedrijf hier gebruik van maken om informatie te rapporteren. Dit document bevat een lijst met bekendmakingen van de GRI-normen van alle SDGs en hun bijbehorende targets.

- ***Integrated Reporting (IR)***

Het IR-initiatief werd ontwikkeld door de International Integrated Reporting Council (IIRC) als ondersteuning voor organisaties om hun duurzaamheidsprestaties te rapporteren en communiceren. Het wordt gedefinieerd als: "Een proces gebaseerd op geïntegreerd denken dat resulteert in een periodieke geïntegreerde rapportage door een organisatie over waardecreatie in de tijd en gerelateerde communicatie over aspecten van waardecreatie" (Integrated Reporting, z.d.). Zo zullen ze ondersteund worden in het naar buiten brengen van de manieren waarop zij aan waardecreatie doen. Ook deze vorm van rapporteren zal gebaseerd worden op de belangen van stakeholders zoals werknemers, klanten, leveranciers, beleidsmakers en dergelijke (Quattrone et al., 2013). Dit framework richt zich op het integreren van zowel financiële als niet-financiële gegevens in één rapport en bestaat uit drie concepten: de zes kapitaalcategorieën die een organisatie gebruikt en beïnvloedt, het businessmodel van de organisatie en de waardecreatie doorheen de tijd. Om waarde te creëren maken organisaties gebruik van zes kapitaal-categorieën. Deze categorieën zijn: financieel kapitaal, productief kapitaal, menselijk kapitaal, sociaal en relationeel kapitaal, natuurlijk kapitaal en intellectueel kapitaal. Door hun activiteiten uit te voeren zullen deze categorieën mogelijk positief of negatief beïnvloed worden.

Het framework is gebaseerd op het concept van *integrated thinking* waar de focus wordt gelegd op onderlinge relaties tussen verschillende aspecten van het bedrijf. Deze manier van denken creëert een beter begrip van hoe waarde gecreëerd wordt en verbetert de besluitvorming binnen de organisatie (Integrated Reporting, z.d.). Het is enorm belangrijk dat dit op korte, middellange en lange termijn gedaan wordt.

Er is een groot verschil tussen deze twee mechanismen. Binnen het GRI wordt duurzaamheid gezien als het hoofdthema van de rapportage. Bij IR zal duurzaamheid slechts deel uitmaken van het grotere geheel (KPMG, 2014). Het is aan de ondernemingen zelf om te beslissen welke methode zij toepassen. Wat wel een belangrijke kanttekening is, is dat wanneer ondernemingen gebruik maken van gestandaardiseerde rapporteringsmechanismen dit het vergelijken en benchmarken met andere ondernemingen vergemakkelijkt.

## **Risico's**

Ondanks dat er via een duurzaamheidsrapportage bewijs geleverd kan worden over de initiatieven die een organisatie neemt, bestaat er een vrees dat bedrijven minder ambitieuze doelstellingen voorop zullen stellen om hun kansen tot succes te vergroten. Dit fenomeen, ook wel *cherry-picking* genoemd, treedt op wanneer organisaties zich enkel richten op de doelstellingen waarvan zij denken de beste resultaten te kunnen behalen zonder andere doelstellingen in rekening te nemen en/of zonder hun bedrijfsmodellen te veranderen (IDDRI, 2016; Heras-Saizarbitoria et al., 2021). Ondernemingen zullen binnen hun comfortzone blijven en enkel de doelen aanpakken die hun het beste uitkomen. Een mogelijke oplossing hiervoor werd gevonden door enkele non-gouvernementele organisaties (NGOs). Zij proberen samen te werken met bedrijven om hun op deze manier aan te sporen om een *challenge-pick* houding aan te nemen waar de bedrijven geneigd zijn om uitdagingen aan te gaan (IDDRI, 2016). Een ander bekend fenomeen is dat van greenwashing: het misleiden van consumenten over de milieuprestatie van een bedrijf of over de milieuvoordelen van een product of dienst (Pimonenko et al., 2020; Delmas & Burbano, 2011; de Freitas Netto et al., 2020). Gezien de sterke groei van de 'groene' markt willen bedrijven er alles aan doen om hier de vruchten van te plukken en communiceren ze dus meer over hoe duurzaam hun producten zijn. De nadelen van greenwashing zijn enorm. Zo zal de consument sceptisch worden ten opzichte van duurzame producten gezien het voor hen moeilijk wordt om hun betrouwbaarheid in bedrijven te differentiëren en zullen investeerders negatief beïnvloed worden en hun vertrouwen verliezen in milieuvriendelijke bedrijven. Er zijn drie verschillende soorten drijfveren voor bedrijven om aan greenwashing te doen. Zo is er op extern niveau een regelgevend kader dat beperkte straffen inhoudt voor bedrijven die aan greenwashing doen. Ook is er een constante druk van consumenten en investeerders gezien de stijgende interesse in een groene markt. Op organisationeel niveau is er de mate waarin een bedrijf zelf wil bijdragen aan een milieuvriendelijke markt, het ethisch klimaat maar ook de communicatie binnen het bedrijf (Delmas & Burbano, 2011).

Ondanks dat het wordt aangeraden om aan duurzaamheidsrapportering te doen, is het momenteel nog niet verplicht. Zolang het toepassen van duurzaamheidsprincipes als optioneel beschouwd wordt, is er ook geen mogelijkheid tot straffen voor de niet-naleving ervan. Organisaties kunnen vermelden

wat ze willen, ongeacht of het de waarheid is of niet. Coram et al. stellen een mogelijke oplossing voor. Zo zou de betrokkenheid van een derde partij een duidelijk signaal kunnen zijn waar deze externe partij verantwoordelijk is voor het controleren van de rapportage alvorens deze met de buitenwereld gedeeld mag worden (Coram et al., 2009).

## Conclusie

In bovenstaand hoofdstuk werden alle relevante begrippen, theorieën en concepten besproken die kunnen bijdragen aan het beantwoorden van de onderzoeksvraag en bijhorende deelvragen.

Vanuit de Verenigde Naties werd er sinds het jaar 2000 een algemene focus gelegd op duurzame ontwikkeling, en een engagement bevestigd om samen te werken aan het uitroeien van armoede, het bevorderen van menselijke waardigheid, gelijkheid, vrede, democratie en ecologische duurzaamheid. Dit werden de *Millenium Development Goals* genoemd. Volgend op deze doelstellingen werden in 2015 de *Sustainable Development Goals* geboren. Deze zeventien doelstellingen zijn gericht op het behalen van duurzame ontwikkeling door het verbeteren van de kwaliteit van het menselijk leven door sociale, economische en ecologische dimensies met elkaar te laten samenwerken. Zowel individuen als bedrijven worden opgeroepen om hun steentje bij te dragen. Dit kunnen ze doen aan de hand van 167 targets.

Aan bedrijven wordt gevraagd dat zij hun creativiteit en innoverend vermogen gebruiken om de uitdagingen die duurzame ontwikkeling met zich meebrengt te bekijken. Ze worden gestimuleerd om één, meerdere of alle duurzame ontwikkelingsdoelstellingen te implementeren in hun bedrijfsvoering. Dit zou verschillende opportuniteiten met zich meebrengen. Er zijn verschillende motieven die ervoor zorgen dat ondernemingen ervoor kiezen om zich te richten op duurzaamheidspraktijken. Er zijn namelijk verschillende theorieën, beleidsinstrumenten, organisatorische factoren en stakeholders die hun invloeden uitoefenen op de onderneming. Om deze te implementeren zijn er verschillende instrumenten ontwikkeld. Enkele hiervan werden kort besproken. Wanneer een bedrijf ervoor kiest om hun duurzaamheidspraktijken te communiceren naar de buitenwereld kunnen zij gebruik maken van een duurzaamheidsrapportage. Dit kan uiteraard ook enkel intern gebruikt worden. Het rapporteren van de duurzaamheidspraktijken binnen een onderneming maakt het mogelijk om de gemeten voorgang en consistentie tussen de activiteiten, de output, de uitkomsten en de doelen te verduidelijken. Om te rapporteren worden er ook enkele theoretische kaders aangeboden. Bedrijven kunnen ervoor kiezen om hiermee te werken of kunnen naar eigen behoeften een rapportage opstellen. Ook werden kort de risico's van duurzaamheidsrapportage opgesomd.





## DEEL 3: Methodologie

Het doel van dit deel is het beschrijven en het bespreken van de onderzoeksmethoden en methodologie die voor dit onderzoek gebruikt werden.

“Research is the process of collecting, analyzing, and interpreting data in order to understand a phenomenon” (Leedy & Omrod, 2001)

### Onderzoeksmethoden

Om inzichten te krijgen in de verschillende concepten waarnaar gezocht werd, werd er gebruikgemaakt van elektronische databanken zoals Google Scholar, Web of Science, Scopus en Ebook Central. Enkele van de gebruikte zoektermen zijn terug te vinden in Tabel 3. Deze termen werden zowel in het Nederlands als in het Engels gezocht.

Zoektermen
Duurzaamheid
Sustainable Development
Sustainability Reporting
Sustainable Development Goals
SDG Compass
SDG Industry Matrix
Sustainability practices in private sector
Corporate social responsibility
Greenwashing
Cherry-picking
Global Reporting Initiative

Tabel 3: zoektermen literatuurstudie

Vervolgens zal de gevonden data gebruikt worden om de literatuur aan de praktijk te toetsen. Er bestaan drie methoden om aan dataverzameling te doen: kwalitatieve, kwantitatieve of een mix van beide methoden. Op basis van de onderzoeksvraag is een kwalitatief onderzoek aangewezen gezien er tekstuele gegevens gebruikt zullen worden. Er zullen ondernemingen bevraagd worden over het implementeren van duurzaamheid in hun bedrijfsvoering en dit kan moeilijk gemeten worden op een kwantitatieve manier.

### Onderzoekspopulatie en respondenten

In dit onderzoek zal er gefocust worden op kleine, middelgrote en grote ondernemingen. Kleine ondernemingen hebben minder dan 50 voltijdse werknemers in dienst en moeten een jaaromzet hebben van minder dan tien miljoen euro of een balanstotaal dat lager is dan tien miljoen euro. Middelgrote ondernemingen hebben minder dan 250 voltijdse werknemers in dienst, een jaaromzet van maximaal 50 miljoen euro of een balanstotaal van maximum 43 miljoen euro.

Wanneer deze criteria overstegen worden, wordt er gesproken van een grote onderneming (KMO volgens de Europese kmo-definitie, z.d.). Er wordt enkel gefocust op ondernemingen binnen België. Het doel van deze analyse is niet zozeer om conclusies te trekken die veralgemeend kunnen worden naar alle ondernemingen in België maar vooral om op kleine schaal de verschillen aan te tonen in deze ondernemingen gezien hun grootte. Voorafgaand aan de interviews werden de bedrijven per mail gecontacteerd. In deze mail werd de onderzoeksopzet, het onderwerp en de geschatte tijdsduur duidelijk vermeld. De responsgraad na deze benadering was 15,4 procent. Er werden zes kleine ondernemingen, vier middelgrote ondernemingen en twee grote ondernemingen bevestigd. Nadat een van de respondenten de onderzoeker in contact bracht met een contactpersoon binnen het Vlaams Netwerk van Ondernemingen (Voka) werd er naar de deelnemers van het Voka Charter Duurzaam Ondernemen (VCDO) een mail verstuurd (Voka Charter Duurzaam Ondernemen | Voka, z.d.). Deze mail resulteerde in een overvloed aan respondenten. Om deze reden heeft de onderzoeker een selectie gemaakt uit deze respondenten. Uiteindelijk werden er twaalf respondenten geïnterviewd waarvan zes ondernemingen deelnemen aan het VCDO. De deelnemers van het VCDO waren een kleine onderneming, drie middelgrote ondernemingen en twee grote ondernemingen. In Tabel 4 kan de lezer een overzicht vinden van de bevestigde ondernemingen. In dit onderzoek wordt getracht de anonimiteit van de deelnemers en de ondernemingen te garanderen. Om deze reden zijn de namen van de ondernemingen en de respondenten niet weergegeven in Tabel 4. Wel wordt hun sector in algemene termen omschreven en of ze al dan niet deelnemen aan het VCDO.

Code	Sector	Geslacht	Functie	Grootte	VCDO
A	Industrie	V	HR-partner	Middelgroot	Deelnemer
B	Industrie	V	Business & project manager	Klein	
C	Consultancy en andere diensten aan bedrijven	M	Managing partner	Klein	
D	Land-, tuin-, bosbouw en visserij + diensten aan bedrijven	M	Zaakvoerder	Klein	Deelnemer
E	Land-, tuin-, bosbouw en visserij	M	Ecologisch adviseur	Middelgroot	
F	Industrie + Consultancy en andere diensten aan bedrijven	M	Zaakvoerder	Klein	
G	Industrie + Vervoer en opslag	M	Zaakvoerder	Klein	
H	Bouwnijverheid	M	Coördinator veiligheid, kwaliteit, milieu en duurzaamheid	Middelgroot	Deelnemer
I	Vervoer en opslag	M	DC operations manager	Middelgroot	Deelnemer
J	Vervoer en opslag	M	DC operations manager	Groot	Deelnemer
K	Vervoer en opslag + Consultancy en andere diensten aan bedrijven	M	Finance & HR-manager	Klein	
L	Industrie	M	Afgevaardigd bestuurder	Groot	Deelnemer

Tabel 4: respondenten interviews

De groep van twaalf respondenten bestaat uit tien mannen en twee vrouwen. Wanneer er gekeken wordt naar de functies van de respondenten binnen de ondernemingen valt een gevarieerde groep op. Zo worden er enkele zaakvoerders bevroegd, maar komen er ook human resources partners, coördinatoren en operations managers aan bod. Wanneer de activiteiten vergeleken worden, ziet men ook een grote variëteit aan activiteiten. Zo zijn er twee distributiecentra, verschillende dienstenondernemingen en enkele ondernemingen actief in de industrie.

## **Interviews**

Om een interview af te nemen aan de hand van een vragenlijst zijn er verschillende mogelijkheden. Er kan gekozen worden voor een gestructureerde of een ongestructureerde vragenlijst. Ook is een mix van beide structuren mogelijk. Bij een gestructureerd interview zal de vooropgestelde vragenlijst strikt gevolgd worden. Bij een ongestructureerd interview kan de volgorde van de vragen afhangen van de respondenten. Ook is hier de mogelijkheid om dieper in te gaan op bepaalde thema's (Plochq & Van Zwieten, 2007). In functie van dit onderzoek werd er gekozen voor een semigestructureerd interview. Voorafgaand aan de interviews werd er informatie verworven over zowel de onderneming als de respondent aan de hand van de website van de onderneming en LinkedIn. Alle respondenten kregen de keuze om het interview face-to-face of online door te laten gaan. Alle respondenten kozen voor een online interview. Naargelang hun voorkeur werden zij uitgenodigd via een Google Meet of een Teamsvergadering. Alvorens de vragenlijst werd overlopen, werden de respondenten gevraagd of zij akkoord gingen met dat het interview werd opgenomen. Dit werd gedaan aan de hand van de dictafoonfunctie op een smartphone. Alle respondenten gingen hiermee akkoord. Eerst werden er enkele kennismakingsvragen gesteld om vervolgens dieper in te gaan op of de onderneming al dan niet duurzaamheid in zijn bedrijfsvoering implementeert. De interviews hadden een tijdsduur van ongeveer dertig minuten en vonden plaats vanaf begin maart 2023 tot eind april 2023.

In Bijlage 1 kan de lezer de semigestructureerde vragenlijst terugvinden die gebruikt werd om het interview af te nemen. Door de semigestructureerde aard van het interview zal de lezer bij sommige respondenten meer vragen terugvinden in de getranscribeerde interviews. Deze zijn terug te vinden in Bijlage 3.

## **Analyse**

Nadat de interviews werden afgenomen, werd er een stappenplan gevolgd op basis van het boek Kwalitatief onderzoek van Plochq en Van Zwieten uit 2007. Zij delen het analyseproces op in twee stappen:

### 1) Transcriberen van de interviews

In deze eerste stap worden de interviews klaargemaakt voor de analyse. Na afname van het interview wordt dit idealiter zo snel mogelijk getranscribeerd. Het transcriberen van een interview is het letterlijk uittypen van de gesproken tekst. Dit werd gedaan door de

onderzoeker zelf gezien dit een belangrijke stap is in het analyseren van de data. Deze stap geeft de onderzoeker de mogelijkheid om zorgvuldig naar de antwoorden te luisteren, deze reeds te vergelijken met eerder gehoorde antwoorden en ten slotte geeft het ook de mogelijkheid om kritisch naar de interviewleidraad te kijken (Widodo, 2014). In Bijlage 3 kan de lezer de geanonimiseerde getranscribeerde interviews terugvinden.

## 2) Coderen van de transcripties

Na het uitschrijven van de interviews werd er getracht een structuur te brengen in de transcripties. Eerst werden de transcripties uitgeprint en werd er aan de slag gegaan met markeerstiften. Op deze manier werd er een kleurcode gebruikt om een onderscheid te maken tussen de antwoorden van de respondenten. Nadat alle interviews op deze manier geanalyseerd werden, werd er ook gebruik gemaakt van een softwarepakket, Nvivo. Dit is een softwarepakket voor kwalitatieve analyse. Er wordt gebruik gemaakt van kernbegrippen om een overzicht te creëren. Deze kernbegrippen worden gekozen op basis van termen die veelvoorkomend zijn tijdens de interviews. Enkele van deze begrippen zijn: definitie duurzaam ondernemen, definitie verantwoord ondernemen, duurzaamheidsrapportage, .... In Bijlage 2 kan de lezer dit codeerschema terugvinden. In dit schema zal het onderscheid zichtbaar zijn in hoe vaak de termen benoemd werden. Zo zal er teruggevonden worden in hoeveel bestanden de code voorkwam en hoe vaak dit dan het geval was.

## DEEL 4: Resultaten

In dit deel zullen de resultaten van de verschillende interviews weergegeven worden. Tijdens de interviews werden er verschillende topics besproken, dewelke hier terug te vinden zijn.

**Definitie duurzaam ondernemen** – Gezien de onduidelijke definitie van duurzaam ondernemen ging de onderzoeker op zoek naar wat voor deze respondenten de definitie is. Wat onmiddellijk opviel, is dat er twee respondenten, van kleine ondernemingen, het moeilijk vinden om hier een concreet antwoord op te geven waarop de onderzoeker kon aangeven dat dit begrijpelijk is gezien het ontbreken van een eenduidige definitie. Dit werd ook bevestigd door de literatuur. Doorheen de literatuurstudie werden er verschillende definities opgemerkt. Om deze reden werden de respondenten bevraagd over deze definitie. Zoals in de literatuur werd aangehaald, gaf elke respondent een eigen invulling aan de term. Twee van de respondenten gaven aan dat zij deelnemen aan het interview om meer te weten te komen over het onderwerp.

*"Bij ons is dat heel simpel. Duurzaamheid zit gewoon in onze waarden, dus wij geloven echt dat bij elke strategische beslissing duurzaamheid daar een onderdeel van moet zijn." – A*

Ook werden de respondenten bevraagd naar hun mening over de definitie van het Brundtland rapport waar duurzame ontwikkeling werd beschreven als een ontwikkeling die voorziet in de behoeften van de huidige generatie zonder het vermogen van toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien in gevaar te brengen. Een respondent linkte deze definitie al een zijn definitie van duurzaamheid alvorens deze definitie te horen te krijgen.

*"Maar ik denk dat dat enerzijds dat wel moeten zorgen dat onze kinderen en onze vooral onze kleinkinderen op langere termijn de wereld op dezelfde manier in handen krijgen dan dat hij is. Of misschien zoals die vroeger was, in een betere staat." – H*

Enkele andere respondenten gaven ook aan dat deze definitie voor hen klopt. Zo noemde onderneming A zichzelf kathedralenbouwers en gaven op deze manier aan dat alle beslissingen die zij nemen, en alle dingen die zij doen, een impact moeten hebben op de volgende generaties. Zij willen als onderneming daar niet per se onmiddellijk de vruchten van plukken, maar vinden het belangrijk dat op lange termijn deze effecten wel zichtbaar worden zodat de volgende generaties hier iets aan hebben. Echter gaven andere respondenten ook aan dat zij niet akkoord gaan met deze definitie, of die iets te beperkt vinden. Voor respondent G is deze definitie niet tastbaar genoeg door het lange termijngegeven. Dit maakt het volgens hem moeilijker om te realiseren. Respondent B geeft aan dat het haalbaar moet blijven voor kleine ondernemingen om dit te kunnen realiseren qua kosten.

Na hun definitie van duurzaam ondernemen te bevragen, werden de respondenten ook bevraagd over hun definitie van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit om te controleren of zij hier een verschillende definitie aan zouden geven. Slechts één respondent gaf aan geen aanvullende definitie te hebben. Enkele respondenten van zowel kleine, middelgrote als grote ondernemingen

gaven een aanvulling van hun al vermelde definitie. Zo werden de SDGs vermeld door enkele respondenten.

*"Voor mij gaat dat van ja niet alleen zorg dragen voor de natuur, maar ook voor de minderbedeelde mensen of weet ik veel wat. Dus dat is heel breed dus ik kan er moeilijk een label op plakken. Dat is gewoon echt, ja, zien dat uw medewerkers het goed hebben." – D*

*"Goh maatschappelijk verantwoord ondernemen wil voor mij eigenlijk zeggen dat je echt rekening houdt met iedereen in uw omgeving, dus met de maatschappij als geheel, als ook met de stad of de gemeente waar dat uw bedrijf gevestigd is. Als met collega's, als met uw partners, als met uw klanten en dat je ook gewoon de moeilijke vragen durft te stellen dat je niet enkel euhm ja denkt van uzelf dat je goed bezig bent, maar ook wel af en toe eens kritisch kunt kijken en de vraag aan uw partners, aan uw peers kunt stellen. Van oké, hoe kunnen we samen het beter doen en wat is daarvoor nodig." – A*

**Duurzame organisatie?** – Alle ondernemingen kregen de vraag of zij zichzelf als een duurzame organisatie beschouwden. Wat opviel was dat de meerderheid van de respondenten eerder bescheiden waren en aangaven dat zij nog niet volledig duurzaam zijn. Echter bleek uit de activiteiten die zij reeds gedaan hebben om duurzaam te worden, dit wel zo was of dat de onderneming toch zeker in de goede richting is om een duurzame organisatie te worden. Een middelgrote onderneming gaf aan dat wanneer we elke stap van hun organisatie zouden bekijken, dat in elke stap wel duurzaamheid terug te vinden zou zijn. Ook linkten de bedrijven hun activiteit vaak aan het duurzame aspect. Wanneer een bedrijf ervan uitgaat dat hun activiteit, bijvoorbeeld in de logistieke sector, vervuilend is, dat zij als organisatie niet meer als duurzaam beschouwd kunnen worden.

*"Duurzaam ja... Dan denk ik meer aan de bedrijven met de zonnepanelen en die heel ver gaan daarin. En daarom moeten wij toegeven dat wij daar nog niet zo ver zitten. Zeker omdat wij toch een vrij grote supply chain hebben die ook impact heeft op de natuur, zal ik zeggen hé. Met al die vrachtwagens, die zeecontainers en zo, ja dus ik durf eerlijk te zijn en te zeggen dat wij dat niet zo echt zijn." – K*

Maar wanneer deze respondent dan bevraagd werd over hoe zij duurzaamheid proberen toe te passen in hun bedrijfsvoering bleek dat zij wel voortdurend bezig zijn met het hertekenen en herdenken van hun logistieke processen om hier een duurzamere optie te kunnen vinden op lange termijn. Ook koos deze kleine onderneming voor een nieuwe partner die gefocust is op de duurzaamheidsaspecten binnen de logistieke sector. Deze partner heeft bijvoorbeeld zonnepanelen in hun vestiging, de vrachtwagens zijn uitgerust met een Euro6-certificaat en ze focussen op opleidingen voor chauffeurs zodanig dat deze zo zuinig mogelijk kunnen rijden. Ook voor transport via zeevrachten wordt vanuit de onderneming een duurzame piste onderzocht. Hiervoor werken zij ook samen met hun partner om dit te kunnen verwezenlijken. Toch gaf de respondent aan dat gezien de hoeveelheid zeecontainers er op een schip staan dit voor hem de meest duurzame oplossing bleek. Dit werd niet gestaafd aan de hand van data, maar leek volgens logisch redeneren de meest duurzame optie. Zo blijkt dat de onderneming die eerst aangaf niet duurzaam te kunnen zijn door hun grote voetafdruk, toch zo goed als mogelijk hun best doen om duurzamere initiatieven te bedenken.

Een opvallende bevinding is dat de grote ondernemingen beide zonder twijfel bevestigen duurzaamheid centraal te stellen in hun onderneming waar dit bij sommige kleine en middelgrote ondernemingen al eerder twijfelachtig bevestigd wordt. Echter zijn er ook kleine ondernemingen die resoluut ja antwoorden wanneer hun de vraag wordt gesteld of zij een duurzame organisatie zijn. Slechts een kleine onderneming geeft toe helemaal niet met duurzaamheid bezig te zijn. Binnen de middelgrote ondernemingen merken we ook dat ondernemingen aangeven met duurzaamheid bezig te zijn maar dat nog niet elke onderneming zichzelf als duurzaam zou beschouwen.



Figuur 6: Implementatie van duurzaamheidspraktijken (eigen bewerking)

Ook werden de respondenten bevraagd over of zij de enige zijn binnen de organisatie die in contact komt met deze duurzaamheidsaspecten. Elf ondernemingen gaven aan dat duurzaamheid een centraal concept is binnen het gehele team. Dit begint bij de meeste zelfs al bij de onboarding. Zo gaf organisatie D aan dat medewerkers specifiek solliciteren bij het bedrijf omdat zij duurzaamheid uitstralen. Ook de andere ondernemingen geven aan dat zij ervan uitgaan dat het gehele team duurzaamheid draagt, ondanks dat zij er niet toe verplicht worden.

*"Absoluut niet. Duurzaamheid is bij ons zeer sterk ingebed in onze manieren, managementsystemen maar ook in onze managementstructuur." – L*

*"We hebben heel veel sollicitanten die bijvoorbeeld komen die zeggen: "ja, ik wil daar wel werken, want dat is een heel duurzaam bedrijf". Dat is een heel mooi karakter, dus eigenlijk gaat dat vanzelf dat heel veel van onze medewerkers ook die taak op zich nemen." – D*

*"... want eigenlijk in mijn ogen vind ik dat geen taak maar eerder een kwaliteit of een waarde die je hebt. En iedereen neemt dat mee." – C*

**3P's – 5P's – ESG** – Duurzame ontwikkeling wordt volgens de literatuurstudie vaak gelinkt aan de 3P's of de 5P's. Dit zijn *people, planet, profit, peace en parternship*. Echter werd er in de interviews meer gesproken over de ESGs. Dit zijn de *environmental, social en governance* criteria die gevolgen kunnen geven hebben voor de samenleving of het milieu. Er waren een kleine en een grote onderneming die hier gebruik van maakte. Onderneming I, die middelgroot is, gaf aan met vier kwadranten te werken. Deze waren niet gelijk aan de vooropgestelde kaders maar de aspecten van *people, planet, profit, peace en partership* konden volgens de respondent wel ondergebracht worden in hun vier kwadranten. Vier van de twaalf ondernemingen gebruikten de 3P's of 5P's in hun bedrijfsvoering. De deelnemers van het Voka Charter Duurzaam Ondernemen gaven allen aan een invulling te geven aan de 3P's of 5P's gezien dit binnen het charter verplicht wordt om de certificaten te kunnen behalen. Echter waren er ook vijf ondernemingen die aangaven geen kennis te hebben van dit kader, of er bewust geen gebruik van te maken. Wanneer ondernemingen er bewust geen



gebruik van maakten, was dit voornamelijk omdat ze zichzelf te klein achten om dit te doen. Echter kon het merendeel van deze vijf ondernemingen intuïtief een invulling geven aan de aspecten, zonder deze al ingevuld te hebben binnen de onderneming.

*"De 5P's is... Ik denk dat dat meer iets is, alé dat is een persoonlijke mening natuurlijk, maar ik denk dat dat meer iets is voor grotere bedrijven." – E*

**Implementatie van (al dan niet) duurzaamheid** – Wanneer de ondernemingen bevroegd werden naar de acties die zij ondernemen om duurzaamheid te implementeren in hun bedrijfsvoering, worden er heel uiteenlopende antwoorden gegeven. Zo werden er heel bedrijfsspecifieke acties opgesomd. Zo gaf (grote) onderneming J enkele voorbeelden van acties die zij ondernemen in hun transport- en shippingstrategie om duurzamer te zijn. Zo zetten zij in op *smart packaging*. Enkele voorbeelden hiervan zijn het verwijderen van plastic uit de verpakkingen en dit vervangen met papieren opvulling, het vervangen van houten paletten naar kartonnen paletten, klanten vragen om te leveren in kartonnen boxen die de onderneming kan hergebruiken. Deze laatste actie heeft onderneming J op jaarbasis 5000 verpakkingen opgebracht die zij volledig kunnen recupereren. Ook wordt er een lichtere versie van wikkelfolie gebruikt om dozen in te pakken waardoor er jaarlijks veel plastic bespaard wordt. Momenteel bekijken zij ook de piste om papieren tape te gebruiken om hun dozen te sluiten. Ook op deze manier zou er veel plastic bespaard kunnen worden. Bij de tweede grote onderneming, onderneming L, zien we een gelijkaardige strategie.

Binnen de kleine en middelgrote ondernemingen zien we vooral standaardacties die vrijwel bij alle elf ondernemingen die duurzaamheid implementeren in hun bedrijfsvoering worden ondernomen. Zo werden er elektrische of hybride bedrijfswagens ingevoerd, liggen er bij de meeste ondernemingen zonnepanelen, werd er vaak een *relighting* gedaan van de kantoren en gebouwen en wordt er ingezet op groene stroom. Bij enkele ondernemingen werd zelfs reeds geïnvesteerd of zijn er plannen om te investeren in een windmolen. Ook zien we bij alle groottes van ondernemingen dat er ook geïnvesteerd wordt in het sociale luik. Dit wordt gedaan door opleidingsdagen te voorzien, stageplekken aan te bieden, deel te nemen aan onderzoeken van studenten, Nederlandse lessen en een tijdelijke woning aan te bieden aan seizoenarbeiders, gezond en zelfs vegan eten te voorzien zowel op de werkvloer als voor events, het voorzien van vers fruit voor de medewerkers en het aanbieden van flexibele uren. Dit zijn enkele voorbeelden van acties die de ondernemingen nemen om ervoor te zorgen dat hun medewerkers ook kunnen bijdragen aan die duurzaamheid.

Ook worden er enkele acties aangehaald door de deelnemers van het VCDO. Bij deze acties geven de respondenten zelf toe dat ze normaliter hier geen aandacht aan zouden besteden maar dat het vanuit het charter verplicht is om een actie te verzinnen voor alle zeventien SDGs. Om deze reden koos onderneming H ervoor om met het volledige personeel te gaan kajakken en terwijl plastic uit het water te verwijderen. Met deze actie dragen zij bij tot SDG 14: Leven in het water. Een ander voorbeeld is het aanleggen van een bloemenweide tussen de gebouwen van onderneming J. Respondent J gaf ook hieraan dat hij dit normaal gezien niet zou doen, maar er nu van kan genieten omdat hij het leuk vindt, maar ook omdat het bijdraagt aan SDG 15: Leven op het land.

Het ondernemen van deze acties is al een eerste stap in de goede richting. Daarnaast werden de ondernemingen bevraagd over of ze de impact van hun activiteiten ook meten. Binnen de elf ondernemingen die aangeven duurzame activiteiten te implementeren in hun bedrijfsvoering zijn er tien die aangeven hun impact te kwantificeren. Er zijn zelfs enkele ondernemingen die aangeven tegen een bepaald jaar in de toekomst CO<sub>2</sub>-neutraliteit te willen bereiken. Dit zijn zowel kleine, middelgrote als grote ondernemingen. Binnen enkele ondernemingen wordt de CO<sub>2</sub>-uitstoot reeds gemeten, ook wordt de impact van het switchen van een standaard menu naar een vegetarisch of veganistisch menu gemeten bij onderneming A. Ondernemingen E en I geven specifiek aan verschillende KPI's opgesteld te hebben en hier targets aan te koppelen. Onderneming G, die aangeeft niet te meten, somt enkele redenen op waarom zij dit niet doen.

*"Een, we zijn een klein bedrijf. Dus, sowieso, wat we doen is noodzakelijk. Ik zie dat op korte termijn een beetje als luxe als ik effe heel cru mag zijn. En twee, ze zijn er misschien, de tools, maar ik heb ze nog niet gezien om dat te kunnen meten. Ik zou dat wel graag doen natuurlijk maar het is er nog niet van gekomen om te kijken van "Oke, hoe gaan we onze duurzaamheid nu in kaart brengen en dat dan te meten." – G*

Hierbovenop werden de respondenten ook bevraagd wie de inspiratiebron was om die duurzaamheid te implementeren in de bedrijfsvoering. Deze antwoorden waren zeer gevarieerd. Zo werd bij sommige ondernemingen vanaf de start gekozen voor een duurzame aanpak. De oprichter van kleine onderneming F gaf aan enorm geïnspireerd te zijn door Greta Thunberg. Ook werd deze respondent geïnspireerd door zichzelf. Hij gaf aan problemen te zien en hier direct naar te handelen. Bij het merendeel van de ondernemingen kwam de inspiratie vanuit de oprichter, bestuurders of directie. Een kleine onderneming implementeerde duurzaamheid niet in de bedrijfsvoering, dus hier werd ook geen inspiratie vermeld. Een grote onderneming haalde aan dat dit ook gepusht wordt vanuit de overheid via regelgeving maar dat zij dit intern zelf ook al deden alvorens deze regelgeving werd ingevoerd.

*"Ik vind dat vanuit een ondernemingsstandpunt een, hoe moet ik het zeggen? Een must. Gewoon als mens, punt. Of ge nu een ondernemer zijt of niet... Als ouder van twee kinderen is dat al bijna een beetje ja... Als je een beetje verantwoordelijkheidsgevoel hebt en lange termijn denkt. Ja dan zijt ge wel verplicht om dat te doen. Dan zou het onverantwoord zijn moest je het niet doen." – G*

**Sustainable Development Goals (SDGs)** – Net zoals bij de invulling van de 3P's en 5P's werd er door alle deelnemers van het VCDO aangegeven dat zij een invulling geven aan de SDGs. Bij deze bedrijven is dit heel volledig. Zij worden vanuit het charter aangemoedigd om voor alle zeventien SDGs acties te ondernemen. Dit is dan ook nodig om het certificaat te verkrijgen. Toch merken deze zes bedrijven dat sommige doelstellingen aansluiten bij de activiteiten van hun bedrijf maar dat sommige dit ook niet doen. Van de resterende zes ondernemingen gaven er vier ondernemingen aan de SDGs niet te kennen of niet te gebruiken. Dit waren allemaal kleine ondernemingen. De redenen hiervoor zijn uiteenlopend. Zo gaf respondent F aan vanuit algeheel bewustzijn te handelen. De respondent ziet hoe de wereld eraan toe is en geeft aan hiernaar te handelen. De SDGs zijn voor respondent F overbodig. Een andere kleine onderneming gaf aan ze wel te kennen, maar niet te gebruiken. Een middelgrote onderneming had kennis van, en gebruikte de SDGs in hun bedrijfsvoering. Echter bekenden zij dat zij enkele SDGs hebben uitgekozen die bij hun

bedrijfsvoering passen. Zo hebben zij vier pijlers die belangrijk zijn en maken zij jaarlijks de oefening welke SDGs relevant zijn per pijler. Momenteel focussen zij op SDG 3, 8, 9, 10, 11, 13 en 15.

*"Wij werken momenteel ook rond de 17 SDGs. Waarom? Wij denken dat dat heel belangrijk is. Daarom ook dat wij als onderneming L deelnemen aan VOKA Charter voor duurzaam ondernemen waar wij eigenlijk ook acties rond die 17 SDGs doen. Omdat wij echt wel duurzaamheid als kern van onze activiteiten beschouwen."* – L

*"Wij hebben 3 SDGs waar wij eigenlijk niks mee hebben. Ik geef een voorbeeld: water. Wij verbruiken hier op jaarbasis met 100 mensen 110 kuub water dus dat is bijna niks. Dat is gewoon huishoudelijk en sanitair water, dus daar kunnen wij weinig mee doen. Maar wij moeten wel een actie doen met die SDG van water dus wij gaan nu kajakken. Als wij die actie niet hadden moeten doen, waren we waarschijnlijk niet gaan kajakken. Er zijn een aantal acties die we hebben moeten nemen om dat traject tot een goed einde te brengen waar wij eigenlijk minder voeling mee hebben. Dat vind ik wel jammer. Voor de rest is dat wel een goed traject."* – H

Respondent H haalt hier een voorbeeld aan van kajakken met het personeel. Op het eerste gezicht lijkt dit een vreemde actie om te doen voor de SDG omtrent water. Enige verduidelijking wijst op het feit dat de werknemers een plajaktocht gepland hebben. Dit is een kajaktocht waar tijdens het kajakken zwerfvuil uit het water gehaald wordt.



Figuur 7: Sustainable Development Goals (eigen bewerking)

**Voordelen en nadelen** – Alle respondenten kregen de vraag gesteld wat voor hen de voordelen en nadelen zijn van het implementeren van duurzaamheid in hun onderneming. De kleine onderneming die aangaf duurzaamheid niet te implementeren in hun bedrijfsvoering gaf als voordeel dat het beter voor het bedrijf, de planeet, de mens en het milieu zou zijn. Maar voor onderneming B wegen de voordelen niet op tegen de nadelen. Voor hen is het op dit moment niet mogelijk om rekening te houden met duurzaamheid gezien de hoge kosten die ermee gepaard gaan. Momenteel zijn zij, als kleine onderneming, bezig met de groei van hun bedrijf en komt dit voor hen op de eerste plek.

Allereerst zullen de voordelen besproken worden. Wanneer de voordelen aangegeven door de kleine, middelgrote en grote ondernemingen vergeleken worden vallen er niet direct verschillen op. Wel wordt erdoor bijna alle ondernemingen een verschil aangehaald tussen de voordelen op korte,

middellange en lange termijn. Zo geven de respondenten aan dat op korte termijn de voordelen heel klein, of zelfs onbestaand zijn.

*"De voordelen die wij daar tot nu toe van gezien hebben, zijn heel klein. Of tot nu toe hebben we nog geen enkele klant gehad of een nieuw project gehad waar daar de doorslag op geeft. In onze producten of in onze business dat wij doen, is het heel belangrijk om heel scherpe prijzen te leveren en kwaliteit te leveren. En die prijs en die kwaliteit zijn nog altijd de belangrijkste topics, waardoor klanten nooit de sustainability als doorslaggevend punt geven. Vooral voor een klant is die prijs en die kwaliteit belangrijk." – K*

Op middellange en lange termijn worden de voordelen meer zichtbaar. Zo kunnen bedrijven door duurzaamheid te implementeren hun positie in de markt behouden of versterken. Ook is het volgens enkele respondenten een belangrijke factor om nieuwe medewerkers aan te trekken die ook een duurzame mindset hebben. Volgens deze ondernemingen is het iets om mee uit te pakken naar de buitenwereld, dus zowel naar klanten, leveranciers en medewerkers toe.

*"Wij trekken gemakkelijker mensen aan omdat het gewoon belangrijker wordt binnen de maatschappij. We trekken gemakkelijker klanten aan. We besparen toch ook wel op energie enzo, nu niet maar op lange termijn en dat is een leuke kapstok om uw team te motiveren he, dus dat is plezant." – D*

*"Als wij kunnen zeggen van dat is zo duurzaam mogelijk, dus daar zit je dan ook wel dat onze klanten vinden dat fijn. We kunnen een correcte prijs vragen voor de kwaliteit. We kunnen meer klanten aantrekken gewoon omdat we daar mee naar buiten komen." – D*

Enkele ondernemingen halen als voordeel aan dat het beter is voor de wereld en dat zij hier graag een impact op willen hebben. Dit is meestal vanuit een persoonlijke visie. Voor respondent I is het belangrijk dat de wereld er nog een beetje hetzelfde, of liefst zelfs beter, uitziet voor zijn drie kinderen. Toch is hier voor onderneming F ook een financiële incentive aan gekoppeld. Deze respondent geeft aan dat alles wat hij ooit gedaan heeft hem extra business heeft gebracht. Voor hem is het implementeren van duurzame oplossingen iets wat business na business creëert. Zo brengt hij enkel producten op de markt die gegarandeerd terugkomen. Hiermee wordt bedoeld dat hij enkel producten produceert waarvan het afval terug verwerkt kan worden in een circulaire stroom. Ook geeft hem dit een goed gevoel, en een goed gevoel aan de mensen rondom hem.

Een volgend voordeel voor sommige ondernemingen is het creëren van pure winst voor de onderneming. Dit wordt voornamelijk door de grote ondernemingen aangehaald. Zo geeft onderneming J aan dat een van de nadelen is dat er een hoge kost mee gepaard gaat. Echter merkt hij binnen de onderneming dat deze hoge kosten gepaard gaan met hoge winsten. Zo heeft hij binnen de onderneming een *relightning* gedaan. Door deze investering te doen, besparen zij met de huidige energieprijzen een hoop geld. Hij vindt het belangrijk dat mensen de kosten en de baten in een weegschaal gieten om dit te vergelijken want volgens hem gaan de hoge kosten vaak gepaard met nog grotere baten. Wel geeft hij aan dat deze financiële middelen beschikbaar moeten zijn maar dat zij gelukkig in een mooi en goed bedrijf zitten dat diezelfde normen en waarden met zich meedraagt.

*"Ik denk dat de voordelen van duurzaamheid duidelijk zijn, anders zouden we er niet mee bezig zijn."* – E

Wanneer er vervolgens naar de nadelen gekeken wordt, wordt er wel een verschil opgemerkt in de grootte van de onderneming. Twee kleine ondernemingen geven aan dat er voor hen geen nadelen verbonden zijn aan het implementeren van duurzaamheid.

*"Goh, nadelen vind ik een moeilijke. Daar kan ik niet op antwoorden nee. Dat is hetzelfde als zeggen van 'Wat zijn de nadelen van een boekhouding te hebben?'. Gewoon omdat ik gewoon ja duurzaam, voor mij hoort dat bij een goed bedrijf."* – C

*"Dus bij deze, nadelen? Absoluut niet."* – F

De resterende kleine ondernemingen geven aan dat het als kleine onderneming vaak extra moeite, tijd en bronnen kost die zij vaak niet ter beschikking hebben om die gewenste duurzaamheid te kunnen implementeren. Een kleine respondent noemt greenwashing als nadeel. Volgens respondent D kan elke onderneming schrijven wat ze willen en zal er nooit iemand langskomen om te kijken. Dit vindt hij een slechte ontwikkeling binnen het duurzaamheidsconcept.

Het meest genoemde nadeel blijkt toch de hoge kostprijs. Dit nadeel wordt aangehaald door zowel de kleine, middelgrote als grote ondernemingen. Zo geeft respondent I aan de duurzame oplossing per definitie duurder is dan een standaardoplossing en dat ondernemingen zelf de wil moeten hebben om deze stap te zetten. Hier is de bereidheid van de ondernemingen zelf dus heel belangrijk.

*"Het kost tijd, het kost geld, het vergt veel opleiding, zelf opleidingen gaan aanbieden. Het is niet altijd even makkelijk om te weten of je goed bezig bent, ofdat je de trein aan het missen bent."* – E

Een grote onderneming haalt aan dat voor hun een belangrijk nadeel op korte termijn is dat zij hun productportfolio grotendeels moeten wijzigen om aan de duurzaamheidsuitdagingen te voldoen. Dit legt voor hun een hele grote druk op de organisatie en zorgt voor een bepaalde onzekerheid. Ongeacht dat onderneming L een grote onderneming is, leggen zij ook de nadruk op de meerkosten die ermee gepaard gaan die niet altijd direct geabsorbeerd kunnen worden. Ook dit zorgt voor extra druk binnen de organisatie. Buiten deze nadelen gerekend, geven zij ook aan dat het veel vergt van hun personeel om deze nieuwe skills en nieuwe *capabilities* te leren.

**Duurzaamheidsrapportering** – Wanneer de ondernemingen bevraagd worden over of zij hun duurzaamheidspraktijken communiceren naar de buitenwereld geven drie ondernemingen aan de zij dit niet doen. Een van hun is kleine onderneming B. Zij geven aan dit niet te doen omdat zij duurzaamheid nog niet implementeren in hun onderneming en dus "de vuile was niet willen buitenhangen". De andere twee ondernemingen zijn ook kleine ondernemingen. Onderneming C geeft aan niet te communiceren naar de buitenwereld omdat het hun niet gevraagd wordt. Ook ligt hun prioriteit bij het creëren van hun merk. Onderneming G geeft ook aan dat het rapporteren niet binnen hun prioriteiten ligt op dit moment.

*"Het is misschien verkeerd uitgedrukt maar het valt helaas eerder onder de noemer nice to have. Vandaag is het overleven en dat primeert en we proberen er wel bewust mee om te gaan. Om die reden doen we het niet vandaag. Maar het gaat wel mee in onze planning moeten opgenomen worden."* – G

Kleine onderneming K geeft aan niet te communiceren naar de buitenwereld omdat zij als bedrijf niet gekend zijn in de buitenwereld. Toch communiceren zij wel naar klanten toe wat zij doen binnen enkele duurzaamheidsaspecten. Middelgrote onderneming A kiest ervoor om via hun website en sociale media berichten te delen over acties die zij ondernemen met betrekking tot duurzaamheid. Respondent A geeft aan dat zij momenteel nog niet verplicht zijn om een duurzaamheidsrapportage op te stellen en te delen dus dat dit voor hun nog geen prioriteit is. Wel vinden zij deze rapportages een belangrijke tool en zijn er reeds opleidingen gevolgd over het opstellen hiervan. Momenteel ligt hun voorkeur bij interne communicatie omdat zij hun medewerkers ook in staat achten om kritische vragen te stellen en met een kritische blik te kijken naar de implementatie van duurzaamheidspraktijken.



Figuur 8: Duurzaamheidsrapportering (eigen bewerking)

Zes ondernemingen, waarvan twee grote, drie middelgrote en een kleine onderneming, geven aan een duurzaamheidsrapportage te publiceren en deze te delen met al hun stakeholders. Wanneer de respondenten bevroegd worden naar het framework dat ze gebruiken is er een onderneming die het GRI-framework gebruikt, een onderneming die het CRSD-framework gebruikt, drie ondernemingen die een vooropgesteld framework gebruiken waarvan de respondenten de naam niet kunnen noemen gezien dit door een andere medewerker binnen het bedrijf wordt opgesteld en een onderneming die een zelf opgesteld framework gebruikt. Bij de ondernemingen die ervoor kiezen om te rapporteren, zijn deze rapporten dan ook snel terug te vinden op hun website. Dit bewijst dat de rapportages makkelijk terug te vinden zijn en dus gedeeld worden met de buitenwereld.

Tijdens het bespreken van de duurzaamheidsrapportage halen twee ondernemingen het concept van greenwashing aan. Onderneming A geeft aan dat de duurzaamheidsrapportage voor hen een heel belangrijk aspect is, maar dat zij de buitenwereld ook niet het gevoel willen geven dat ze aan greenwashing doen, of dat het "allemaal maar een goed-nieuwsshow is". Ook respondent D haalt het belang van greenwashing aan tijdens het interview. Hij geeft aan dat ondernemingen in principe

kunnen neerschrijven en beweren wat ze willen aangezien er momenteel nooit controles worden uitgevoerd. Hij hoopt dat hier strengere controles op komen aangezien hij dit een negatieve ontwikkeling vindt.

## DEEL 5: Discussie en conclusie

In het vijfde deel worden de bevindingen van het onderzoek besproken. In deze stap wordt de theorie uit de literatuurstudie gekoppeld aan de resultaten uit de praktijk. Vervolgens worden de beperkingen voorgesteld en enkele aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

### Discussie

Dit onderzoek werd gestart met het vermoeden dat er duidelijke verschillen zichtbaar zouden zijn tussen kleine, middelgrote en grote ondernemingen. Er werd verwacht dat grote ondernemingen actiever bezig zouden zijn met het implementeren van duurzaamheid en dat zij hier al verder gevorderd in zouden zijn dan de kleine en middelgrote ondernemingen. De interviews weerleggen dit vermoeden. Uit het praktijkonderzoek blijken er geen directe verschillen te zijn wanneer men de grootte van de onderneming vergelijkt. Zo zijn er zowel kleine, middelgrote als grote ondernemingen die al meerdere jaren met duurzaamheid bezig zijn. Wel zien we dat er enkele kleine ondernemingen binnen ons onderzoek aangeven dat ze de tijd en middelen nog niet hebben om zo veel met duurzaamheid bezig te zijn als dat zij zelf wensen.

Alvorens te kijken naar de duurzaamheid binnen de ondernemingen werden er eerst vragen gesteld over verschillende definities die gelinkt kunnen worden aan duurzaamheid. In de literatuurstudie werd er een definitie gezocht door duurzame ontwikkeling. Hier bleek echter dat er geen eenduidige definitie bestond. Wel werd de definitie van het Brundtland-rapport vaker aangehaald: een ontwikkeling die voorziet in de behoeften van de huidige generatie zonder het vermogen van toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien in gevaar te brengen. Wanneer deze definitie getoetst werd aan de respondenten valt op dat sommige respondenten akkoord gaan met deze definitie. Andere respondenten geven aan dat zij niet akkoord gaan en dat deze definitie te beperkt zou zijn. Alle respondenten werden ook bevraagd over hun definitie van duurzaam ondernemen. Net zoals bij de definitie van duurzame ontwikkeling bestaat hier geen eenduidige definitie voor. Zoals verwacht geeft elke respondent zijn eigen invulling aan het concept. Aanvullend werden de respondenten ook bevraagd over hun definitie van maatschappelijk verantwoord ondernemen om te verifiëren of zij hier een verschil in zien. Dit bleek in het algemeen niet het geval. Deze resultaten komen dus overeen met de literatuur.

In de literatuurstudie werden de aspecten van duurzaamheid besproken. Hier werd er teruggekoppeld naar het 3P-, genest 3P- of 5P-model. Wanneer dit in de praktijk bevraagd werd, viel op dat binnen de ondernemingen ook gebruik wordt gemaakt van de ESG-criteriums. Deze criteriums werden in de literatuurstudie niet aangehaald maar werden vervolgens wel besproken binnen de resultaten. Alle ondernemingen konden, indien zij dit nog niet deden, intuïtief een invulling geven aan de 3P's of 5P's. Binnen deze aspecten werden ook de drijfveren aangehaald om duurzaamheidspraktijken te implementeren binnen de onderneming. Dit werd bevraagd aan de hand van opgesomde voordelen die de ondernemingen ervaren. In de literatuur werden zaken aangehaald als een return aan de samenleving en aan de aandeelhouders, een financiële return aan de stakeholders, hogere omzetgroei, hogere overlevingskansen en de onderneming aantrekkelijk maken



voor klanten, potentiële klanten, medewerkers en potentiële medewerkers. Al deze drijfveren werden door minstens een onderneming genoemd. De literatuur hieromtrent werd dus ook bevestigd in de praktijk. Ook werden de respondenten bevraagd over de eventuele nadelen die gepaard gaan met het implementeren van duurzaamheidspraktijken. Binnen deze bevindingen werd er een verschil opgemerkt wanneer de grootte van de onderneming vergeleken wordt. Het merendeel van de kleine ondernemingen gaf aan te klein te zijn om op grote schaal duurzaamheid te implementeren. Dit werd door hen vaak gelinkt aan de hoge kosten die ermee gepaard gaan en met andere resources die zij vaak niet ter beschikking hebben. Ondanks dat de hoge kosten ook genoemd worden in de middelgrote en grote ondernemingen valt op dat de kleine ondernemingen hier het zwaarst aan tillen. Binnen de grote ondernemingen wordt het nadeel aangehaald dat zij hun productgamma moeten aanpassen om te kunnen voldoen aan de regelgeving die wordt opgelegd vanuit de overheid.

De SDGs worden veelvuldig besproken in de literatuurstudie. Hier is veel wetenschappelijke literatuur rond terug te vinden. Hierdoor wordt een verwachting gecreëerd dat dit een algemeen bekend gegeven is. Ook in de opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen wordt er een nadruk gelegd op deze duurzame ontwikkelingsdoelstellingen. In bijna alle opleidingsonderdelen worden deze vermeld of gelinkt aan de leerstof. Dit impliceert dat dit een belangrijk begrip is in de economische wereld en zorgt voor een veronderstelling dat de respondenten, allen werknemers van ondernemingen in de private sector, hier ook kennis van hebben. Echter blijkt in de praktijk dat vier van de twaalf ondernemingen geen kennis hebben van de SDGs. Dit zijn allemaal kleine ondernemingen. Zes ondernemingen nemen deel aan het VCDO en worden vanuit dit charter aangemoedigd om met de SDGs te werken. Zij geven dan ook aan dit te doen en een diepe kennis te hebben van de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen. De meeste ondernemingen die aangeven de SDGs te kennen en ermee te werken, kunnen de SDGs opnoemen waar zij op focussen of die meer relevant zijn voor hun onderneming. Ook kunnen zij concrete acties opnoemen die zij als onderneming reeds volbracht hebben of die op de planning staan in het kader van de implementatie van deze SDGs.

Binnen de literatuur werden er verschillende motieven gevonden die zouden kunnen verklaren waarom bedrijven ervoor kiezen om duurzaamheidspraktijken te implementeren binnen de organisatie. Hier zouden theorieën, beleidsinstrumenten, organisatorische factoren en stakeholders een invloed op kunnen hebben. We merken dat bij de grote ondernemingen de beleidsinstrumenten worden aangehaald. Gezien zij grote ondernemingen zijn, zijn er sommige regelgevingen waar zij momenteel aan moeten voldoen waar de kleine en middelgrote ondernemingen nog niet aan moeten voldoen. Aanvullend op deze beleidsinstrumenten valt op dat bij de grote ondernemingen er vaak een druk is vanuit de samenleving maar ook vanuit de stakeholders. Dit kunnen we terugvinden in de *legitimacy theory* en de *stakeholder theory*. Bij de middelgrote ondernemingen is er ook sprake van deze theorieën, maar in mindere mate dan bij de grote ondernemingen. Bij de kleine ondernemingen valt op dat de respondenten minder druk ervaren vanuit de stakeholders en de samenleving. Sommige respondenten halen dan ook letterlijk aan dat dit niet van hen verwacht wordt. Wanneer de kleine en middelgrote ondernemingen er dan toch voor gekozen hebben om duurzaamheid te implementeren in hun bedrijfsvoering is dit vaak vanuit een motivatie van de

oprichters, bestuurders of directie. Enkele ondernemingen halen ook het belang aan van duurzaamheid als een positieve incentive voor potentiële medewerkers en klanten.

Vanuit de literatuur werd duidelijk dat er reeds enkele instrumenten bestaan die bedrijven kunnen helpen bij het implementeren van duurzaamheid binnen hun onderneming zoals het *SDG Compass*, de *SDG Industry Matrix* en de *Life Cycle Analysis*. In de praktijk merken we dat de bevroegde ondernemingen weinig tot geen kennis hebben van deze instrumenten. Enkel de *Life Cycle Analysis* werd een keer aangehaald. Wel valt er op dat sommige kleine en middelgrote ondernemingen op zoek zijn naar instrumenten die hun kunnen helpen bij het implementeren, meten en beheren van duurzaamheid binnen de bedrijfsvoering. Alle ondernemingen die deelnemen aan het VCDO kregen vanuit dit charter tools aangeboden die hen hiermee helpen.

Wanneer de ondernemingen bevroegd werden over of zij al dan niet communiceren naar de buitenwereld over wat zij doen merken we dat de grote ondernemingen beide een duurzaamheidsrapportage publiceren. Binnen de kleine en middelgrote ondernemingen merken we eerder dat er wel een intentie is om dit te doen, maar dat dit in de praktijk nog niet wordt toegepast. Echter is het merendeel van deze respondenten er wel van bewust dat dit over enkele jaren verplicht zal worden. Door een respondent van een kleine onderneming werd het risico van greenwashing aangehaald binnen duurzaamheidsrapportages. Dit werd ook door de literatuurstudie bevestigd. Zo blijkt dat ondernemingen kunnen beweren dat zij gericht zijn op duurzaamheid en hier acties voor ondernemen maar dat zij dit in de praktijk nooit moeten bewijzen. Het ontwikkelen van een controle hierop lijkt voor respondent D cruciaal. Theoretisch worden er enkele frameworks aangeboden om duurzaamheidsrapportages op te stellen. Twee voorbeelden hiervan zijn het GRI en het IR-framework. In de praktijk maakt slechts een middelgrote onderneming gebruik van het GRI-framework. Wel zou het kunnen dat deze frameworks vaker voorkomen dan nu aangegeven aangezien er enkele respondenten waren die het antwoord schuldig moesten blijven op deze vraag. Om deze reden kan over het al dan niet gebruiken van een bestaand framework geen overkoepelende conclusie getrokken worden.

## **Conclusie**

De literatuurstudie, bevindingen en discussie maken het mogelijk een antwoord te vormen op de gestelde onderzoeksvraag en bijhorende deelvragen. Op de vraag hoe ondernemingen duurzaamheid implementeren in de bedrijfsvoering kan geen eenduidig antwoord gevormd worden gezien dit bij de verschillende ondernemingen anders gedaan wordt. Zes van de twaalf bevroegde ondernemingen namen deel aan het Voka Charter Duurzaam Ondernemen. Zij werden via dit charter ondersteund door Voka. Echter koos het merendeel van deze ondernemingen ervoor om door Voka begeleid te worden omdat zij reeds bezig waren met het implementeren van duurzaamheid. Slechts een onderneming gaf aan niet bezig te zijn met het implementeren van duurzaamheid binnen de onderneming. Bij de grote ondernemingen valt echter wel op dat zij een makkelijkere toegang ervan tot de resources die nodig zijn of van pas komen om dit te kunnen doen. Toch merken we dat sommige kleine ondernemingen even ver staan qua duurzaamheid dan andere grote ondernemingen. Hier valt dus moeilijk een conclusie over te trekken. De ondernemingen kiezen ervoor om

standaardoplossingen te implementeren zoals groene stroom, een groen wagenpark en dergelijke. Toch merken we bij sommige ondernemingen sectorspecifieke oplossingen op. In het algemeen wordt gemerkt dat ondernemingen van alle groottes duurzaamheid als een belangrijk gegeven achten gezien er binnen de respondenten slechts een onderneming is die aangeeft niet bezig te zijn met duurzaamheid.

Op de deelvraag over wat een bedrijf drijft tot het toepassen en implementeren van duurzaamheidspraktijken binnen hun organisatie kan geconcludeerd worden dat de theorie aansluit bij de praktijk. Zo worden de ondernemingen zowel gemotiveerd door theorieën, beleidsinstrumenten, organisatorische factoren en stakeholders. Hier werd het bedrijf vaak geïnspireerd door de directie, oprichters of bestuurders die vermoedelijk gemotiveerd worden door een van deze factoren. De tweede en laatste deelvraag kan ook beantwoord worden na dit onderzoek. Ondernemingen kunnen op verscheidene manieren duurzaamheid implementeren in hun bedrijfsvoering. Sommige ondernemingen kiezen ervoor om ondersteund te worden hierin, bijvoorbeeld door het charter Duurzaam Ondernemen van Voka. Andere ondernemingen zoeken zelf acties die ze kunnen ondernemen.

# DEEL 6: Beperkingen en toekomstig onderzoek

## Beperkingen

De eerste beperking komt deels door de kwalitatieve aanpak van het onderzoek. Het interviewen van slechts twaalf ondernemingen kan een vertekend beeld geven van de ondernemingen in België gezien dit slechts een beperkt aandeel van de ondernemingen is. Dit kan een grote invloed hebben op de representativiteit van de resultaten en om deze reden kunnen de resultaten dus niet gegeneraliseerd worden naar een grotere populatie. Ook worden de kleine, middelgrote en grote ondernemingen vergeleken. Gezien er maar twee grote ondernemingen bevroegd werden, kan dit een vertekend beeld geven. Binnen kwalitatief onderzoek wordt soms de term *overdraagbaarheid* aangehaald. Binnen deze term worden de lezers van een onderzoek aangeraden om zelf, op basis van eigen intuïtie, te beslissen of de resultaten ook van toepassing zijn op andere situaties.

Een tweede beperking werd veroorzaakt doordat sommige respondenten afweken van de vragenlijsten. Deze afwijking kon soms de objectiviteit van de onderzoeker in het gedrang brengen. De vragenlijst werd indirect volledig beantwoord maar dit resulteerde in enkele problemen tijdens het coderen. Echter gaven veel respondenten aan dat de onderzoeker hen altijd mocht contacteren na afloop indien er onduidelijkheden waren. Hier werd dan ook gebruik van gemaakt om verduidelijking te brengen. Verder moesten respondenten soms het antwoord schuldig blijven op bepaalde vragen. Dit meestal doordat de betreffende concepten door een collega behandeld worden. Om deze reden zou er potentieel belangrijke informatie kunnen ontbreken.

Een volgende beperking werd mede veroorzaakt door de tijdsdruk. Gezien het vinden van respondenten eerder stroef verliep, heeft de onderzoeker ervoor gekozen om zich niet te richten op een bepaalde sector. Zo werden er respondenten doorheen verschillende sectoren bevroegd. Ook dit zou een vertekend beeld kunnen vormen. Via de adviseur Duurzaam Ondernemen van Voka werden deelnemers van het Voka Charter Duurzaam Ondernemen gevraagd om deel te nemen aan het onderzoek. Ook dit zou een vertekend beeld kunnen geven gezien er specifiek mensen bevroegd werden die reeds deelnamen aan dit charter en dus in zekere zin al duurzaamheid implementeren in hun onderneming.

## Toekomstig onderzoek en aanbevelingen

Afgezien van deze beperkingen zal dit onderzoek vermoedelijk een bijdrage leveren aan de bestaande literatuur omtrent implementatie van duurzaamheid binnen kleine, middelgrote en grote ondernemingen. Om een algemener beeld te kunnen krijgen van de ondernemingen in België en een gefundeerd antwoord te bieden op de onderzoeksvraag is het aangeraden om een grootschalig onderzoek uit te voeren. Binnen dit onderzoek werden slechts twaalf ondernemingen geïnterviewd waarvan er zes deelnamen aan het VCDO. Zo zou er in een vervolgonderzoek gefocust kunnen worden op meer ondernemingen.

Een mogelijke aanbeveling die eventueel een bijdrage zou kunnen leveren aan het implementeren van duurzaamheidspraktijken binnen organisaties is het promoten van trajecten zoals het charter Duurzaam Ondernemen van Voka dat ondernemingen aanspoort om met duurzaamheid bezig te zijn. Op deze manier krijgen de ondernemingen voortdurende begeleiding, advies en feedback op wat ze doen. Gezien sommige respondenten aangaven dat ze het moeilijk vinden om te weten of ze goed bezig zijn op vlak van duurzaamheid zou dit een handig hulpmiddel kunnen zijn. Ook geven de deelnemers van het charter aan dat zij hier tevreden van zijn. Ze krijgen de nodige begeleiding en weten welke stappen ze moeten ondernemen om duurzaamheidspraktijken te implementeren in hun ondernemingen.

Om het probleem van greenwashing uit de weg te gaan, zou een onderzoek uitgevoerd kunnen worden naar het belang van controles op duurzaamheidspraktijken binnen organisaties. In de literatuur werd dit probleem aangehaald maar ook in een interview werd dit benoemd. Hieruit blijkt dat het toch een reëel probleem is.

## Referenties

- Alhaddi, H. (2015). Triple Bottom Line and Sustainability: A Literature Review. *Business and management studies*, 1(2), 6. <https://doi.org/10.11114/bms.v1i2.752>
- Amran, A. & Keat Ooi, S. (2014), "Sustainability reporting: meeting stakeholder demands", *Strategic Direction*, Vol. 30 No. 7, pp. 38-41. <https://doi.org/10.1108/SD-03-2014-0035>
- Bachus, K. (2009). Duurzame ontwikkeling: concept en beleid. In *Duurzame ontwikkeling. Een multidisciplinaire visie*; 2009; pp. 15 - 35. Acco; Leuven / Den Haag.
- Bansal, P. & DesJardine, M.R. (2014). Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization*, 12, 70 - 78.
- Better Business Better World. (2017). In United Nations Global Compact. Business & Sustainable Development Commission. Geraadpleegd op 29 december 2022, van <https://www.unglobalcompact.org/library/5051>
- Bossel, H. (1999). *Indicators for Sustainable Development: Theory, Method, Applications*.
- Bridging the gap between Integrated and GRI 4 Reporting. (2014). In KPMG. Geraadpleegd op 14 maart 2023, van <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2014/10/bridging-the-gap-between-integrated-and-gri-g4-reporting.pdf>
- Brundtland, G. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. United Nations General Assembly document A/42/427.
- Brussels, U. N. (2011). What is "Rio+20"? UNITED NATIONS BRUSSELS. <https://www.unbrussels.org/what-is-rio20/>
- Bunge, M. (1975). What is a quality of life indicator? *Soc. Indic. Res.* 2 (1), 65–79.
- Brown, B. J. et al. (1987). "Global sustainability: toward definition". *Environmental Management* 11(6), 713-719
- Carlowitz, H.C. Edler von (1713): *Sylvicultura Oeconomica*. Meissen.
- Carter, C. R., & Jennings, M. M. (2004). The role of purchasing in corporate social responsibility: a structural equation analysis. *Journal of Business Logistics*, 25(1), 145–186. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2004.tb00173.x>
- Connelly, S.,(2007). Mapping Sustainable Development as a Contested Concept. *Local Environment*, 12(3), 259–278. doi:10.1080/13549830601183289
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2010). Signaling Theory: A Review and Assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39–67. <https://doi.org/10.1177/0149206310388419>
- Conway, G.R. (1987) 'The properties of agroecosystems', *Agricultural Systems*, 24, pp. 95–117

- Coomer, J. C. (1979). "The nature of the 185. quest for a sustainable society." In Coomer, J.C. (ed.), *Quest for a Sustainable Society*. Pergamon Press, New York
- Coram, P., Monroe, G. S., & Woodliff, D. (2009). The Value of Assurance on Voluntary Nonfinancial Disclosure: An Experimental Evaluation. *Auditing-a Journal of Practice & Theory*, 28(1), 137–151. <https://doi.org/10.2308/aud.2009.28.1.137>
- Dean, T. J., Brown, R.L. (1995). Pollution Regulation as a Barrier to New Firm Entry: Initial Evidence and Implications for Future Research. *Academy of Management Journal*, Vol. 38 Nr. 1, 288 – 303.
- Delmas, M. A. & Burbano, V. C. (2011). The Drivers of Greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64–87. <https://doi.org/10.1525/cm.2011.54.1.64>
- Dernbach, J. C., & Cheever, F. (2015). Sustainable Development and Its Discontents. *Transnational Environmental Law*, 4(2), 247–287. <https://doi.org/10.1017/s2047102515000163>
- de Freitas Netto, S. V., Sobral, M. F. F., Ribeiro, A. R. B. & Soares, G. R. D. L. (2020). Concepts and forms of greenwashing: a systematic review. *Environmental Sciences Europe*, 32(1). <https://doi.org/10.1186/s12302-020-0300-3>
- Diesendorf, M. (2021). Sustainability and sustainable development.
- Donaires, O. S., Cezarino, L. O., Caldana, A. C. F., & Liboni, L. (2019). Sustainable development goals – an analysis of outcomes. *Kybernetes*, 48(1), 183–207. <https://doi.org/10.1108/k-10-2017-0401>
- Donaldson, L. and Davis, J.H. (1989) CEO Governance and Shareholder Returns: Agency Theory or Stewardship Theory. Paper Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management.
- Dryzek, J. (1997). *The politics of the earth: Environmental discourses*. Oxford: Oxford University Press.
- Ecotips redactie. (2022, 29 augustus). Welke bedrijven maken een duurzaamheidsrapport of duurzaamheidsverslag (en wat staat erin)? Ecotips. <https://ecotips.org/welke-bedrijven-maken-een-duurzaamheidsrapport-of-duurzaamheidsverslag-en-wat-staat-erin/>
- Elkington, J. (1994) *Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development*. *California Management Review*, 36, 90-100. <http://dx.doi.org/10.2307/41165746>
- European Liberties Platform. (2017). *Waarom NGO's essentieel zijn in een samenleving*. Liberties.eu. <https://www.liberties.eu/nl/stories/waarom-zijn-ngos-nodig-democratische-samenleving/11727>
- Federaal Instituut voor Duurzame Ontwikkeling (2016). *Agenda 2030: duurzame ontwikkeling*. Geraadpleegd op 24 december 2022, van <https://www.sdgs.be/nl/bronnen/brochure-agenda-2030-duurzame-ontwikkeling>

- Galbreath, J. (2010) Drivers of Corporate Social Responsibility: The Role of Formal Strategic Planning and Firm Culture. *British Journal of Management*, Vol. 21, 511 – 525
- Gallie, W. B. (1955). Essentially Contested Concepts. *Proceedings of the Aristotelian Society*, 56, 167–198. <http://www.jstor.org/stable/4544562>
- Giddings, B., Hopwood, B., & O'Brien, G. (2002). Environment, economy and society: fitting them together into sustainable development. *Sustainable Development*, 10(4), 187–196. <https://doi.org/10.1002/sd.199>
- GRI (z.d.). <https://www.globalreporting.org/>
- Hahn, R. & Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: a review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production*, 59, 5–21. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.005>
- Hák, T., Janoušková, S. & Moldan, B. (2016). Sustainable Development Goals: A need for relevant indicators. *Ecological Indicators*, 60, 565–573. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2015.08.003>
- Heinberg R. & Lerch D. (2010). *The post carbon reader : managing the 21st century's sustainability crises*. Watershed Media ; Post Carbon Institute.
- Heras-Saizarbitoria, I., Urbieto, L. & Boiral, O. (2021). Organizations' engagement with sustainable development goals: From cherry-picking to SDG-washing? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(2), 316–328. <https://doi.org/10.1002/csr.2202>
- Herzig, C., Schaltegger, S. (2006). Corporate Sustainability Reporting. An Overview. In: Schaltegger, S., Bennett, M., Burritt, R. (eds) *Sustainability Accounting and Reporting.*, vol 21. Springer, Dordrecht. [https://doi.org/10.1007/978-1-4020-4974-3\\_13](https://doi.org/10.1007/978-1-4020-4974-3_13)
- Hollander, H., & Wersch, C. G. van. (z.d.). *Duurzaamheid is passé: 8 ingrediënten voor succesvol en toekomstbestendig ondernemen*. Reed Business Education.
- Hörisch, J., Freeman, R. E., & Schaltegger, S. (2014). Applying Stakeholder Theory in Sustainability Management: Links, Similarities, Dissimilarities, and a Conceptual Framework. *Organization & Environment*, 27(4), 328–346. <http://www.jstor.org/stable/26205126>
- Hosen, S., (z.d.) "Sustainability": A contested concept. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3878981>
- Independent Group of Scientists appointed by the Secretary-General, *Global Sustainable Development Report (2019) The Future is Now – Science for Achieving Sustainable Development*
- Integrated Reporting. (z.d.). Geraadpleegd op 14 maart 2023, van <https://www.integratedreporting.org/>



- International Council for Science and International Social Science Council. (2015). Report: review of targets for the sustainable development goals: the science perspective.
- Faisal, F., Tower, G., Rusmin, R. (2012). Legitimising Corporate Sustainability Reporting Throughout the World. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*. 6. 19-34.
- First Insight & Wharton School of the University of Pennsylvania. (2022). The Sustainability Disconnect between consumers & retail executives. In First Insight. Geraadpleegd op 17 februari 2023, van <https://160569.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/160569/docs/The-Sustainability-Disconnect-Betweenpercent20Consumers-and-Retail-Executives-2022.pdf>
- Freeman, E. R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Pitman Series in Business and Public Policy) (First). Harpercollins College Div.
- Jacobsen, S., Korsgaard, S., & Günzel-Jensen, F. (2020). Towards a Typology of Sustainability Practices: A Study of the Potentials and Challenges of Sustainable Practices at the Firm Level. *Sustainability*, 12(12), 5166. <https://doi.org/10.3390/su12125166>
- Jandaisek, I., & Kannenberg, L., & Appiah, M. K., & Möhrer, M. (2016). The Sustainable Development Goals from a Firm's Perspective. Doctoral program "ethics and responsible leadership in Business Zeppelin Universität. Wittenberg Center for Global Ethics.
- Jenkins, H. (2006). Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67, 241-256.
- Karassin, O., & Bar-Haim, A., (2019). How Regulation Effects Corporate Social Responsibility: Corporate Environmental Performance under Different Regulatory Scenarios. *World Political Science*. 15. 10.1515/wps-2019-0005.
- Kayikci, Y., Kazancoglu, Y., Gozacan-Chase, N., & Lafci, C. (2022). Analyzing the drivers of smart sustainable circular supply chain for sustainable development goals through stakeholder theory. *Business Strategy and The Environment*, 31(7), 3335–3353. <https://doi.org/10.1002/bse.3087>
- Ki-moon, B. (2010). The United Nations global compact: Achievements, trends and challenges.
- Kmo volgens de Europese kmo-definitie. (z.d.). [www.vlaanderen.be](http://www.vlaanderen.be).  
<https://www.vlaanderen.be/economie-en-ondernemen/financiering/kmo-volgens-de-europese-kmo-definitie>
- Kolko, J. (2012). *Wicked problems: Problems worth solving*. Austin Center for Design: Ac4d.
- Kolk, A. (2004). A decade of sustainability reporting: developments and significance. *International Journal of Environment and Sustainable Development*, 3(1), 51.  
<https://doi.org/10.1504/ijesd.2004.004688>

- KPMG (2022). Global Survey of Sustainability Reporting 2022 In KPMG International. Geraadpleegd op 2 maart 2023, van <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/se/pdf/komm/2022/Global-Survey-of-Sustainability-Reporting-2022.pdf>
- Kumar, S., Kumar, N., & Vivekadhish, S. (2016). Millennium development goals (MDGS) to sustainable development goals (SDGS): Addressing unfinished agenda and strengthening sustainable development and partnership. *Indian Journal of Community Medicine*, 41(1), 1. <https://doi.org/10.4103/0970-0218.170955>
- Lambrechts, W. (2021). *Cursus Sociaal Ondernemerschap*, Universiteit Hasselt
- Laudal, T. (2011). Drivers and barriers of CSR and the size and internationalization of firms. *Social Responsibility Journal*, 7(2), 234–256. <https://doi.org/10.1108/174711111111141512>
- Leedy, P., Ormrod, J. (2020). *Practical Research: Planning and Design*, Global Edition. Pearson Education Limited.
- Lozano, R. & Huisingh, D. (2011). Inter-linking issues and dimensions in sustainability reporting. *Journal of Cleaner Production*, 19(2–3), 99–107. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.01.004>
- Ludwig, D. (2001). The era of management is over. *Ecosystems*, 4, 758–764.
- Mack, O., Khare, A. (2016). Perspectives on a VUCA World. In: Mack, O., Khare, A., Krämer, A., Burgartz, T. (eds) *Managing in a VUCA World*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-16889-0\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-16889-0_1)
- McBeth, M. K., Shanahan, E. A., Hathaway, P. L., Tigert, L. E., & Sampson, L. J. (2010). Buffalo tales: Interest group policy stories in Greater Yellowstone. *Policy Sciences*, 43, 391–409.
- Mattison, R., Officer, C. O., & Trevitt, M. (2011). Universal Ownership: Why environmental externalities matter to institutional investors. *Principles for Responsible Investment*. UNEP Finance initiative & Trucost
- McKeown, R. (2002). *The ESD Toolkit 2.0*.
- Milne, M. J., Gray, R. (2013). W(h)ither Ecology? The Triple Bottom Line, the Global Reporting Initiative, and Corporate Sustainability Reporting. *Journal of Business Ethics* 118(1): 13–29. DOI: [10.1007/s10551-012-1543-8](https://doi.org/10.1007/s10551-012-1543-8).
- Ministerie van Infrastructuur en Milieu. (2013). *Klimaatagenda: weerbaar, welvarend en groen*.
- Montiel, I. & Delgado-Ceballos, J. (2014). Defining and Measuring Corporate Sustainability. *Organization & Environment*, 27(2), 113–139. <https://doi.org/10.1177/1086026614526413>
- Morris, N. (2010) *45 Forces Driving Corporate Social Responsibility*
- Morse, S. (2018). Sustainability Indicators Past and Present: What Next? *Sustainability*, 10(5), 1688. <https://doi.org/10.3390/su10051688>

- Get the Sustainable Development Goals back on track. (2020). *Nature*, 577(7788), 7–8.  
<https://doi.org/10.1038/d41586-019-03907-4>
- Gibson, R., 1991. Should environmentalists pursue sustainable development? *Probe Post*, 22 – 25.
- Niemeijer, D., De Groot, R.S., 2008. A conceptual framework for selecting environmental indicator sets. *Ecol. Indic.* (8), 14–25.
- OECD (2022), *The role of sustainability initiatives in mandatory due diligence: Background note on Regulatory Developments concerning Due Diligence for Responsible Business Conduct*
- Ortiz-de-Mandojana, N. & Bansal, P. (2015). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1615–1631.  
<https://doi.org/10.1002/smj.2410>
- Plochg, T., van Zwieten, MCB. (2007). *Kwalitatief onderzoek*.
- Prahalad, C. K. & R. A. Bettis (1986). 'The dominant logic: a new linkage between diversity and performance', *Strategic Management Journal*, 7, pp. 485–501.
- Poverty Footprint: A people-centred approach to assessing business impacts on sustainable development. (2015). In United Nations Global Compact. Geraadpleegd op 15 maart 2023, van  
[https://www.globalcompact.de/fileadmin/user\\_upload/Dokumente\\_PDFs/PovertyFootprint.pdf](https://www.globalcompact.de/fileadmin/user_upload/Dokumente_PDFs/PovertyFootprint.pdf)
- PRé Sustainability. (2021, 1 februari). PRé | Fact-based sustainability. <https://pre-sustainability.com/>
- Quattrone, P., Busco, C., Frigo, M. & Riccaboni, A. (2013). 'Redefining Corporate Accountability through Integrated reporting. What happens when values and value creations meet?', pp. 33-41, *Strategic Finance*, August.
- Redclift, M. (2005). Sustainable development (1987-2005): an oxymoron comes of age. *Sustainable Development*, 13(4), 212–227. <https://doi.org/10.1002/sd.281>
- Remington-Doucette, S. (2016). *Sustainable World: Approaches to Analyzing and Resolving Wicked Problems* (1ste editie). Kendall Hunt Publishing.
- Rendtorff, J. D. (2019). Sustainable Development Goals and progressive business models for economic transformation. *Local Economy*, 34(6), 510–524. <https://doi.org/10.1177/0269094219882270>
- Riley, J. (2001). The indicator explosion: local needs and international challenges. *Agriculture, Ecosystems & Environment*, 87(2), 119–120.  
[https://doi.org/10.1016/s0167-8809\(01\)00271-7](https://doi.org/10.1016/s0167-8809(01)00271-7)
- Robinson, J. (2004). Squaring the circle? Some thoughts on the idea of sustainable development. *Ecological Economics*, 48, 369-384.

- Rosati, F., & Faria, L. G. D. (2019). Business contribution to the Sustainable Development Agenda: Organizational factors related to early adoption of SDG reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(3), 588-597. <https://doi.org/10.1002/csr.1705>
- Ruhil, R. (2015). Millennium Development Goals to Sustainable Development Goals. *International Studies*, 52(1-4), 118-135. <https://doi.org/10.1177/0020881717725926>
- Sachs, J. D. (2012). From Millennium Development Goals to Sustainable Development Goals. *The Lancet*, 379(9832), 2206-2211. [https://doi.org/10.1016/s0140-6736\(12\)60685-0](https://doi.org/10.1016/s0140-6736(12)60685-0)
- Scheyvens, R., Banks, G., & Hughes, E. (2016). The Private Sector and the SDGs: The Need to Move Beyond "Business as Usual": The Private Sector and the SDGs: Moving Beyond "Business-as-Usual." *Sustainable Development*, n/a-n/a. <http://doi.org/10.1002/sd.1623>
- Schick, A., Hobson, P. R., & Ibisch, P. L. (2017). Conservation and sustainable development in a VUCA world: the need for a systemic and ecosystem-based approach. *Ecosystem Health and Sustainability*, 3(4). <https://doi.org/10.1002/ehs2.1267>
- Schramade, W. (2017). Investing in the UN Sustainable Development Goals: Opportunities for Companies and Investors. *Journal of Applied Corporate Finance*, 29(2), 87-99. <https://doi.org/10.1111/jacf.12236>
- Sen, A. (1999) *Development as Freedom*, Oxford University Press, Oxford.
- Siew, R. Y. (2015). A review of corporate sustainability reporting tools (SRTs). *Journal of Environmental Management*, 164, 180-195. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2015.09.010>
- Silva, S. (2021). Corporate contributions to the Sustainable Development Goals: An empirical analysis informed by legitimacy theory. *Journal of Cleaner Production*, 292, 125962. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.125962>
- Spaiser, V., Ranganathan, S., Swain, R. B., & Sumpter, D. J. T. (2016). The sustainable development oxymoron: quantifying and modelling the incompatibility of sustainable development goals. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 24(6), 457-470. <https://doi.org/10.1080/13504509.2016.1235624>
- Suchman, M. C. (1995). *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- Smith, N. C. (2008). *Consumers as Drivers of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press eBooks, 281-302. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0012>
- Swain, R. B. (2017). A Critical Analysis of the Sustainable Development Goals. *World Sustainability Series*, 341-355. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-63007-6\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-319-63007-6_20)

The Sustainable Development Agenda. (2015). United Nations Sustainable Development.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/>

Tulder, R. van (2018), *Business & The Sustainable Development Goals: A Framework for Effective Corporate Involvement*, Rotterdam School of Management, Erasmus University, Rotterdam.

Turner, R.K. (1988) *Sustainable Environmental Management*, Belhaven, London

United Nations. (z.d.). Conference on Environment and Development, Rio de Janeiro, Brazil, 3-14 June 1992. <https://www.un.org/en/conferences/environment/rio1992>

United Nations Development Programme. (2002). *Human Development Report*. Oxford University Press.

UN General Assembly, *Transforming our world : the 2030 Agenda for Sustainable Development*, 21 October 2015, A/RES/70/1, available at: <https://www.refworld.org/docid/57b6e3e44.html> [ingekeken op 18 December 2022]

van Houten, T. (2019). *Duurzame bedrijfsvoering*. Noordhoff.

Van Poeck K., Vandenabeele J. & Bruyninckx H. (2010). Environmental education and the UN decennium of Education for Sustainable Development. *Natuur.focus* 10(1): 19-24.

Voka Charter Duurzaam Ondernemen | Voka. (z.d.). Voka. <https://www.voka.be/vcdo?tab-list-73682-active-id=73681>

Widodo, H. P. (2014). Methodological considerations in interview data transcription. *International Journal of Innovation in English Language Teaching and Research*, 3(1), 101-107.

Williams, A., Whiteman, G. & Parker, J. N. (2019). Backstage Interorganizational Collaboration: Corporate Endorsement of the Sustainable Development Goals. *Academy of Management Discoveries*, 5(4), 367–395. <https://doi.org/10.5465/amd.2018.0154>

Williams, A. S. (2009). *Life Cycle Analysis: A Step by Step Approach*. ISTC Reports.

Williams, C. (2007). Research Methods. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 5(3). <https://doi.org/10.19030/jber.v5i3.2532>

# Bijlagen

## Bijlage 1: Gestructureerde vragenlijst

Vragen	Bron
Zijn jullie een kleine, middelgrote of grote onderneming?	(KMO volgens de Europese kmo-definitie, z.d.).
Wat is voor u de definitie van duurzaam ondernemen?	
Wat is uw mening over deze definitie?	(Brundlandt, 1987)
Komt u in uw functie in contact met de duurzaamheidsaspecten van de organisatie? <b>Nee:</b> is er iemand in het bedrijf die deze taken op zich neemt?	
Wat is uw mening over volgende quote: "De wijze waarop wij het milieu belasten heeft een steeds groeiende invloed op de natuur, samenleving en mens?"	(Acharju, 2014)
Wat houdt maatschappelijk verantwoord ondernemen voor u in?	(Lambrechts, 2019; Van Poeck et al., 2010)
Geven jullie een invulling aan de 3P's? (people, planet, profit)	(Elkington, 1998)
Indien ja: Hoe doen jullie dit? Maken jullie misschien ook gebruik van het 5P-model? (peace & partnership) Indien <b>nee</b> : Heeft u kennis van het 3P-model?	(Hollander & Wersch, 2017)
Kunnen jullie van jullie zelf zeggen dat jullie een duurzame organisatie zijn? <b>(JA/NEE: ander vervolg van interviews)</b>	
<b>Indien ja</b>	
Wat is de (duurzame) visie + missie van de organisatie; waar staan ze voor en waarom?	
Op welke manier passen jullie dit dan toe? Wat zijn de voornaamste acties die jullie ondernomen hebben? (Voorbeelden hiervan moeten niet perse in de activiteiten liggen, kan ook 'behind the scenes' zijn: biologische/ecologische producten in bedrijfsrestaurant, fairtrade producten, zonnepanelen, elektrische wagens, ...)	
Hoe meten jullie de milieu-impact van activiteiten?	(SDG Compass, 2015; Rendtorff, 2019; SDG Industry Matrix, 2017; Pré Sustainability, 2021; United Nations Global Compact, 2015)
Is het geïntegreerd in de volledige bedrijfsvoering?	
Wie of wat heeft jullie geïnspireerd om dit te doen?	

Gebruiken jullie de Sustainable Development Goals ter inspiratie?	<i>(Federaal Instituut voor Duurzame Ontwikkeling, 2016; Sachs, 2012)</i>
Indien <b>ja</b> : Zijn er enkele SDGs waar jullie meer op focussen? Welke zijn dit dan?	
Indien <b>nee</b> : Weten u wat de Sustainable Development Goals zijn?	
Indien <b>ja</b> : Waarom gebruiken jullie deze niet? Indien <b>nee</b> : uitleg geven over de Sustainable Development Goals	
Wat zijn voor jullie de voor- en nadelen van duurzaam ondernemen?	
<b>Duurzaamheidsrapportage</b>	
Communiceren jullie naar de buitenwereld (shareholders, stakeholders, ...) over duurzaamheid binnen jullie bedrijfsvoering?	<i>(Lozano &amp; Huisingsh, 2011; Hahn &amp; Kühnen, 2013)</i>
Maken jullie gebruik van een framework om de rapportage op te stellen? (GRI, IR)	<i>(GRI, z.d.; Integrated Reporting, z.d.)</i>
Indien <b>ja</b> : Vinden jullie dit framework voldoende om te rapporteren? Indien <b>nee</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Waarom niet?</li> <li>• Zijn er dingen die jullie extra nodig zouden hebben om deze rapportage op een goede manier uit te voeren?</li> </ul>	
<b>Indien nee / nog niet</b>	
Zijn hier redenen voor?	
Hebben jullie een duurzaam aspect in jullie visie + missie van de organisatie?	
Zijn jullie als onderneming (niet) bezig met welke impact jullie hebben op de wereld, omgeving, mens, ...?	
Heeft u kennis van de Sustainable Development Goals?	<i>(Federaal Instituut voor Duurzame Ontwikkeling, 2016; Sachs, 2012)</i>
Wat zijn voor jullie de voor- en nadelen om (nog) niet aan duurzaam ondernemen te doen?	
<b>Duurzaamheidsrapportage</b>	
Communiceren jullie naar de buitenwereld (shareholders, stakeholders, ...) over duurzaamheid binnen jullie bedrijfsvoering? Indien <b>ja</b> : Maken jullie gebruik van een framework om de rapportage op te stellen? (GRI, IR)	<i>(Lozano &amp; Huisingsh, 2011; Hahn &amp; Kühnen, 2013; GRI, z.d.; Integrated Reporting, z.d.)</i>
Indien <b>ja</b> : Vinden jullie dit framework voldoende om te rapporteren? Indien <b>nee</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Waarom niet?</li> <li>• Zijn er dingen die jullie extra nodig zouden hebben om deze rapportage op een goede manier uit te voeren?</li> </ul>	

## Bijlage 2: Coderingschema Nvivo

Code	Bestanden	Referenties
Activiteit	12	17
Brundland definitie	3	4
Communicatie naar buitenwereld	12	20
Contact met duurzaamheidsaspecten	9	12
Definitie duurzaam ondernemen	12	15
Definitie MVO	6	7
Duurzame activiteiten	10	24
Duurzame organisatie	9	14
Functie respondent	10	10
Inspiratie	8	11
Invulling 3-5P's	11	15
Meten milieu-impact	9	16
Missie en visie	11	13
Ondernemingsgrootte	12	12
SDGs	11	16
VCDO	5	8
Voor- en nadelen	12	19



## Bijlage 3: Getranscribeerde interviews

Onderneming A

---

Respondent: A  
Interviewer: Anaïs Cox  
Datum: 29 maart 2023

**Interviewer:**

Hallo goedemorgen.

**Respondent A:**

Hey, dag anaïs. Alles goed met jou?

**Interviewer:**

Ja, ja, tuurlijk en met jou?

**Respondent A:**

Ja hoor. Oké vertel eens. Ik ben benieuwd over uw thesis.

**Interviewer:**

Ja, het is mijn eerste interview dus ik ben wel een beetje gestrest maar dat zal allemaal loslopen. Dus, voor mijn laatste jaar in de master TEW moet ik een thesis schrijven en deze gaat over duurzaamheid in ondernemingen. Ik ben heel blij dat ik u mag interviewen want het vinden van respondenten verloopt niet zo gemakkelijk heb ik gemerkt. Als het voor u goed is, ga ik dit interview opnemen om later te transcriberen. De opname wordt nadien verwijderd en ook nooit gepubliceerd.

**Respondent A:**

Ja dat mag je zeker doen, ik heb ook nog een thesis geschreven dus ik weet heel goed hoe het in zijn werk gaat.

**Interviewer:**

Oké, ja ja, ik moet het zeggen Natuurlijk. En ook alle ondernemingen die ik interview worden geanonimiseerd, dus er zullen nooit namen of gegevens per bedrijf beschikbaar gesteld worden.

**Respondent A:**

Ale ja als dat noodzakelijk is, dan is dat nodig.

**Interviewer:**

Ja, sommige bedrijven hebben liever van wel, dus dan ga ik ze gewoon allemaal anonimiseren voor de volledigheid dan.

**Respondent A:**

Ah ja oke.

**Interviewer:**

Goed, dan ga ik eraan beginnen als dat goed is.

**Respondent A:**

Ja hoor.

**Interviewer:**

Ja mijn eerste vraag is eigenlijk dat dat als u wilt dat u zichzelf en het bedrijf kort even voorstelt.

**Respondent A:**

Ja dus, mijn naam is (Respondent A). Ik ben nu 26 jaar en ik werk al 3,5 jaar bij Onderneming A. Onderneming A is een ingenieursbedrijf met ons hoofdkantoor in (stad). Wij zijn een 12 jaar geleden ongeveer opgericht door Oprichter 1 en Oprichter 2. Op dat moment waren zijn koppel en zij hebben Onderneming A eigenlijk overgenomen via een management buy-out van X. X is een heel groot consultancybedrijf, maar die dienst van Onderneming A draaide toen niet goed binnen X, want dat was een redelijk kleine dienst in een groot bedrijf en dat was eigenlijk geen goede match. En Oprichter 2, die toen bij X werkte, heeft toen Onderneming A dus opgekocht, alé die afdeling, en dan Onderneming A gedoopt. Ze zijn eigenlijk begonnen dus met twee aan hun keukentafel. Klanten beginnen zoeken, ingenieurs uit te sturen op projecten. Maar het was wel voor hun al snel duidelijk dat ze dat echt op een andere manier wilden doen. De meeste consultancybedrijven werken eigenlijk echt via wat dat wij in de vaktermen body-shopping noemen. Dus eigenlijk echt gewoon mensen aannemen als er een project, een vraag van een klant, is en dan gewoon iemand aannemen en die mens op dat project zitten. En als dat project afgelopen is, deze persoon dan zo snel mogelijk op een ander project zetten. En wij draaien de zaken eigenlijk om, dus wij nemen mensen aan die wij vinden dat bij Onderneming A passen, bij onze bedrijfscultuur en ons DNA. Wij gaan voor hun een project zoeken dat bij hun past en hun eigenlijk helpt in hun groeiproces. Na een acht- à zevental jaar ongeveer hebben wij dan ook nog een andere dienst overgenomen in (stad). Dat is Onderneming A-engineering en dat was eigenlijk van (bedrijf), het laserlabo daar in (stad). Daar werkte toen een viertal personen en die zijn ook meegekomen naar ons. En ondertussen is die dienst uitgegroeid naar 22 personen. Dus op 5 jaar tijd is dat wel een heel mooie vooruitgang dus ondertussen hebben wij een 76-tal mensen in dienst, waaronder het grootste deel ingenieurs. Onze backoffice telt ongeveer een zestal personen en ook speciaal 3 personen daarvan zijn bij M&O, mens en organisatie. Wij noemen onszelf geen HR omdat wij dus ook weer niet denken dat mensen resources zijn. Maar dus eigenlijk is de helft van onze backoffice eigenlijk om de mensen, of onze werknemers te ondersteunen.

**Interviewer:**

Mooi. Goed, als ik het goed begrepen heb, worden jullie dan gedefinieerd als een middelgrote onderneming?

**Respondent A:**

Ja klopt.

**Interviewer:**

Oké dat ik dat even zeker weet, want ik ga waarschijnlijk de kleine met de middelgrote en eventueel de grote ondernemingen, moesten er grote ondernemingen reageren, vergelijken. Dat lijkt mij interessant voor de conclusie. Het interview gaat eigenlijk voornamelijk gaan over hoe dat jullie als bedrijf die duurzaamheid toepassen. Voordat ik ga beginnen aan de vragen over duurzaamheid in jullie onderneming, wil ik even kort vragen wat uw definitie is en dus waarschijnlijk ook de definitie van het bedrijf over duurzaamheid.

**Respondent A:**

Ja.

**Interviewer:**

Dus wat is voor u de definitie van duurzaam ondernemen?

**Respondent A:**

Ja, ja, bij ons is het eigenlijk heel simpel. Duurzaamheid zit gewoon in onze waarden dus wij geloven echt dat bij elke strategische beslissing dat wij nemen dat duurzaamheid daar een onderdeel van moet zijn. Nu duurzaamheid is natuurlijk een heel breed begrip. Bij ons gaat dat dan vooral over de mensen, dus alé dat had je waarschijnlijk wel al gemerkt aan mijn uitleg. Dus echt over hoe dat wij omgaan met mensen, hoe dat wij samenwerken met mensen en hoe dat wij ook omgaan met klanten en met onze partners. Maar daarnaast willen wij, willen wij ook echt onze technische kennis en expertise gebruiken voor duurzaamheid, voor de planeet vooruit te helpen en dat zit ook echt wel ingebakken in onze bedrijfscultuur. Zo kunnen onze collega's bijvoorbeeld opleidingen ecodesign volgen zodat echt hun kennis, hun ingenieurschap ook een duurzaam kantje krijgt. Zodat ze echt wel weten hoe dat ze duurzaamheid bij elke beslissing dat ze maken, bij elk ontwerp daar eigenlijk echt kunnen implementeren. En wij geloven gewoon dat bedrijven die op lange termijn denken duurzaamheid moeten implementeren in hun bedrijfsvoering. Dat als je echt ja binnen 10 jaar, binnen 15 jaar, binnen 20 jaar nog relevant wilt blijven en wilt kunnen groeien, dat je dan gewoon op een duurzame manier moet doen.

**Interviewer:**

Ja ja, daar ga ik mee akkoord want ook voor het theoretisch kader van mijn thesis ben ik eerst op zoek gegaan naar een definitie en wat mij al snel opviel was dat er eigenlijk geen eenduidige definitie is. Dus iedereen vult het zo een beetje zelf in naar wat dat zij vinden dat het betekent. Er is een definitie die wel veel terugkomt. Dat is die van het Brundtland rapport en die definitie zegt eigenlijk dat de ontwikkeling die voorziet in de behoefte van zowel de huidige generatie zonder de behoefte van de toekomstige generatie te beperken dat dat eigenlijk een goede definitie is, wat vindt u van die definitie?

**Respondent A:**

Dat is inderdaad waar en dat is ook echt dat lange termijn denken dat ik daarnet al aanhaalde. En wij noemen ons bij Onderneming A ook wel eens kathedraalbouwers. Ik weet niet of je al van die term gehoord hebt. Maar dat wil eigenlijk zeggen dat wij de beslissingen dat wij nu doen, dat wij dat ook echt doen voor de volgende generaties, dus dat wij niet per se de behoefte hebben om daar nu op korte termijn de vruchten van te plukken maar dat wij wel willen dat dat bijdraagt aan een betere wereld voor onze kinderen, onze kleinkinderen, onze achterkleinkinderen, voor die generaties die gaan komen. En dat komt dus van eigenlijk het woord kathedraalbouwers van mensen die vroeger kathedraalen bouwden. De eerste persoon dat daaraan begon die kon eigenlijk nooit die kathedraal zien als hem af was. Dus dat is eigenlijk ook een beetje wat wij bij Onderneming A willen doen.

**Interviewer:**

Ja dat is mooi. Goed, als ik het goed begrepen heb, komt uzelf in contact met de duurzaamheidsaspecten van de organisatie. Zijn er nog mensen die dit doen, of bent u de enige?

**Respondent A:**

Ja we proberen sowieso dat iedereen onze doelstellingen zoveel mogelijk draagt. Ik ben eigenlijk de ja projectleider zal ik maar zeggen, dus die eigenlijk alles monitort, ook zorgt dat we de certificaten behalen, want we doen ook bijvoorbeeld mee met SDG-pioneership. Dus wij zijn echt door de Verenigde Naties erkend als een SDG-pioneer dus echt als een bedrijf die de SDGs opneemt in de bedrijfsvoering. Maar we hebben ook een duurzaamheidscirkel binnen Onderneming A en dat zijn een vijftiental ingenieurs die eigenlijk om de zoveel tijd, om de 6 weken à 3 maand,

beetje afhankelijk van de planning, samenkomt om eigenlijk na te denken hoe dat we vanuit Onderneming A duurzame projecten kunnen opstarten. Ze mogen sprekers uitnodigen, opleidingen volgen eigenlijk alles wat dat zij nodig hebben om hun ontwikkeling eigenlijk vooruit te helpen.

**Interviewer:**

Oké, het zit dus heel goed geïntegreerd in het bedrijf om eerlijk te zijn. Goed, wat is uw mening over de volgende stelling? "De wijze waarop wij het milieu belast heeft een steeds groeiende invloed op de natuur, samenleving en mens."

**Respondent A:**

Ja, dat is zeker waar, hè? Dat is wetenschappelijk onderbouwd dus ja, mijn mening daarin is vooral dat we als bedrijf echt wel heel veel impact kunnen maken over hoe dat we die impact zo positief mogelijk kunnen houden en de negatieve impact zo klein mogelijk. Ja dan dat we daar echt ja voor moeten samenwerken met iedereen, met de overheid, met onze collega's, met de stad, met onze gemeenschappen waar dat wij mee in aanraking komen. Ja, echt met alles en iedereen dat we echt aan dezelfde kar trekken.

**Interviewer:**

Ja en wat houdt maatschappelijk verantwoord ondernemen voor u in?

**Respondent A:**

Goh maatschappelijk verantwoord ondernemen wil voor mij eigenlijk zeggen dat je echt rekening houdt met iedereen in uw omgeving, dus met de maatschappij als geheel, als ook met de stad of de gemeente waar dat uw bedrijf gevestigd is. Als met collega's, als met uw partners, als met uw klanten en dat je ook gewoon de moeilijke vragen durft te stellen dat je niet enkel euhm ja denkt van uzelf dat je goed bezig bent, maar ook wel af en toe eens kritisch kunt kijken en de vraag aan uw partners, aan uw peers kunt stellen. Van oké, hoe kunnen we samen het beter doen en wat is daarvoor nodig.

**Interviewer:**

Ja, ja. Het is waarschijnlijk al een beetje gezegd, dus sommige vragen gaan een beetje herhaling zijn omdat uw antwoorden altijd redelijk volledig zijn. Geven jullie als bedrijf een invulling aan de 3P's, dus people, planet en profit? OF eventueel aan de 5P's waar ook peace en partnership bijhoren.

**Respondent A:**

Ja ja dus, dat zit eigenlijk bij ons ook in dat SDG-pioneership.

**Interviewer:**

Ja?

**Respondent A:**

Dus wij hebben een actieplan opgesteld, dat echt wel rond die SDGs en dus rond die 5 P's draait. Dat wordt ook... Elk jaar hebben wij daar een audit van en dan wordt echt alles gecontroleerd, dus dat actieplan, maar komt er ook een audit van onze afvalstromen, onze watervoorziening. Echt alles wordt onder de loep genomen om te kijken of dat daar aandachtspunten in zijn. En ja tot nu toe zijn wij daar altijd met glans doorgegaan? Dus ja, dat is zeker een manier om... Ja, dat wij dat gebruiken.

**Interviewer:**

Ja mijn volgende vraag was eigenlijk of jullie jullie zelf een duurzame organisatie vinden, maar ik ga er vanuit van wel natuurlijk. Ik had op voorhand jullie website bekeken en ik had ook jullie

missie gezien en jullie visie. Maar ik ga het toch nog even vragen: wat is de missie en visie van jullie organisatie? Waar staan jullie voor? Is de duurzaamheid daar ook in geïmplementeerd? Kunnen de buitenstaanders zien dat dat zo is?

**Respondent A:**

Ja, ja, het belangrijke is vooral dat wij dus echt dat mensgerichte zijn, hè? Dat kwam daar ook enorm in terug, dus mensgericht en waardegedreven engineering groep uitbouwen is echt ons doel. En ja ik durf echt wel te zeggen dat je dat in elke stap die wij zetten dat je dat wel gaat opmerken. In de manier dat waarop dat wij rekruteren, in onze onboarding, hoe beschikbaar dat wij zijn voor vragen, onze openheid van communicatie, zowel intern als extern. Ja, wij vinden dat gewoon heel belangrijk en onze klanten weten dat ook. Dat is ook heel belangrijk. Het is niet als wij ingenieurs bij klanten zitten dat wij dan zoiets hebben van 'oké, wij kunnen het goed doen en wat dat er bij de klanten gebeurt, dat interesseert ons niet'. Wij gaan ook altijd die dialoog aan met onze klanten. Wij proberen altijd een goed voorbeeld te geven als dat nodig is en wij leren ook van onze klanten, dus dat is echt een goede wisselwerking. En onze ja, wat dat we doen? Onze missie? Dat is dan vooral via projectsourcing en onze kennis en expertise in technologie, maar daar kunnen we natuurlijk ook wel echt een verschil maken op vlak van duurzaamheid van die keuzes die we maken.

**Interviewer:**

Ja, en buiten het mensgerichte zijn er ook nog specifieke dingen die jullie doen om aan het milieu te denken. Ik zeg maar zonnepanelen, elektrische wagens, of is het echt enkel het mensgerichte waar jullie dan op proberen te focussen?

**Respondent A:**

Nee, we hebben heel veel zaken dat wij doen. Bijvoorbeeld onze events zijn vegetarisch. Dat heb ik ook al uitgerekend dat we daar echt wel heel wat impact mee kunnen maken. Alle goodies dat wij kopen zijn altijd van gerecycleerd materiaal. Onze balpennen zijn bijvoorbeeld van CD-hoesjes die gerecycleerd worden, paraplu 's van petflessen. Wij geven heel veel opleidingen rond duurzaamheid, dus bijvoorbeeld ecodesign is een opleiding dat in ons opleidingsplan zit. Dan ja ingenieurs wel echt die kennis verwerven dus die opleidingen rond duurzaam ondernemen. Wat doen we nog allemaal? Groen wagenpark inderdaad, al onze wagens zijn hybride of elektrisch, vanaf juni enkel elektrisch. Wij doen ook elk jaar een ... (postbode belt aan, respondent gaat deur opendoen)

**Respondent A:**

Sorry hoor!

**Interviewer:**

Geen probleem!

**Respondent A:**

Wat doen we nog allemaal? Stageplekken aanbieden dus alé onderwijs ook altijd zoveel mogelijk ondersteunen, zoals alé dat wij nu aan het doen zijn.

**Interviewer:**

Ja, dat is heel fijn.

**Respondent A:**

Dat vinden we ook heel belangrijk. Goh, wat nog allemaal. Groene stroom inderdaad, onze kantoren zijn allemaal met groene stroom. Kortom, vanalles en nog wat. Het is echt heel breed.

**Interviewer:**

Ja oké ja. U zei net dat u de impact van het vegetarische eten bijvoorbeeld berekend hebben. Hoe meten jullie dat? Meten jullie dat op verschillende vlakken of is dat enkel wanneer jullie iets nieuws willen toepassen dat jullie denken 'ik ga die impact eens berekenen'. Hoe gaan jullie te werk?

**Respondent A:**

Euhm ja. Ja, wij kijken eigenlijk naar de events die we vroeger organiseerden en wat dat daar dan eigenlijk de standaard menu 's waren, zal ik maar zeggen, dan hebben we met een cateraar samengewerkt die echt gespecialiseerd is in vegetarisch en vegan eten. Daar eigenlijk een nieuw menu van gemaakt, maar dat wel alé gelijkwaardig was qua smaakpallet zal ik maar zeggen en dan eigenlijk gekeken, ja, hoeveel energie dat we daar eigenlijk mee bespaard hebben. Dus met het menu dat we eerst hadden ten opzichte met het menu dat we dan nu geven en dat was dat eigenlijk in samenwerking met die cateraar, die dan eigenlijk keek hoeveel vlees dat we dan eigenlijk minder hebben gegeven. Hoeveel vegan producten in plaats van dat we met room, melk en kaas en weet ik veel wat nog allemaal werken. En dan eigenlijk zo gekeken hoeveel CO2-uitstoot dat we daarmee hebben uitgespaard.

**Interviewer:**

Ik ga ervan uit dat jullie dat dan voor al die vernieuwingen zoals het elektrisch wagenpark ook gedaan heeft?

**Respondent A:**

Ja dat proberen we zoveel mogelijk in kaart te brengen. Alé we gaan dat niet voor alles doen omdat dat soms ook gewoon niet mogelijk is omdat je niet over alles data hebt. En we zijn uiteindelijk ook maar een, alé, niet een enorm grote organisatie en we vinden het belangrijker om de dingen te doen dan om de dingen te meten.

**Interviewer:**

Ja dat snap ik ja?

**Respondent A:**

We hebben liever meer acties dan dat we een paar acties hebben en het gewoon goed op papier kunnen zetten.

**Interviewer:**

Ja klopt. Oké wie of wat heeft jullie geïnspireerd om dit te doen? Om duurzaam te ondernemen, om zoveel na te denken over alles.

**Respondent A:**

Ja, dat was sowieso Oprichter 1, onze tweede CEO. Zij was vroeger de vrouw van Oprichter 2, maar zij leiden Onderneming A nog altijd samen. Maar zij ja draagt echt die waarden uit en dat merk je echt als je met Oprichter 1 praat. Zij is ook degene die onze missie, onze visie, onze waarden allemaal heeft uitgeschreven en dat ook echt uitdraagt naar de buitenwereld. Zij wordt daar ook geregeld over geïnterviewd, podcasts over gegeven en zij is op dat vlak echt wel de ziel van Onderneming A.

**Interviewer:**

Ja, dus de pionier van het duurzaam ondernemen.

**Respondent A:**

Ja.

**Interviewer:**

Oké.

**Respondent A:**

Ook heel veel contacten in dat wereldje. Bijvoorbeeld ja Torfs, van Torfs schoenen. Dat mensgerichte zit ook in Torfs en dat zijn bijvoorbeeld ook hele goede vrienden.

**Interviewer:**

Ja

**Respondent A:**

Ja maar dat is uiteindelijk ook een klein wereldje. Je inspireert daar elkaar. Dat is de manier waarop dat je samen veel impact kunt maken hé.

**Interviewer:**

Ja klopt.

**Respondent A:**

Door elkaar te inspireren.

**Interviewer:**

Ja en zoals u in het begin al zei: je moet eigenlijk ook meegaan om te kunnen blijven overleven. Dus mensen nemen ook wel wat over van elkaar. Ze proberen, proberen mee te doen.

**Respondent A:**

Ja inderdaad.

**Interviewer:**

Mijn volgende vraag was eigenlijk of jullie de SDGs gebruiken ter inspiratie, maar aangezien jullie SDG-pioneer zijn ga ik ervan uit van wel. Zijn er enkele SDGs waar jullie meer op focussen dan anderen of kiezen jullie er een paar uit die jullie gebruiken?

**Respondent A:**

Wij hebben sowieso voor elke SDG actie ondernomen, want dat was ook nodig SDG-pioneer te worden. Maar de SDG waar dat we sowieso het meest aandacht aan besteden zijn die van people. En die van partnership vinden we ook heel belangrijk. Die rond peace kan ik misschien ook aanhalen want heel veel bedrijven vinden dat een moeilijke om in te vullen als bedrijf hoe dat je aan peace kunt ja een bijdrage doen. Wij hebben dat eigenlijk ingevuld door verbindend communiceren op te nemen in ons opleidingsplan. Dus op dit moment heeft 80 procent van onze werknemers verbindende communicatie of non-violent Communication gevolgd als opleiding. Dat is een opleiding van 3 dagen en we merken wel dat dat enorm ja bedraagt aan hoe dat zij met klanten omgaan en met elkaar. En alé dat ik ook voor privésituaties ook he, we merken dat dat echt altijd zo de spanning uit moeilijke gesprekken haalt.

**Interviewer:**

Ja, en dat is dan een goede bijdrage aan het peace-gedeelte. Ja, ik kan er wel inkomen dat bedrijven dat soms moeilijk vinden om daaraan bij te dragen. Dat kan ik mij voorstellen. Wat zijn voor jullie de voor- en nadelen van het duurzame onderdelen?

**Respondent A:**

Goh, als ik een nadeel zou moeten opnoemen. Ja is het vooral als kleine of middelgrote onderneming dat dat er wel veel tijd in kruipt en natuurlijk dat is altijd een beetje een afweging hoeveel tijd dat je er kunt insteken zonder dat andere dingen die ook belangrijk zijn als bedrijf, daardoor niet de aandacht krijgen dat ze verdienen. Want uiteindelijk, we zijn wel met 6 personen in backoffice, maar er zijn ook heel veel regels van de overheid die wij ook moeten opvolgen.

Subsidies dat wij moeten aanvragen. Wij zijn ook een kennisorganisatie, dus dan heeft dat met R&D ook heel veel stappen dat wij moeten ondernemen. De facility van de gebouwen en de payroll van de mensen. Alé, er komt eigenlijk heel veel kijken bij een bedrijf qua ondersteunen. En ja duurzaamheid is vaak nog een magje en geen moetje. En als je alle dingen optelt dat je al moet doen als bedrijf. Ja dan is het echt wel soms een uitdaging om te zorgen dat duurzaamheid ook een moetje wordt.

**Interviewer:**

Ja, worden er vanuit de overheid wel dingen opgelegd die jullie moeten doen om aan duurzaam ondernemen te doen, of is dat nog iets wat totaal niet van toepassing is.

**Respondent A:**

Goh ja, er zijn natuurlijk wel regels ook over alé de manier waarop dat we met ons afval omgaan, het recht op deconnectie. Dat is uiteindelijk ook een stukje duurzaamheid, dus die zijn er wel maar er is natuurlijk nog een verschil tussen regels opleggen en bedrijven ook mee begeleiden of zorgen dat bedrijven van elkaar kunnen leren. Want zoals bijvoorbeeld het recht op deconnectie dat was dan wel een regel die werd ingevoerd. Maar de manier waarop dat die werd ingevoerd, daar had de overheid dan eigenlijk geen leidraad voor gemaakt. Dus dan is het een beetje het gissen naar wat dat je exact moet doen, waardoor dat heel veel bedrijven, ik ben daar zeker van, het heel slecht geïmplementeerd gaan hebben en gewoon in hun arbeidscontract gaan zitten van je hebt recht op deconnectie, maar wat dat exact inhoudt? Dat hebben ze niet gedefinieerd. En langs de andere kant, ja, vind ik dat dan ook weer een gemiste kans van de overheid, want ze zouden eigenlijk het echt wel mooi kunnen aanpakken. Maar doordat er weinig ondersteuning is, gaan bedrijven die het dan echt wel goed willen doen, ook niet goed weten hoe dat ze het moeten aanpakken.

**Interviewer:**

Nee klopt ja. Communiceren jullie naar de buitenwereld over de duurzaamheid binnen jullie onderneming, hebben jullie een rapportage?

**Respondent A:**

Ja, wij gebruiken onze website daar vooral wel voor en dan sociale media, maar op dit moment zijn wij niet verplicht om echt een duurzaamheidsrapport naar de buitenwereld te brengen. Wij weten wel dat daar hoogstwaarschijnlijk binnenkort wel gaat zijn. Maar dat gaat waarschijnlijk iets voor binnen dit en 5 jaar zijn dus. Op dit moment is dat nog niet echt een prioriteit omdat wij dus meerde nadruk willen leggen op het intern communiceren. Uiteindelijk die duurzaamheidsrapporten ja, we vinden dat wel een belangrijke tool. Maar we willen ook niet het alé het gevoel geven dat we aan het greenwashen zijn of zo, dat het allemaal maar een goed nieuws show is of zo. Dus daarmee dat we die interne communicatie veel belangrijker vinden om naar onze werknemers ook wel in staat zijn om kritische vragen te stellen. Dus daar halen wij op dit moment meer uit.

**Interviewer:**

Ja, daar kan ik inkomen, maar vanaf dat het verplicht is, dan gaan jullie dat ook moeten doen. Zijn jullie op de hoogte van bepaalde frameworks die daar rond bestaan om dat te kunnen doen of is dat nog iets waar dat totaal geen kennis van hebben of nog niet bekeken hebben om dat eventueel toe te passen.

**Respondent A:**

Ja, ik heb daar wel een opleiding rond gevolgd, een jaar geleden ongeveer. Dat was bij Pantarijn toen, ik weet niet of je dat kent.



**Interviewer:**

Nee.

**Respondent A:**

Die hebben ook een engineering afdeling, vooral in waterzuivering, maar die hebben ook Pantarijn Publishing. En die focussen eigenlijk vooral op communicatie rond duurzaamheid en zij hebben daar echt een dienst rond hoe dat je als bedrijf duurzaamheidsrapport kunt opstellen en aan welke zaken dat je zeker moet voldoen. Dus ik heb die opleiding wel gevolgd met het beeld van binnen dit en zoveel jaar gaan we dat waarschijnlijk ook moeten doen, dus op dat vlak zijn we wel al voorbereid.

**Interviewer:**

Dat is al goed. Goed, ja, dat waren eigenlijk al mijn vragen voor jullie.

**Respondent A:**

Oke.

**Interviewer:**

Ik vond het heel interessant, heel inspirerend. Ik denk dat er veel bedrijven nog van kunnen leren dat jullie dat al zo goed implementeren. Ik weet het nog niet, want het was nog maar mijn eerste interview maar ik vermoed dat niet elke onderneming er zo mee bezig is.

**Respondent A:**

Ja Natuurlijk, als je alle bedrijven vraagt om een interview af te nemen. De meeste bedrijven die daarop ja zullen zeggen zullen waarschijnlijk ook wel trots zijn op wat ze doen en dit willen delen.

**Interviewer:**

Ja, daarom had ik ook specifiek in mijn mail gezet van moesten jullie het nog niet doen, dan is het geen probleem. Zeker ook heel interessant, maar ik merk toch dat de meeste ondernemingen die geantwoord hebben wel echt een verantwoordelijke hebben die voor duurzaamheid gaat of op hun website heel veel hebben over duurzaamheid. Dus dat is zeker een beperking die ik mee ga nemen In het onderzoek.

**Respondent A:**

Je hebt al genoeg respondenten of zoek je er nog? Want ik wil ook wel altijd eventjes zoeken.

**Interviewer:**

Ik zoek er nog. Dus moet je iemand kennen mag je dat zeker laten weten. Hoe meer, hoe beter zelfs.

**Respondent A:**

Ik zal het noteren en moest ik nog aan iemand denken dan stuur ik het zeker door.

**Interviewer:**

Dat is goed. Heel fel bedankt.

**Respondent A:**

Mag ik dan gewoon uw mailtje doorsturen naar bedrijven?

**Interviewer:**

Natuurlijk. Ik zal het dan wel zien wanneer iemand mij contacteert

**Respondent A:**

Alé ik kan niets beloven hé.

**Interviewer:**

Nee nee, natuurlijk. Maar alles is mooi meegenomen natuurlijk. Oké, heel fel bedankt.

**Respondent A:**

Geen probleem. Ik hoop dat je het interessant vond.

**Interviewer:**

Ja heel interessant ja.

**Respondent A:**

En als je nog vragen hebt, dan geef je maar een seintje. Als je nog wat extra vragen of wat verduidelijking nodig hebt, want ik had ook gemerkt toen met mij dat als je die interviews aan het uitschrijven bent dat je soms merkt opeens dat mensen hun zinnen niet afmaken. En dan, alé op dat moment heb je dat niet door maar als je aan het uitschrijven bent dat je dan denkt van oei ik mis hier precies toch informatie.

**Interviewer:**

Ah haha oke dat zal ik dan zeker doen. Moest het nodig zijn, hoor je mij nog!

**Respondent A:**

Alé, heel veel succes met de analyse en het verwerken van de data.

**Interviewer:**

Heel erg bedankt!

**Respondent B:**

Hallo!

**Interviewer:**

Hallo, ik ben Anaïs. Bedankt dat u wilt deelnemen aan het interview. Ik zit in mijn laatste jaar Toegepaste Economische Wetenschappen aan UHasselt en voor mijn masterproef ben ik eigenlijk op zoek naar hoe ondernemingen duurzaamheid implementeren in hun activiteiten en hun bedrijfsvoering.

**Respondent B:**

Ja oke.

**Interviewer:**

Om te beginnen wil ik vragen of het voor u oké is dat ik het gesprek opneem omdat ik het later moet uittypen.

**Respondent B:**

Zeker, dat is geen probleem.

**Interviewer:**

Oke dan ga ik dat even doen. Ja, die opname wordt nadien ook verwijderd en die wordt nooit gepubliceerd. Ook worden alle bedrijfsgegevens allemaal geanonimiseerd voor alle bedrijven, zodat ik bij iedereen de anonimiteit kan garanderen. Sommige bedrijven verkiezen dat. Sommigen zeggen van het maakt mij niet uit, dus Ik heb besloten om het gewoon voor iedereen te doen. Goed als u wil, mag u uzelf aan het bedrijf kort even voorstellen.

**Respondent B:**

Ja, dus ik ben (Respondent B1). Ik ben sinds oktober vorig jaar volledig fulltime mee actief in de onderneming. Daarvoor was dat op zelfstandige basis, vooral voor de administratie. Ik heb eigenlijk samen toen met de zaakvoerder en oprichter, mijn vader eigenlijk, beslist om een nieuwe businessstak ofja in te zetten op een nieuwe businessstak waar wij vroeger wel sporadisch particuliere klanten deden, eerder kennissen en mond-tot-mondreclame zijn we nu ons echt wel in de markt aan het zetten voor totaalpakketten of totaaloplossingen in duurzame energie. Gewoon omdat ik weet dat we die kennis wel in huis hebben en omdat ik voel dat er eigenlijk wel vraag is vanuit de klanten naar een totaalplaatje. Dus dat we daar wel heel sterk mee naar de klant kunnen gaan. Ja, en ik geloofde daar ook wel in als businessmodel en ik wou die groei mee inzetten. Mijn papa is eigenlijk altijd redelijk klein gebleven en met wat onderaannemers blijven werken. We hebben nu wel wat meer ambitie dus vandaar dat we dat nu samen aan het opzetten zijn eigenlijk maar echt nog wel in de kinderschoenen dus met alle uitdagingen die daarbij komen. Heel boeiend, maar ook wel redelijk intensief.

**Interviewer:**

Ja. Ik heb al eens op internet opgezocht wat jullie ongeveer doen maar zou u mij dat kunnen toelichten?

**Respondent B:**

Ja enerzijds zijn wij actief in de industriële koeling. Dat doen wij voor retailbedrijven, zoals bijvoorbeeld (voorbeeld), zij zijn al meer dan 15 jaar onze klant. Daar doen wij eigenlijk vooral consulting-werk voor. Dus niet het klassieke monteren van wandkoelingen bijvoorbeeld. Maar echt wel audits uitvoeren op de werking, op mogelijke problemen. Dat is een luik, anderzijds doen we dan ook die duurzame energieprojecten. Zowel bij B2B als B2C en dan gaat het van zonnepanelen, warmtepompen, thuisbatterijen, laadpalen... Ja van die zaken dus eigenlijk, het totale plaatje om hoe zelfvoorzienend te zijn en hoe de opgewekte stroom ook zelf te kunnen benutten en hoe op een efficiënte manier hun woning te verkoelen of verwarmen.

Interviewer:

Ja oké, goed interessant. Worden jullie gedefinieerd als een kleine onderneming?

Respondent B:

Wij zijn zo klein als een garnaal.

Interviewer:

(lacht) Heel klein dus?

Respondent B:

Goh ja goed, wij zaten vorig jaar rond een miljoen omzet. Maar ik zou graag binnen de 5 jaar richting 10 miljoen gaan en echt opschalen. Dus wij zijn nu echt nog heel klein. Ik hoop ooit een team van 20 à 40 mensen te mogen hebben maar wij zijn nu met een zestal mensen. Dus ja, uitbreiding staat daar ook nog op de planning.

Interviewer:

Heel veel perspectief dus. Ik denk dat jullie heel interessant zijn voor mij omdat ik graag de kleine en middelgrote ondernemingen wil vergelijken op vlak van duurzaamheid. Eventueel ook de grote ondernemingen moest ik hun kunnen interviewen. Dus dat is wel belangrijk om te weten dat ik zeker weet dat het een kleine onderneming is. Goed, alvorens ik ga vragen hoe dat jullie die duurzaamheid toepassen in de bedrijfsvoering wil ik eerst een paar vragen stellen over hoe dat jullie duurzaamheid zien en wat dat voor jullie eigenlijk de definitie is van duurzaam ondernemen.

Respondent B:

Ja, dat wou ik hier eigenlijk u een beetje als vraag stellen wat daar precies onder gezien wordt. Wat ik er zelf van kan maken op dit moment? Dus ja, een onderneming die je eigenlijk in, hoe moet ik het zeggen, in orde is met de wettelijke verplichtingen, die ook naar personeel toe de nodige zaken onderneemt om in orde te zijn, om die mensen een goede werkomgeving te bieden. Een goede structuur dus met oog op de toekomst. Duurzaamheid is voor mij iets dat lang meegaat. Iets dat sustainable is iets ja, dat dat kan blijven bestaan, ook eens tegen een stootje kan. Ja voor de rest laat ik eigenlijk een beetje de bal terug in uw kamp liggen om mij te vertellen wat dat duurzaamheid is, want ik neem aan dat wij daar waarschijnlijk nog heel wat... heel wat werk in gaan hebben. Om daar ook op dat vlak ook ja, ons steentje bij te dragen.

**Interviewer:**

Ja, het is zeker een goede vraag, want ik ben voor het theoretisch kader van mijn thesis op zoek gegaan naar een definitie en eigenlijk is er geen eenduidige definitie. Het komt er eigenlijk op neer dat iedereen zijn eigen invullingen geeft. Ja, er zijn heel veel definities, maar eigenlijk geen eenduidige definitie die zegt oké, dit is nu echt duurzaam ondernemen. Er zijn honderden verschillende definities maar eentje die vaak terugkomt is die van het Brundtland rapport waar we voorzien in onze eigen behoeften zonder de behoeften van de toekomstige generaties te beperken.

**Respondent B:**

Oké, dan gaat het toch eerder ecologisch dan ook?

**Interviewer:**

Ja meestal de voornaamste invulling die eraan gegeven wordt, is inderdaad qua ecologie, eerder milieugericht. Maar ook de laatste jaren is daar zeker de mens en de economie veel meer ingekomen dan enkel het natuurperspectief. Die definitie, wat is uw mening daarover? Gaat u daarmee akkoord of heeft u iets van we leven in het nu? We gaan het nu bekijken.

**Respondent B:**

Ik ben daarmee akkoord in de mate dat het ook mogelijk moet zijn om het te realiseren. Het moet ook kostprijs-gewijs haalbaar blijven. Ik denk wel dat bijvoorbeeld alles dat we kunnen doen, waar niet perse kosten aan verbonden zijn dat je dat wel doet om toch te zorgen dat dat we allemaal recht op een mooie wereld hebben. Ik denk dat we daar zeker wel achter staan. Het is de vraag hoe ver we daarin kunnen gaan en wat dan de middelen zijn die daar tegenover staan.

**Interviewer:**

Klopt ja. Zeker binnen een kleine onderneming veronderstel ik dat er soms afwegingen gemaakt moeten worden op wat de focus gelegd wordt. Dan kunnen de vragen gesteld worden 'halen we er zelf iets?' uit of 'zijn de kosten niet te hoog om het zo te doen?' Als ik dat zo mag interpreteren?

**Respondent B:**

Ja.

**Interviewer:**

Bent u de enige die in contact komt met de duurzaamheidsaspecten binnen de organisatie of is het eigenlijk iedereen die een beetje zijn steentje probeert bij te dragen?

**Respondent B:**

Ik denk dat we daar zeker nog niet gefocust aan bezig zijn. Verder werk ik wel met mensen die een beetje ethisch verantwoord in het leven staan en dat ik ervan uitga dat er dus geen afval wordt gedropt ergens of geen schadelijke stoffen op een correcte manier de lucht in gaan en van die zaken. Dus we zijn er als koeltechnieker sowieso op gecontroleerd, qua koelboekhouding en dergelijke. Dat is een stukje waar dat we aan moeten voldoen. Verder denk ik gewoon een beetje het gezonde boerenverstand. Dus ik kijk nu.... Nu hebben wij er nog geen vaste acties over in ieder geval.

**Interviewer:**

Nee, oké. Wat is uw mening over de volgende stelling? "De wijze waarop wij het milieu belasten, heeft een steeds groeiende invloed op de natuur, samenleving en mens."

**Respondent B:**

Dat dat heel ruim gezien is en dat we ja... dat zal zo wel zijn, maar hoe het anders doen? Dat ook wel. Maar ik heb wel zoiets van we leven op de manier dat we leven, de dag van vandaag. We hebben allemaal bepaalde comforteisen en het is denk ik wel heel moeilijk voor iedereen om daar afstand van te gaan doen om dan te kijken van ja wat is nu effectief het beste voor het milieu? Want dan moeten we allemaal niet meer op vakantie gaan. Ik denk dat we allemaal wel eens in een vlieger stappen. Dan stel ik mij de vraag: is dat nodig? Ja waarschijnlijk niet maar ja... Ik denk niet dat we daar heel snel van afstappen.

**Interviewer:**

Nee inderdaad, het zijn afwegingen die we moeten maken. Zeker omdat de samenleving iets is wat collectief is en iedereen denkt toch meestal aan zijn eigenbelang. Van als ik niet op vakantie ga, dan gaat de rest toch nog op vakantie dus dan maken we toch geen impact.

**Respondent B:**

Nee, klopt. Het is denk ik mooi dat we daaraan willen werken en ik denk dat we dat zeker ook moeten proberen, zeker in de westerse wereld. Maar goed, als je... Ik ben juist terug van Caïro in Egypte, daar leven het mensen letterlijk tussen het vuil hé. Azië hetzelfde en ja dan stel ik mij de vraag hoe gaan we dat überhaupt ooit rechtgetrokken krijgen? Maar dat is gemakkelijk he, we zeggen van het probleem is te groot, we kunnen het niet oplossen dus we gaan het ons niet aantrekken. Dat is zeker niet zo, maar ik vraag me wel af wat de impact van ons effectief als mens daarop kan zijn zolang het niet op een wereldniveau bekeken wordt.

**Interviewer:**

Nee klopt. Het is een beetje een terugkomende vraag en lijkt een beetje op mijn eerste vraag. Maar wat houdt maatschappelijk verantwoord ondernemen voor u in?

**Respondent B:**

Ja, dat heb ik net proberen toelichten. Aan mijn antwoord gaat gij niet veel meer hebben dan wat ik net heb verteld.

**Interviewer:**

Oke. Geven jullie met de onderneming een invulling aan de 3 p's? Dat zijn dus eigenlijk people, planet en profit.

**Respondent B:**

Voor mij is vooral op dit moment profit dat belangrijk is. En de mensen, want die heb ik nodig om profit te maken. Ik zeg het ja, de planet, ik ga mij daar op een gegeven moment in mijn ondernemerschap meer bewust van worden maar op dit moment zit mijn hoofdfocus daar helaas niet op.

**Interviewer:**

Nee, oké, dat begrijp ik.

**Respondent B:**

Het staat ook een beetje in rechte lijn met wat wij doen dus laat het dan zo zijn: door gasketels te vervangen door mooie groene warmtepompen, laat dat ons stukje zijn wat wij voor de planet doen.

**Interviewer:**

Dat is ook een mooie toevoeging toch.

**Respondent B:**

Ja

**Interviewer:**

Ja, mijn volgende vraag is een beetje een dubbele vraag, want de vraag is, kunnen jullie van jullie zelf zeggen dat jullie een duurzame organisatie zijn. In mijn ogen, als ik het zo mag zeggen, is het antwoord zeker, en vast ja want wat jullie doen draagt bij tot een duurzame maatschappij, want jullie activiteit komt erop neer dat er groene technieken worden toegepast, maar binnen de organisatie zelf misschien minder, dat jullie er minder mee bezig zijn.

**Respondent B:**

Inderdaad of zelfs nog niet mee bezig zijn.

**Interviewer:**

Ja, dus ik.. Ik heb twee verschillende aanpakken, dus Ik ga dan naar nee. Als dat voor u goed is dan dat jullie dan nog geen duurzame organisatie zijn in functie van de bedrijfsvoering.

**Respondent B:**

Klopt.

**Interviewer:**

De volgende vraag was eigenlijk of er redenen zijn dat jullie nog niet aan die duurzaamheid denken binnen de onderneming? Dan hoorde ik al van 'nee, want we hebben er nog geen tijd voor'.

**Respondent B:**

En het is heel leuk dat we morgen een duurzaam bedrijf zijn, maar als je dan de kosten en de baten niet langs elkaar kunt leggen, ja goed... Voor mij is duurzaamheid eerst zorgen dat je een vaste waarde kunt zijn voor uw werknemers en dan daarna gaan we kijken wel inderdaad... Wij schrijven ook wel met milieuvriendelijke pennen. (lacht) Dat is een stap in de goede richting.

**Interviewer:**

Dat is een begin. (Lacht) En qua bedrijfswagen of zonnepanelen, doen jullie dat wel of is dat ook totaal iets wat jullie nog zoiets hebben van?

**Respondent B:**

Nee, elektrische wagens zijn gewoon niet haalbaar omdat als we met elektrische camionetten willen gaan rijden, dan geraken mijn mensen niet meer thuis 's avonds.

**Interviewer:**

Nee klopt.

**Respondent B:**

Ik zou heel graag overstappen naar een elektrische wagenpark maar goed, als je daar niet ja.. Jammer genoeg is die oplossing voor ons ook niet geschikt.

**Interviewer:**

Nee. Ook gewoon gezien de grootte van de onderneming.

**Respondent B:**

Euh ja, misschien wel.

**Interviewer:**

Oke, ik was eens op jullie website kijken en in de waarden en doorheen jullie website komt de term duurzaamheid, of hoe ik het opgevat heb, wel regelmatig terug.

**Respondent B:**

Ah ja? Oke.

**Interviewer:**

Zou u mij jullie missie en visie eens in woorden kunnen uitleggen?

**Respondent B:**

Mijn visie in eerste instantie is eigenlijk een goede werkomgeving creëren waar ik dan de juiste mensen mee kan aantrekken omdat ik dan ook met de juiste mensen naar mijn klant kan en ik wil die mensen eigenlijk volledig inzetten op hun persoonlijke sterktes. Euhm echt ja, in functie van hun ambitie en kunnen sturen en naar een hoger niveau brengen. Ik denk dat heel veel mensen veel meer potentieel bevatten dan dat ze momenteel kunnen uiten in hun job en ik hoop daar het winnende verschil te kunnen maken ten opzichte van concullega's en wel de juiste mensen te vinden om onze doelen te gaan bereiken.

Interviewer:

Ja. Dat komt ook terug binnen die duurzaamheid natuurlijk. Als ik het goed begrijp, focus je daar heel fel op wel, want zoals gezegd, je wilt die mensen helpen met hunzelf te floreren, zeg maar. Met een goede job die zij graag doen en graag willen doen. En goed doen, dat hoort natuurlijk ook binnen duurzaamheid. Zijn jullie bezig met de impact te meten die jullie hebben op de samenleving?

**Respondent B:**

Nee. Misschien zijn we net te klein voor om binnen uw case, ja, relevant te kunnen zijn.

**Interviewer:**

Ja niet per se, want het gaat... Dat is vooral de conclusie die ik verwacht te nemen uit het onderzoek natuurlijk. Dat er kleine ondernemingen zijn, zoals jullie bijvoorbeeld, die er nog niet zo mee bezig zijn omdat zij eerst willen groeien, ze willen eerst groter worden. De focus ligt momenteel heel cru gezegd op het geld op de middelen verwerven die zij nodig hebben om te kunnen blijven bestaan en om te groeien. Dus dat is sowieso de conclusie die ik verwacht te trekken.

**Respondent B:**

Ja dat is ook belangrijk om duurzaam te zijn he.

**Interviewer:**

Ja tuurlijk ja ja. Dat is de conclusie die ik verwacht te trekken hé. En jullie zijn eigenlijk de eerste kleine onderneming die ik interview, dus ik vind het zeker heel interessant. En ik veronderstel dat er andere kleine ondernemingen hetzelfde gaan hebben. Dus dat is zeker niet slecht of zo helemaal niet want het is wel het patroon wat ik verwacht te zien. Ja, communiceren jullie naar de buitenwereld over wat jullie doen? Ja, qua duurzaamheid?

**Respondent B:**

Nee, omdat we dat nog niet doen he. Alé ja, we gaan de vuile was niet buitenhangen he.

**Interviewer:**

Nee nee, dat snap ik goed. Heeft u kennis van de Sustainable Development Goals?

**Respondent B:**

Nee

**Interviewer:**

Dan ga ik kort uitleggen wat dat eigenlijk is. Dat zijn eigenlijk 17 duurzame ontwikkelingsdoelstellingen die opgesteld zijn door de Verenigde Naties, die eigenlijk zowel voor individuen als bedrijven zijn, zodat mensen die kunnen lezen en dan kijken of ze eventueel bepaalde acties kunnen ondernemen om hier hun steentje bij te dragen. De Verenigde Naties hebben ook specifiek bedrijven opgeroepen met de vraag om hieraan bij te dragen om naar een betere wereld te gaan. Dat is allemaal heel theoretisch, dus om het om te vormen naar praktijk is voor jullie bijvoorbeeld nog ver weg. Maar ik vermoed dat het in de toekomst verplicht zal worden om zo een duurzaamheidsrapportage op te maken en daar zullen die SDGs zeker in terugkomen. Goed, dan zat ik eigenlijk aan mijn laatste vraag. Wat zijn voor jullie de voor- en nadelen van duurzaam ondernemen?

**Respondent B:**

Nadelen: geen tijd en kostprijs

Voordelen: ja beter voor je bedrijf, je maakt gewoon beter voor de planeet en mens en het milieu.

Interviewer:



Goed, ja, dat was het eigenlijk al. Het was iets korter dan ik had verwacht.

**Respondent B:**

Ja, ik heb er inderdaad helaas niet veel input op te geven.

**Interviewer:**

Maar dat is zeker niet erg, ik hoop niet dat u met een slecht gevoel blijft zitten na dit interview.

**Respondent B:**

Nee nee zeker niet, het is wat jammer dat je mij niet kunt zien want dan zou je zien dat dat niet zo is. Ja, bedankt ook om aan ons te denken en veel succes met uw thesis zou ik zeggen.

**Interviewer:**

Dank u wel! Fijne dag nog.

**Interviewer:**

Goedemiddag!

**Respondent C:**

Goedemiddag. Ik ga nog even water halen maar ik hoor u wel dus je kan jezelf al voorstellen.

**Interviewer:**

Oke, ik ben Anaïs, laatste jaarstudent TEW aan de UHasselt en in kader van dit laatste jaar schrijf ik een masterproef over duurzaamheid in ondernemingen. Alvorens we beginnen zou ik willen vragen aan u of ik het gesprek mag opnemen omdat ik het later moet uittypen. Deze opnames worden enkel hiervoor gebruikt en nooit gepubliceerd.

**Respondent C:**

Als je wil, kan ik dit voor jou opnemen.

**Interviewer:**

Ik neem het via de dictafoon van mijn gsm op dus dan heb ik alles in MP4-formaat.

**Respondent C:**

Als je wil dan doe ik het hier gewoon in de Google Meet en dat gaat ook iets betere kwaliteit zijn. Als het goed is, kan Google volgens mij ook automatisch een transcript genereren.

**Interviewer:**

Dat is ook goed, dank u.

**Respondent C:**

Ik zal dat aanzetten dan moet je maar kijken. Ah nee, hij kan het nog niet in het Nederlands dus nevermind.

**Interviewer:**

Jammer (lacht).

**Respondent C:**

Ja hoor, ja het had gekunnen. Oke de opname is gestart.

**Interviewer:**

Goed, oké, dankuwel. Alle gegevens worden sowieso ook geanonimiseerd. Sommige bedrijven hebben dat liever. Sommige zeggen van dat maakt niet uit. Dus ik heb ervoor gekozen om dat eigenlijk voor iedereen hetzelfde te doen en allemaal te anonimiseren.

**Respondent C:**

Oké als dat moet.

**Interviewer:**

Goed als u wil, mag u uzelf en het bedrijf natuurlijk kort voorstellen.

**Respondent C:**

Absoluut. Ik ben (Respondent C). Ik ben managing partner van Onderneming C. Onderneming C is eigenlijk een bedrijf dat vooral werkt rond digitale producten. Waar gaat dat over? We merken dat binnen de digitale sector heel veel bedrijven en dat wil zeggen allerhande soorten bedrijven, zowel hele klassieke bedrijven in klassieke sectoren maar ook digitale bedrijven die de afgelopen jaren heel streng getransformeerd zijn, meer op een projectmatige manier zijn gaan werken. Dat wil

zeggen dat activiteiten sommige dingen gaan definiëren als een project zodanig dat we eigenlijk ja gemakkelijker de return on investment kunnen weten van bepaalde investeringen. De dag van vandaag speelt er eigenlijk een nieuwe trend ...? Waarbij dat meer en meer bedrijven gaan investeren op een productmatige manier. Wat is het verschil? Bij een productmatige manier zeggen we van kijk we hebben een bepaald probleem, we bedenken een oplossing voor dat probleem en de kous is af. De investering van deze kost van die oplossing draagt eigenlijk enkel bij aan de oplossing van dit ene probleem. Bij een projectmatige manier van werken gaan we een oplossing bedenken maar gaan we dat in het begin meenemen dat we die oplossing misschien op meerdere problemen kunnen inzetten. Of misschien zelfs als bedrijf zijnde in de markt willen brengen zodat bereik van die oplossing veel breder is dan dat initieel bedoeld was. Natuurlijk, gemakkelijker gezegd dan gedaan want als bedrijf zijnde moeten we dat ook kunnen organiseren. En daar helpt Onderneming C mee. Zowel op niveau van organisatie adviseren wij hen, hoe zij zichzelf kunnen organiseren om digitale producten te bedenken, te bouwen, succesvol te laten zijn binnen en buiten de organisatie. Maar ook op het niveau van individuele producten steken wij ook mee de handen uit de mouwen om die producten zelf ook succesvol te maken. En wat hebben wij gemerkt? Dat als we bedrijven willen helpen om meer op die productmatige manier te werken dat eigenlijk management van die bedrijven moet inzetten op 3 belangrijke werven daarrond. De eerste is wat wij noemen de Digital Added Value, dat betekent dat het belangrijk is dat bedrijven voor zichzelf heel concreet en helder definiëren wat betekent voor ons digitale waarde? Wat kan voor ons digitale waarde leveren? Voor alle bedrijven ligt dit anders. En de reden van op deze manier iets te definiëren maakt ook dat heel die organisatie nadenkt over wat kan bijdragen. Een voorbeeld is schoenen Torfs die ken je waarschijnlijk die zijn ook klanten bij ons. Voor hun betekent dat iets heel anders dan voor anderen. Ze hebben een hele nieuwe generatie aan mensen die bij hun schoenen komen kopen. Ja bij hun betekent de waarde van Digital namelijk 'we willen het digitale gebruiken om die mensen te bereiken'. Ja en hetzelfde, belangrijk om daar goed te definiëren en van daaruit de hele organisatie samen te laten denken. Dat is die eerste werf. Het tweede wat we doen heeft te maken met digital capabilities. Dat gaat rond kits, tools, processen, manieren van werken om als organisatie die producten op een een wendbare manier te kunnen bouwen en dan de laatste pijler of de laatste werf beter gezegd waar wij ook op inzetten is de digital ecosystem. Dat gaat meer over IT-leadership. Dat zij eigenlijk hun organisatie moeten voorbereiden op een zodanige manier dat zij eigenlijk op allerhande bruikbare manieren capabilities gaan creëren. Stel als Torfs zegt van wij hebben een nieuw innovatief concept bedacht waarmee dat wij ik zeg maar iets 16-jarigen makkelijk bij ons schoenen kunnen laten kopen. Ja oke fijn. Als ze dat effectief gaan implementeren, zou het heel spijtig zijn dat ze 80procent van hun effort moeten steken om die orders in een ordermanagementsysteem te krijgen. En daar zijn wij, IT-leadership moet ervoor zorgen dat de organisatie dat al kan aanbieden. Dat dat heel gemakkelijk is en dat daar geen effort meer ingestoken moet worden. Daar hebben wij een aantal strategieën voor, een aantal manieren. Dat zijn randwerven waarin wij dienstverleningen hebben. Maar de core-business blijft het bedenken van de digitale producten en andere klanten helpen met de organisatie hiervan.

**Interviewer:**

Interessant!

**Respondent C:**

Is dat een beetje duidelijk voor jou?

**Interviewer:**

Ja, ik had op voorhand ook al online gelezen wat het precies allemaal inhield dus dit was een duidelijke uitleg. Worden jullie gedefinieerd als een kleine onderneming?

**Respondent C:**

Euhm, ja nee eigenlijk niet omdat wij binnen een grote groep vallen. Puur juridisch gezien zijn wij geen kleine onderneming. Wij zijn een KMO he, wij hebben de dag van vandaag 35 werknemers in dienstverband. We hebben geen technische mensen in dienst dus we hebben geen ontwikkelaars en dergelijke in dienst binnen Onderneming C. Wij huren die wel in van andere bedrijven want er zijn ook klanten waar wij de implementatie zelf doen. Als we die mensen er bijtellen dan zitten we ongeveer aan een zeventigtal mensen.

**Interviewer:**

Oké ja goed. Dat is belangrijk om te weten omdat ik een vergelijking wil maken tussen kleine, middelgrote en grote ondernemingen over hoe dat zij met duurzaamheid omgaan. Maar goed, dan ga ik dat zo noteren. Het gaat eigenlijk vooral gaan over hoe dat het bedrijf duurzaamheid toepast, maar alvorens ik daar vragen over ga stellen, zou ik eigenlijk willen weten wat uw definitie is van duurzaam ondernemen.

**Respondent C:**

Ja voor mij is dat een breed begrip. Maar ik denk een belangrijk principe, dat wil zeggen dat je dingen doet, dat je onderneming activiteiten onderneemt die eigenlijk op lange termijn werkbaar blijven. Bijvoorbeeld.. Ik gebruik altijd voorbeelden om te illustreren. Wat is dan bijvoorbeeld niet duurzaam? Dat is zeker het... We hebben bijvoorbeeld ook een consultancypijler. Daar hebben we soms echt dat klanten zeggen van kijk, ik heb iemand nodig die binnen ons bedrijf productmanagement kan doen en wij gaan die persoon inhuren. Ze betalen daar een bepaalde fee voor en die persoon komt in dat bedrijf als een soort interim-productmanager. Zo werkt dat bij consultancy? Er zijn bedrijven die zeggen van 'kijk ja, we gaan zo iemand inhuren 5 dagen per week. Ja, we hebben daar wel maar werk voor 3 dagen per week. Maar ja, mocht er nog bij komen, hebben we die personen gereserveerd voor ons.' Dat vind ik niet duurzaam want dat kan op lange termijn niet blijven werken. Dat is een voorbeeld van niet duurzaam zijn en dat iets iets in onze sector dat veel voorkomt. Dat is schering en inslag natuurlijk.. Ja want waarom zou je als constructiebedrijf niet zeggen van ja, geld is geld, als wij die persoon voor 5 dagen kunnen factureren. Of die nu 3 of 5 dagen werkt, dat maakt niet uit want hij wordt toch betaald. Ik geloof daar niet in, omdat we zitten op een hele krappe arbeidsmarkt. Ik vind dat het ook onze plicht is om te zeggen van kijk, onze mensen moeten op een manier aan het werk zijn dat ze ook optimaal waarde bijdragen. Dus bij ons pakt dat ook niet, als bij ons klanten zeggen van 'we gaan dat op die manier doen'? Ja nee dat gaan wij niet doen want wij willen die persoon ook nuttig kunnen inzetten op andere projecten. Dus ik vind het wel belangrijk dat we continu nadenken over wat we aan het doen zijn, dat wat we doen op lange termijn ook steeds kan blijven werken.

**Interviewer:**

Ja, daar ga ik ook mee akkoord. Dat leunt ook een beetje aan bij de definitie die het meeste voorkomt, want in mijn theoretisch kader van mijn thesis ben ik eerst op zoek gegaan naar een definitie en het bleek eigenlijk dat er geen eenduidige definitie is. Iedereen vult eigenlijk een beetje in wat voor hem of haar duurzaam is. De definitie die het vaakst terugkomt is dat we eigenlijk

gaan voorzien in onze behoeftes zonder de behoeftes van de volgende generatie in beperking te brengen. Dus dat komt daar eigenlijk ook een beetje mee overeen.

**Respondent C:**

Ja, ja absoluut ja.

**Interviewer:**

Dus u gaat akkoord met die definitie?

**Respondent C:**

Zeker weten.

**Interviewer:**

Oké. Ik veronderstel dat uzelf in contact komt met de duurzaamheidsaspecten van de organisatie.

**Respondent C:**

Absoluut ja, zeker als managing partner is dat ook mijn taak, ja. Dat is misschien iets om te zeggen. Binnen de consultancy sector spreken we zelf nooit over een CEO of COO enzovoort. We spreken over partners, managing partners. Een managing partners mag je eigenlijk gelijkstellen aan wat andere organisaties typerend een CEO noemen. Ja, dus op dat vlak, absoluut is dat mijn taak. Wij zijn trouwens met twee hier, er is nog een andere managing partner

**Interviewer:**

En dat behoort echt tot jullie takenpakket?

**Respondent C:**

Ja inderdaad. Dat is daar een onderdeel van.

**Interviewer:**

OK.

**Respondent C:**

Maar ik vind dat ook moeilijk want eigenlijk in mijn ogen vind ik dat geen taak maar eerder een kwaliteit of een waarde die je hebt. En iedereen neemt dat mee in de ...Bijvoorbeeld, we hebben een team dat werkt rond employer branding, een team rond sales & marketing, een team rond kwaliteitsmanagement en nog een laatste rond learning & development. Elk van die teams heeft ook iemand die daar verantwoordelijk voor is. Die mensen hebben uiteraard ook de opdracht om duurzame dingen te bedenken en te doen. Dus ik vind het niet een verantwoordelijk van een iemand. Het is sowieso belangrijk om een kader te scheppen en te zeggen van 'Kijk wij vinden dat belangrijk als organisatie en dat betekent dat voor ons'. Maar uiteindelijk is het wel aan iedereen. Uiteindelijk de consultants ook he, het is ook aan hen om daarover na te denken.

**Interviewer:**

Ja duurzame organisaties trekken vaak ook duurzame medewerkers aan. Natuurlijk iemand die totaal niet duurzaam ingesteld is. Die gaat niet denken van oh, ik ga daar eens werken, want dat interesseert mij.

**Respondent C:**

Ja, absoluut.

**Interviewer:**

Dus ik denk dat dat zeker een belangrijk punt is. Goed, wat is uw mening over volgende stelling?

De wijze waarop wij het milieu belasten heeft een steeds groeiende invloed op natuur, samenleving en mens.

**Respondent C:**

En met wij bedoel je wij als bedrijf zijnde?

**Interviewer:**

Ja, ja, of gewoon in het algemeen, hoe dat u het wilt interpreteren.

**Respondent C:**

Dat sowieso wel denk ik ja. Daar ben ik wel akkoord mee.

**Interviewer:**

Oké en wat houdt maatschappelijk verantwoord ondernemen voor u in?

**Respondent C:**

Voor mij betekent dat eigenlijk vooral dat je als onderneming niet enkel uw aandeelhouders dient, maar ook de maatschappij dient. En dat is ook iets wat bij ons groeiend is. We kunnen zeker niet van de start zeggen dat we er toen op die manier over nadachten want wij zijn nog niet zo heel lang geleden gestart. Wat is het? 6 jaar geleden. Toen waren wij daar bijna niet mee bezig. We beginnen nu ook meer en meer te beseffen die 35 mensen.. Wij zijn mede verantwoordelijk voor het inkomen van 35 gezinnen. Dan begin je toch meer en meer te beseffen dat een bedrijf ook een construct is binnen een samenleving. En dat dan ook iets belangrijks is. Dat is ook een van de redenen dat we dit soort gesprekken doen, omdat we ook vinden dat het belangrijk is.. Oké goed, we verdienen geld, we kunnen onze mensen betalen, enzoverder. Maar je verdient ook ergens, ik mag niet zeggen ten koste van de samenleving maar toch binnen de samenleving. De samenleving maakt ook dat er een kader is om activiteit of bedrijvigheid te doen. Vandaar dat wij vinden dat wij ook aan die samenleving, die maatschappij iets moeten terugdoen. Dit is daar een voorbeeld van, onder andere. Maar er zijn bij ons bijvoorbeeld ook mensen die lesgeven, we hebben een aantal initiatieven om bij te dragen aan goede doelen enzoverder. Dat doet eigenlijk ook nadenken van hoe kunnen wij de maatschappij die maakt, die ervoor zorgt dat wij onze bedrijvigheid kunnen doen dat we die maatschappij mee kunnen ondersteunen.

**Interviewer:**

Ja vind ik ook. Daar ga ik mee akkoord en vind ik heel mooi verwoord. Dat is al een beetje een antwoord op mijn volgende vraag ook. Maar de volgende vraag is, geven jullie een invulling aan de 3P's dus de people, planet en profit?

**Respondent C:**

Ik moet eerlijk zeggen dat ik het theoretische kader niet zo mee heb, maar het lijkt mij van wel ja.

**Interviewer:**

Ja zeker die people en profit lijkt mij voor jullie iets wat zeker belangrijk is, want bij consultancybedrijven ja, de mens is degene die alles uitvoert natuurlijk dus ik denk dat dat voor jullie zeker belangrijk is en profit. Ja, dat is voor elke onderneming zeker van toepassing natuurlijk. Goed, de volgende vraag is, kunnen jullie van jullie zelf zeggen dat jullie een duurzame organisatie zijn?

**Respondent C:**

Euhm ik zou daar nu filosofisch op kunnen antwoorden maar volgens mij is dat geen staat maar eerder iets waar je continu mee bezig bent. Euhm.. Dus op dat opzicht zou ik zeggen nee, want je doet dat en bent er continu mee bezig. En duurzaamheid betekent misschien vandaag iets anders dan dat het binnen 10 jaar betekent. Ik denk niet dat je duurzaam kan zijn. Maar wij vinden dat wel heel belangrijk om daarmee bezig te zijn en dat is wel iets wat we meenemen in de

beslissingen die we nemen en de dingen die we doen dus puur, hoe zal ik zeggen, praktisch zou ik zeggen ja dan denk ik wel dat we duurzaam zijn.

**Interviewer:**

Ja, dat vind ik ook. Als ik zo de uitleg hoor, dan vind ik ook zeker van wel. Ik had bijvoorbeeld gisteren een interview en die waren totaal niet bezig met duurzaamheid. Ze zeiden zelf ook van we hebben er geen tijd voor, we zijn te klein dus we zijn daar niet mee bezig. En als ik dan jullie uitleg hoor dan interpreteer ik zeker van wel.

**Respondent C:**

Ja, maar pas op duurzaamheid dat staat ook in context hé want bijvoorbeeld als je kijkt hé, we zijn soms wel betrokken bij projecten met (andere onderneming). Ik weet niet of je (andere onderneming) kent?

Interviewer:

(knikt ja)

**Respondent C:**

Zeer groot bedrijf natuurlijk. Zij gaan een paar keer per jaar met hun klanten en partners bomen planten. Ik denk niet dat wij met Onderneming C bomen gaan planten. Gewoon omdat dat ook iets is dat nog groter is dan onszelf maar we gaan wel andere dingen doen die passen bij dingen waar we sterk in zijn. En ten tweede, wat past bij onze grootte. Dus ik denk ook niet dat je te klein of te groot kan zijn om met duurzaamheid bezig te zijn.

**Interviewer:**

Ja klopt.

**Respondent C:**

Tuurlijk, als je klein bent heeft dat een andere invulling dan als je multinational bent. Maar ik denk niet dat je daar te klein of te groot voor kan zijn.

**Interviewer:**

Maar van die duurzame activiteiten kunnen voorbeeld ook zijn: het wagenpark elektrisch of hybride invullen, zonnepanelen, .... Zijn jullie daar mee bezig?

**Respondent C:**

Dat is ook iets wat wij gedaan hebben ja. Bij ons heeft iedereen een bedrijfswagen. Hoe werkt dat bij ons? Mensen mogen zelf een wagen samenstellen en krijgen daar een budget voor. Wat hebben wij nu gedaan? We hebben het fiscale voordeel dat wij krijgen op hybride of elektrische waardes geven wij terug aan mensen. Dat wil zeggen als je een elektrische wagen configureert ga je meer budget hebben dan als je bijvoorbeeld een dieselwagen configureert. Omdat bij die dieselwagen ons fiscale 'nadeel' mee in het budget zit. En zo proberen we een incentive te geven aan onze mensen om daar toch ook over na te denken.

**Interviewer:**

En helpt dit?

**Respondent C:**

Hier zijn geen dieselwagens nee, dat kan ik u wel zeggen (lacht)

**Interviewer:**

(lacht) Dus dan werkt het hé! Goed, meten jullie de impact die jullie maken ook? Zoals bijvoorbeeld bij het fiscaal voordeel meenemen in die waardes veronderstel ik dat er een logica of een benadering achter zit.

**Respondent C:**

Ja sowieso. Wat wij doen is.. Wij zijn sowieso ISO 9000. Dat maakt dat de meet- en verbetercyclus bij ons heel belangrijk is. En ook in dat kader wordt dat gedaan. Nu, ik ga wel eerlijk zijn. Wij weten ook op duurzaamheid is het niet dat wij daar harde KPI's op hebben, dat zeker niet. We hebben daar ook geen harde doestellingen in maar we proberen wel de reflex te maken als we over iets een beslissing moeten nemen "Wat is de meest duurzame beslissing?" We gaan bijvoorbeeld niet zeggen "Tegen 2024 willen wij enkel elektrische wagens" maar we gaan wel zeggen wanneer die beslissing genomen moet worden om na te denken wat de duurzaamste optie is.

**Interviewer:**

Ja, dus jullie stellen niet de doelen voor jullie zelf 'tegen dan willen we dat' maar als er beslissingen genomen moeten worden, wordt zeker wel de duurzame optie overwogen en meestal ook gekozen.

**Respondent C:**

Ja absoluut, ja omdat ik ook denk dat dat een duurzamere manier is om met duurzaamheid om te gaan.

**Interviewer:**

Klopt, daar ga ik mee akkoord, want zo'n doelstellingen zetten... Ja, als je de doelstelling niet haalt wat dan? Er wordt moeilijk een gevolg aan gegeven. Ik denk dat bedrijven ook vaak denken van ja, we zetten die doelstelling, als we hem niet halen. Ja, dan is het ook. Bij beslissingen is het zeker een goed idee om de meest duurzame optie te bekijken en deze te verkiezen.

**Respondent C:**

Ja, klopt.

**Interviewer:**

Wordt het geïntegreerd In het In de volledige bedrijfsvoering en de volledige activiteiten?

**Respondent C:**

Ja, jawel. Ook naar onze teams nemen wij dat mee van kijk. We gaan hen ook challengen, als er beslissingen genomen moeten worden of als er dingen bedacht moeten worden. En ook qua werk ook, hè? Bijvoorbeeld, wij zijn een vrij.. Goh ja, een bedrijf met een hoge gemiddelde leeftijd. Het gemiddelde ligt op een 36 jaar. Toch hebben we... denken we vrij jong van geest te zijn. We hebben ook wel een grote spread. De oudste persoon zal toch in de tweede helft van de 40 zijn en de jongste persoon in de organisatie is pas afgestudeerd dus 23 à 24 zijn, zoiets. Daar zit vanalles tussen maar dat is ook een belangrijk aandeel van de generatie die daar ook wel mee bezig zijn en dat sijpelt op deze manier ook nog een binnen in de organisatie. Zoals ik zei, voor mij moet het meer een waarde zijn dan een doelstelling.

**Interviewer:**

Oké en wie of wat heeft jullie dan geïnspireerd om dat te doen? Is het van we moeten mee, want de samenleving verplicht ons eigenlijk. Of is er iemand die In de organisatie gezegd heeft van we gaan dat doen, want Ik vind het heel belangrijk dat we dat doen. Of is dat eerder zo meegegroeid met de medewerkers?

**Respondent C:**

Ik denk dat vooral de visie is van mezelf en (mijn medepartner). Ik denk persoonlijk, ik vind dat niet meer dan goed bestuur. Je richt geen bedrijf op voor jezelf maar een bedrijf is een aparte entiteit en je wilt ook dat dat bedrijf zelf kan overleven en daar vind ik dat toch wel heel belangrijk



**Interviewer:**

Klopt. Oké, wat is de missie en visie van jullie organisatie?

**Respondent C:**

Ja, sowieso onze visie is dat de dag van vandaag investeringen die naar digital gaan dat die veel meer opbrengen dat ze de dag van vandaag opbrengen. Dat vinden wij heel belangrijk. Dat echt dat digitale een toegevoegde waarde heeft die hoger ligt dan waar de dag van vandaag de status quo tevreden mee is. Hoe doen we dat? We doen dat door bedrijven te helpen in denken naar digitale producten en van daaruit die meerwaarde te creëren.

**Interviewer:**

Oke goed. U zei net al dat u het theoretisch kader niet mee had, dus deze vraag gaat misschien iets theoretischer zijn. Gebruiken jullie de Sustainable Development Goals ter inspiratie?

**Respondent C:**

Nee.

**Interviewer:**

En waarom niet?

**Respondent C:**

Dat is een hele goede vraag. Niet zo mee bezig eigenlijk ja.

**Interviewer:**

Nee, want dat zijn de ontwikkelingsdoelstellingen die vanuit de Verenigde Naties zijn opgericht. Ze hebben ook bedrijven opgeroepen van gebruik deze. Dat is Natuurlijk geen verplichting, maar ik vermoed dat ze die overheid x aantal jaren wel gaan opleggen. Ook de duurzaamheidsrapportage gaat verplicht worden, dus er zijn wel dingen die in de toekomst naar mijn mening wel door bedrijven gebruikt gaan moeten worden.

**Respondent C:**

Ja, ja, daar ben ik niet zo in mee nee. Zoals ik al zei

**Interviewer:**

Nee inderdaad. Goed, wat zijn voor jullie de voor- en nadelen van duurzaam ondernemen?

**Respondent C:**

Goh, nadelen vind ik een moeilijke. Daar kan ik niet op antwoorden nee. Dat is hetzelfde als zeggen van 'Wat zijn de nadelen van een boekhouding te hebben?'. Gewoon omdat ik gewoon ja duurzaam, voor mij hoort dat bij een goed bedrijf. Voordelen? Wederom, een bedrijf moet een entiteit op zich zijn, iets wat op zich werkt en iets wat ook niet gebonden is aan individuen en om dat tewerkstellen is duurzaam ondernemen gewoon heel belangrijk. Het zit hem in de terminologie zelf ook natuurlijk he.

**Interviewer:**

Ja klopt.

**Respondent C:**

Het moet kunnen blijven duren ongeacht welke individuen daar aan het roer staan. Dat is heel belangrijk en in mijn mening kan je dat enkel dan loskoppelen van individuen.

**Interviewer:**

Ja klopt, daar ga ik mee daar akkoord. Communiceren jullie naar de buitenwereld, dus aandeelhouders, stakeholders over de duurzaamheid die jullie toevoegen In de onderneming of hebben jullie totaal geen rapportage?

**Respondent C:**

Nee. Wij rapporteren niet. Zeker niet naar aandeelhouders toe.

**Interviewer:**

Waarom niet?

**Respondent C:**

Omdat ja... Sowieso naar aandeelhouders toe.. Het wordt ons niet gevraagd. Extern ook niet omdat we daar ja de brand Onderneming C.. Misschien belangrijk om mee te geven, Onderneming C zijn eigenlijk twee bedrijven die gefusioneerd zijn in 2021. We hebben een heel sterke flow ontwikkeld om aan de brand te werken in deze twee jaar. Dat was onze prioriteit in communicatie voor nu.

**Interviewer:**

Ja, dus het was eerder een kwestie van we kiezen ervoor om nu onze tijd daar niet in te steken, maar eerder in die communicatie?

**Respondent C:**

Ja ja.

**Interviewer:**

Oké goed. Dat waren eigenlijk al mijn vragen, dus Ik had voor u vandaag.

**Respondent C:**

Ah dat is goed. Ik hoop dat ze geholpen hebben.

**Interviewer:**

Ja, Ik denk het wel, zeker en vast.

**Respondent C:**

Oké, moesten er nog bijkomende vragen zijn, stuur mij dan zeker een mailtje. Ik ga de call afsluiten, dan krijg ik een mailtje met de opname in en zal ik die naar jou doorsturen. Dan kan je die gewoon downloaden.

**Interviewer:**

Oké, dat is goed, heel erg bedankt.

**Respondent C:**

Ja, dat is heel graag gedaan.

**Interviewer:**

Tot ziens!

Onderneming D

---

Respondent: D

Interviewer: Anaïs Cox

Datum: 4 april 2023

**Interviewer:**

Hallo, goedemorgen.

**Respondent D:**

Hallo, hey dag Anaïs. Goedemorgen. Hoort gij mij goed?

**Interviewer:**

Goed, ja, ik hoor u duidelijk.

**Respondent D:**

Dat is al dat.

**Interviewer:**

Goed, ik zal beginnen met mezelf voor te stellen.

**Respondent D:**

Yes, danku.

**Interviewer:**

Ik ben dus Anaïs Cox, laatstejaarsstudent TEW aan de UHasselt en voor mijn thesis doe ik eigenlijk onderzoek naar hoe dat ondernemingen duurzaamheid toepassen in hun activiteiten en hun bedrijfsvoering, zeg maar. Alvorens ik ga starten zou ik graag willen vragen of ik het mag opnemen van u zodat ik het later kan uittypen.

**Respondent D:**

Ja hoor, geen enkel probleem.

**Interviewer:**

Dat wordt later ook verwijderd, nooit gepubliceerd en alle gegevens worden ook geanonimiseerd in mijn thesis.

**Respondent D:**

Ik heb er niet zoveel problemen mee. Geen zorgen, er zal hier geen wereldschokkend nieuws verteld worden.

**Interviewer:**

*(lacht)*

**Respondent D:**

Laatste jaar master?

**Interviewer:**

Ja ja, master. Het zit er bijna op he

**Respondent D:**

Ah amai ja, super! Welke afstudeerrichting?

**Interviewer:**

Beleidsmanagement

*(gesprek over UHasselt aangezien respondent ook aan UHasselt gestudeerd heeft)*

**Respondent D:**

Goed als u wil, mag u uzelf aan het bedrijf kort toelichten.

**Respondent D:**

Ik ben (respondent D) van (onderneming D). Zoals ik al zei heb ik handelsingenieur gestudeerd. Efkes, ale 5 jaar toch, daarna ben ik voor Janssen Farmaceutica aan de slag gegaan. Daar heb ik 4 jaar gewerkt. Daar was ik verantwoordelijk voor de budgetten en de finance, dus een hele goede leerschool gehad. Ook een jaartje managementopleidingen in Londen kunnen genieten, dus heel fijne leerschool geweest. Mijn ouders zijn eigenlijk aan de andere kant al vierde generatie fruittelers in appels en peren. Wij hebben zelf een kleine 67 hectare en daarnaast zochten zij nog meerwaarde voor hun fruit, want als je dat verkoopt aan de veiling dan heb je eigenlijk laatste jaren.... Ja... Dan kunt ge geen boterham niet meer eten, en zij zijn er eigenlijk op uitgekomen om eerste hier in West-Europa fruit op het werk te gaan leveren. Dus fruitmanden, dus onze eigen appels en peren verkopen we rechtstreeks dan via de fruitmanden aan de eindconsument, waardoor de marges en dergelijk veel beter zijn. Die fruitmanden worden dan aangevuld door seizoensfruit: bananen, appelsienen en weet ik veel wat er in zit. Er zitten niet alleen appels en peren in. En dat nu sinds 2005, dus 18 jaar ongeveer. Nee het gaat goed en we zijn marktleider hier in de BeLux, België en Luxemburg. In Nederland zijn we nog maar klein opgestart in twee provincies en in Duitsland zijn we nu fel aan het doorduwen nu ook op twee provincies Noordrijn-Westfalen en Rijnland-Palts. Daar zijn we fel mee bezig, om daar ook mooi weer te gaan kunnen maken. Nu met een 8500 pakketten, dat begint al goed te tellen. Wij proberen alles eigenlijk in eigen beheer te doen. Dus vandaar ook dat ik graag wou meedoen aan uw duurzaamheidsonderzoek omdat wij ook proberen echt voorloper te zijn. En op dat vlak hebben we al en kunnen we heel veel doen. Daar hebben we geluk in. Wij zijn geen boekhoudkantoor bij wijze van spreken die 's avonds gewoon het licht moeten uitdoen. Wij kunnen daar heel ver in gaan. Wij kunnen gaan van de fruitteelt tot de logistiek tot intern. Dus ja dat is wel een privilege waar we ons mogen achter zetten ja dus vandaar.

**Interviewer:**

Oké, worden jullie dan gedefinieerd als een kleine, middelgrote of grote onderneming?

**Respondent D:**

Klein, klein ja. We zijn met 12 vaste bediendes, voor de rest werken we met onderaannemers voor logistiek of flexi-jobbers die niet volledig zijn ingeschreven of seizoenarbeiders die hier door de week fruit plukken en in het weekend de fruitmandjes klaarmaken. Dus heel klein ja.

**Interviewer:**

Mooi, toch wel goede resultaten dan voor een kleine onderneming te zijn.

**Respondent D:**

Ja ja, het is ook een fijn product denk ik hé. Ge kunt er eigenlijk overal mee komen.

**Interviewer:**

Dat is waar, ja, ja. Goed, ja, voor mijn thesis ga ik waarschijnlijk de vergelijking maken tussen klein, middelgroot en eventueel groot, maar daar heb ik tot nu toe nog geen enkele respons.

**Respondent D:**

*(lacht)*

**Interviewer:**

Ik denk dat dat heel interessant is om te zien. Het interview gaat voornamelijk over de duurzaamheid binnen jullie bedrijfsvoering. Maar eerst wou ik u ook vragen wat voor u de definitie van duurzaam ondernemen is.

**Respondent D:**

We hebben een ja missie. En de visie. Eigenlijk ook wat duurzaamheid opgesteld en voor ons wilt dat zeggen, alé ja, wij zijn ook de grootste op de markt omdat we de eerste waren en dat zijn we altijd gebleven. Wij willen eigenlijk de referenties zijn op vlak van de kwaliteit van onze fruitmanden, beleving, maar ook op vlak van duurzaamheid. Dus alle bedrijven die bij ons willen kopen moeten eigenlijk ervan uit kunnen gaan dat het meest duurzame product is wat ze op de markt kunnen vinden. En dat vind ik duurzaamheid, of ja... Wat hoort daar onder? Daat gaat van hoe het fruit geteeld is tot hoe het fruit vervoerd, opgeslagen, gekoeld wordt. Tot hoe we de mens eigenlijk hier op kantoor of in de productie ofzo behandeld want dat wil voor mij ook zeggen dat ge dat bedrijf binnen 20 jaar nog kunt leiden. Maar ik heb het van mijn ouders nu kunnen overnemen. Binnen 20 jaar wil ik dat aan mijn kinderen ook kunnen overgemen. Ja, dat is een echt familiebedrijf, of als mijn kinderen het niet willen doen, dan aan de volgende generatie. Dus dat vind ik duurzaamheid. Dat bedrijf moet nu kunnen bestaan, maar dat moet ook binnen 20 jaar kunnen bestaan en dan moet je soms moeilijke keuzes maken. Ofwel investeer je, wij hebben hier bijvoorbeeld een windmolen gezet, ja dat is een hele zware investering. Dat weeg je af want ja, dat heeft een terugverdientijd van 12 jaar ondertussen. Dus dat is ja, dat is toch wel best pittig. Maar we hebben dat wel gedaan omdat we dat als bedrijf omarmen omdat we het wel willen doen. Aan de andere kant zijn er ook investeringen in duurzaamheid die we niet willen doen omdat die terugverdientijd er nog niet is. Bijvoorbeeld elektrische camionnettes, we hebben er nu twee. We kunnen daar 260 mee rijden maar wij hebben geen enkele route die 260 kilometer is. Dus wij hebben er twee waar we de kleinste routes mee doen maar ook net niet, want als het dan ja vriest, dan kunnen die weer veel minder ver rijden.

**Interviewer:**

Ja.

**Respondent D:**

Dus dat vind ik dan ook wel duurzaamheid dat je niet op elke kar moet mee springen qua ja elektrische wagens en van die dingen omdat je toch ook met uw bedrijf moet bezig zijn. Op het einde van de rit moet er toch nog altijd winst staan beneden aan de lijn om ook verder te kunnen, om ook nog 10 jaar verder te kunnen te kunnen denken en te kunnen investeren. Als die winst er niet is? Ja, dan zijt ge uw bedrijf eigenlijk aan het maken om over een paar jaar te verkopen, of ... of om welke reden dan ook. Dat is hetgeen waar wij achter staan. Wij willen zo self-sufficient mogelijk zijn, maar wel met ja bedrijfsdoeleinden voorop en die ja duurzaamheid, die hoort daar zeker bij maar dat is niet de koploper.

**Interviewer:**

Nee, oké, bent u de enige die in contact komt met de duurzaamheidsaspecten van de organisatie of hebben jullie daar nog medewerkers voor?

**Respondent D:**

Oh, dat is eigenlijk heel breed uitgesmeerd. Mijn ouders die zijn sowieso indertijd begonnen en dat is ook een van de hoekstenen van het bedrijf. Duurzame teelt, heel duurzame logistiek en dat is eigenlijk gewoon ja... We hebben heel veel sollicitanten die bijvoorbeeld komen die zeggen: "ja, ik

wil daar wel werken, want dat is een heel duurzaam bedrijf". Dat is een heel mooi karakter, dus eigenlijk gaat dat vanzelf dat heel veel van onze medewerkers ook die taak op zich nemen. Onze marketeer is natuurlijk met die communicatie heel fel bezig om dan naar de buitenwereld toe te communiceren. Maar we hebben ook sales of operations-mensen die daar constant mee bezig zijn, die dat gewoon in hun hoofd hebben en die daar dagelijks mee bezig zijn van zouden we deze beslissing wel maken want dit is niet duurzaam of dit of dat. Die pakken ook projectjes op zich dus dat is echt heel breed uitgesmeerd.

**Interviewer:**

Ja, het zit echt ingebakken in het bedrijf hé. Wat is uw mening over de volgende stelling? De wijze waarop wij het milieu belasten heeft een steeds groeiende invloed op natuur, samenleving en mens.

**Respondent D:**

Ik vind dat het juist tegenovergesteld is. Ik vind dat wij eigenlijk ook als maatschappij goed bezig zijn om die impact steeds kleiner te maken. Nu, we hebben wel een achterstand weg te werken van de jaren 80 en 90, maar nee, dat vind ik al dat... ook in de huishoudens en industrie enzo, daar zie ik toch ook wel schone dingen gebeuren en we zitten bij de landbouw, alé daar is gewoon regulering. Elk jaar strengere regulering om minder pesticiden te kunnen gebruiken. Dus ja, dat vind ik ergens wel een goede zaak, dus je ziet dat ook dat dat gewoon minder en minder wordt dus ik ben niet pessimistisch op dat vlak.

**Interviewer:**

Nee, oké, en wat houdt maatschappelijk verantwoord ondernemen voor u in?

**Respondent D:**

Goh ja, ge gaat sowieso die SDGs al voorbij zien komen dus ja, ik zou het daarop willen zetten van ja, ge hebt 17 SDGs?

**Interviewer:**

*(knikt bevestigend)*

**Respondent D:**

En wij hebben ook het VOKA duurzame charter enzo behaald dus voor mij gaat dat van ja niet alleen zorg dragen voor de natuur, maar ook voor de minder bedeelde mensen of weet ik veel wat. Dus dat is heel breed dus ik kan er moeilijk een label op plakken. Dat is gewoon echt ja, en zien dat uw medewerkers het goed hebben. Dus dat is heel breed, voor ons is dat ook omdat wij zo breed kunnen gaan dus dat is wel leuk ja.

**Interviewer:**

Ja, dat geeft eigenlijk een beetje een antwoord op mijn volgende vraag, want de volgende vraag is, geven jullie invulling aan die 3 P's? (People, Planet, Profit) en eventueel zijn er dan nog twee extra P's, Peace and Partnership?

**Respondent D:**

Ja partnership, dat is heel belangrijk voor ons. Wij werken heel veel met ja toeleveranciers. Onze bananen moeten ergens van komen. Dat komt van de andere kant van de wereld. Dat kunnen we hier nog altijd niet telen. En een fruitmand zonder bananen wordt niet gekocht, dus je moet, hoe je het ook draait of keert, moet je bananen hebben. Dus die partnerships zijn heel belangrijk voor ons. Oké die teler kan fair trade of kan het voor een correcte prijs voor die bananen. Dat transport dat naar hier komt, dat zijn allemaal kleine dingen waar wij onze partners voor nodig hebben, want

wij kunnen dat niet aansturen. En peace, dat is dan ook natuurlijk als ge het over fair trade hebt. Neem nu het bananenvoorbeeld, er zijn al schrijnende dingen gebeurd in de jaren 50 à 60 met de Chiquita plantages. Dus daar proberen we nu wel te zien dat we daar niet in oorlogsgebieden, of weet ik veel waar zitten of dat we echt zien dat die mensen niet meer uit uitgebuit worden. Dus in mindere mate komen wij daar wel mee in contact.

**Interviewer:**

Kunnen jullie van jullie zelf zeggen dat jullie een duurzame onderneming zijn?

**Respondent D:**

Ja, ja.

**Interviewer:**

Ja, deze vraag heeft u al kort beantwoord maar wat is de missie en de visie van de onderneming? En komt duurzaamheid daar in terug?

**Respondent D:**

Onze, onze missie is, ja, wij willen, of onze visie, de referentie zijn hé. De referentie zijn naar bedrijven die welzijn van hun medewerkers belangrijk vinden. En die referentie is dan ook terug te vinden in onze duurzaamheidsvisie, dus daar willen wij ook de referentie in zijn dat de mensen gewoon producten bij ons kunnen kopen zonder daarover na te denken of dit het meest duurzame product is.

**Interviewer:**

Ja oké en zijn er dan nog extra manieren die u nog niet heeft toegelicht, waarop dat jullie die duurzaamheid nog proberen toe te passen?

**Respondent D:**

Goh, dat gaat echt heel breed. We proberen ja biodynamische teelt, geïntegreerde teelt, ja insectenhotels, bloemenstroken, hagen, wezelkasten, uilenkasten gewoon om ervoor te zorgen dat wij minder pesticiden moeten gebeuren. Minder gewasbestrijdingsmiddelen die dan ook in de waterlopen en zo kunnen vallen. Onze twee daken liggen vol zonnepanelen. We hebben een koelinstallatie die het meest efficiënt is die er op de markt te vinden is, dus wij, alé, er gaat geen ozongas de lucht in. Alles wordt hergebruikt. Dus de restwarmte die daarvan komt, worden nu onze kantoren mee verwarmd. We hebben een regenwaterbuffer waarmee we irrigeren we van 600.000 L. We hebben die windmolen gezet, elektrische camionettes, groene diesel die we gebruiken. En dan nog verder van ja, opleidingen van onze medewerkers. Daar zijn we ook heel fel mee bezig. We hebben natuurlijk seizoensarbeiders die van oorlogslanden komen, Oekraïne bijvoorbeeld dus daar zijn we ook heel fel mee bezig om die te kunnen integreren. Die kunnen hier ook slapen bij ons in onze vertrekken. Ja, die liggen hier beter dan bij hun eigen thuis, zo goed worden die verzorgd. Dus ja dat gaat heel breed. Tot aan de financiering van de bankleningen toe waar wij willen aantonen dat we ook een deel van onze investeren in duurzame projecten. Het is eigenlijk te veel om op te noemen.

**Interviewer:**

Ja en als er dan beslissingen genomen moeten worden, wordt er altijd voor de duurzame optie gaan, ook al is die iets duurder of wordt dat ook wel echt overwogen qua kosten?

**Respondent D:**

Het duurzame en economische wordt veel bekeken. Maar zoals ik daarstraks zei, de meest duurzame optie is ook niet altijd de beste voor uw bedrijf. Dus we hebben 20 grote camionettes en

twee kleine elektrische. We zouden die 20 kunnen vervangen door elektrische maar dan kunnen we niet zo ver rijden. Dat wil zeggen dat ik dan al 60 elektrische camionettes zou moeten kopen om de capaciteit van die 20 die ik er nu heb te kunnen vervangen. Dus is dat dan beter? Nee. Die batterij moet ook gemaakt worden, dat sillicium moet ook ergens gehaald worden dus dat vind ik niet perse beter. Dat gaat de duurzamer klinken, maar ja, voor ons bedrijfsvoering is dat gewoon niet aan de orde.

**Interviewer:**

Metten jullie ook de milieu impact die jullie maken en hoe doen jullie dat?

**Respondent D:**

Wij zijn nu bezig... Wij hebben een grote doelstelling, tegen 2035 dat wij CO2-neutraal willen zijn, dus klimaatneutraal en de eerste stap is ja meten, dus onze CO2-voetafdruk gaan we nu meten. Daar zijn we nu mee bezig met onze bankieren en daar gaan wij eigenlijk targets op zetten om dat per jaar af te bouwen. Dus daar zijn we nu mee bezig, ik had vorige week eigenlijk de eindberekening al verwacht maar ik heb ze nog niet binnen gehad.

**Interviewer:**

Oké, en dat doen jullie voor alle beslissingen die jullie maken?

**Respondent D:**

Hoe je het ook draait of keert, het komt altijd op die meting uit. Als ik karton moet kopen voor onze fruitdozen of weet ik veel wat zit dat daar altijd mee in. Tot het vervoer toe, recyclage van het restafval dus dat zit daar altijd qua theorie mee in.

**Interviewer:**

Ja, dus het zit echt geïntegreerd in de volledige bedrijfsvoering. Wie of wat heeft het bedrijf eigenlijk geïnspireerd om dat te doen of is dat gewoon meegegroeid met de ouders doorheen de jaren?

**Respondent D:**

Ja, dat is meegegroeid maar mijn vader is daarin een echte trekker geweest. Ja, In de zin van wij wij leven eigenlijk van het land, hè? We zijn fruittelers, wij zijn eigenlijk afhankelijk van wat de bodem en de natuur ons geeft. En ja mijn vader was er ook altijd wel voorloper in en die is ook beginnen merken door meer die biodynamische geïntegreerde teelt te doen dat daar ook gewoon, ja, meer opbrengst was. Betere appels, meer resistentere rassen die tegen een stootje kunnen, die beter tegen de vrieskou kunnen, die minder pesticiden nodig hebben, dus minder miserie. Dus je ziet dat dat wel jaar na jaar gewoon opdracht. Hij is dan echt de voortrekker geweest die ook binnen de fruitteelt die voortrekkersrol op zich nam en zo zien we dat dat wel ook doorgerekend is naar het (onderneming D) zijnde en naar het team en zo naar ons ook. Dus ja, hij heeft daar een hele grote rol in gespeeld, nog altijd zelfs dus ja...

**Interviewer:**

Ook zeker ja, als de voordelen van de duurzaamheid opgemerkt worden is dat natuurlijk iets positiefs.

**Respondent D:**

Voilà, tis dat he. Ja en in de fruitteelt is het grote voordeel dat je minder moet bestrijden en je bespaart en dat zorgt voor een betere opbrengst. Maar voor ons als (onderneming D), wij zijn een commerciële organisatie, wij verkopen familiaal, duurzaam, lokaal fruit. Ja dat is commercieel is dat ook wel een win natuurlijk hé. Als wij kunnen zeggen van dat is zo duurzaam mogelijk, dus



daar zit je dan ook wel dat onze klanten vinden dat fijn. We kunnen een correcte prijs vragen voor de kwaliteit. We kunnen meer klanten aantrekken gewoon omdat we daar mee naar buiten komen. Daar zitten toch wel voordelen in.

**Interviewer:**

Ja, en sowieso ondernemingen betalen er waarschijnlijk ook graag voor om dan bij een duurzaam bedrijf te kopen, dan kunnen zij dat ook weer promoten naar hun medewerkers.

**Respondent D:**

Ja, tis dat. En dat beginnen we nu te merken met de Green Deal in Europa, dat we toch beginnen te zien dat die heel grote bedrijven hun CO2 boekhouding ook al moeten voeren. En ja dan moeten zij ook alles onder de loep nemen en dat gaat tot fruitmanden toe. Wij zijn pas in, ik moet liegen hoor, in 2050 of 2035 pas verplicht om een CO2-boekhouding te hebben. Maar als dat er doorkomt, ik weet niet of het echt, maar wij willen dat naar voor trekken zodat wij dat al eerder kunnen doen. Ik had nu een klant gisteren: (klant), Dat is een heel groot bedrijf, die ga je ook zeker kennen via unief. Een groot accountancy consultant bedrijf en die hebben nu de vraag gesteld van ja, meet uw CO2-voetafdruk eens en leg dat maar eens voor. Wij zien nu dat alle fruitleveranciers in België die fruit leveren dat KMO's zijn, die gaan dat nog allemaal niet moeten doen. Maar wij zien wel aan de voorzijde dat bedrijven dat meer en meer beginnen te vragen. Ook bijvoorbeeld de overheden, we zien jaar na jaar in aanbestedingen waar wij op intekenen van de overheden dat dat belangrijker wordt. Nu is al 30procent van uw offerte eigenlijk beoordeeld op duurzaamheid. Waar het vroeger maar 10procent was. Dat is toch al 1/3. Dan moet ge toch al bij de voorlopers zijn, of ge mist toch al serieus wat euro's.

**Interviewer:**

Ja klopt. Goed, als ik het goed begrepen had, past jullie die SDGS ook toe in jullie activiteiten. Zijn er dan enkele waar jullie op focussen of proberen jullie die alle 17 te bekijken?

**Respondent D:**

We hebben bij het Voka duurzaam ondernemen charter die alle 17 moeten doorlopen dus we hebben 3 actiepunten per SDG moeten overlopen. *(er komt iemand aangelopen)* Sorry Anaïs, secondje.

**Interviewer:**

Geen probleem.

**Respondent D:**

Sorry, mijn ouders zijn op vakantie dus ze komen mij alles vragen (lacht).

**Interviewer:**

Geen probleem, dat hoort erbij!

**Respondent D:**

Dus via dat Voka duurzaam ondernemen traject. Pionier was het eerste traject van drie jaar. Nu zitten we in een champions traject van twee jaar. Dus wij moeten elk jaar per SDG denk ik twee à drie topics doen. Dus we hebben echt op alles moeten inzetten maar dat ging bij ons eigenlijk redelijk gemakkelijk omdat we in die zin al veel deden, we moesten het gewoon nog uitschrijven.

**Interviewer:**

Ja, ja, dan is het niet zo moeilijk om die dingen te bedenken wanneer jullie er al zoveel mee bezig zijn. Zijn er voor jullie ook nadelen aan de duurzaam ondernemen?

**Respondent D:**

Greenwashing vind ik wel een vrij erge eigenlijk in de zin van, alé wij kennen onze concurrenten goed en ik wil ook geen slecht woord spreken. Maar ja, je kunt schrijven wat je wil en er komt nooit iemand kijken. Dus bijvoorbeeld een overheidsinstantie die aanbestedingen uitschrijft gaan nooit komen kijken of gij effectief wel elektrisch uitlevert. Of gij zegt dat gij in de binnenkernen van de stad met de fiets uitrijdt, is dat wel zo? Ze geloven u toch op uw woord en er komt nooit een audit ofzo. Ik denk dat dat een slechte ontwikkeling is dus ik denk dat we daar een beetje achterlopen dat ze wel veel willen en veel opleggen maar dat die controle... Die is er nog niet.

**Interviewer:**

En merken jullie dan specifieke voordelen op voor duurzaam ondernemen?

**Respondent D:**

Ja, dat is heel breed. Wij trekken gemakkelijker mensen aan omdat het gewoon belangrijker wordt binnen de maatschappij. We trekken gemakkelijker klanten aan. We besparen toch ook wel op energie enzo, nu niet maar op lange termijn en dat is een leuke kapstok om uw team te motiveren he, dus dat is plezant.

**Interviewer:**

Het trekt ook, zoals u zelf al zei, medewerkers aan die geïnteresseerd zijn in duurzaamheid, dus dat is ook mooi meegenomen. Communiceren jullie ook naar de buitenwereld over de duurzaamheid binnen jullie bedrijfsvoering?

**Respondent D:**

Nu in het champions-traject van VOKA is dat een heel groot topic eigenlijk hoe dat ge uw stakeholders moet informeren. Daar is onze marketeer nu al een halfjaar goed mee bezig en dat gaat je binnenkort ook wel zien op onze website, we gaan brochures opmaken voor onze klanten en onze leveranciers, chauffeurs en medewerkers in verschillende talen. Dus dat zit er aan te komen.

**Interviewer:**

Oké, ja maken jullie daar een gebruik van een framework om dat op te stellen?

Respondent D:

Ja.

**Interviewer:**

Welk?

**Respondent D:**

Ja, dat zijn voorgestelde frameworks. Daar zijn trainingen rond gegeven maar daar moet ik het antwoord op schuldig blijven. Dat is mijn marketeer die daar mee bezig is.

Interviewer:

Nee, geen probleem, geen probleem, goed, ik denk dat dat al mijn vragen wel waren.

**Respondent D:**

Oke super.

*(gesprek over VOKA + contactgegevens uitwisselen)*

**Interviewer:**

Oké heel erg bedankt en bedankt voor uw tijd!

**Respondent D:**

Graag gedaan!

Onderneming E

---

Respondent: E

Interviewer: Anaïs Cox

Datum: 4 april 2023

**Respondent E:**

Goedemorgen!

**Interviewer:**

Hallo, goedemorgen.

**Respondent E:**

Alles goed?

**Interviewer:**

Ja hoor, en met u?

**Respondent E:**

Ja prima. Ten eerste mijn excuses voor dinsdag. Ik heb op maandag gekeken op mijn agenda en ik dacht dat het in de namiddag was, dus ik zat op de baan, terwijl dat je met mij aan het bellen was.

**Interviewer:**

Dat is geen probleem. Mijn agenda is sowieso flexibeler dan die van u. Ik heb tijd genoeg om het interview af te nemen. Ik wil eerst en vooral ontzettend bedanken dat u wilt meedoen aan het interview want het vinden van de respondenten was niet zo heel eenvoudig. Maar goed, ik zal eerst mezelf voorstellen.

**Respondent E:**

Trouwens, ge moogt je zeggen hoor. Ik denk dat we niet veel van leeftijd verschillen dus je is goed hoor.

**Interviewer:**

Oke. Ik ben dus Anaïs Cox, laatstejaarsstudent TEW aan de UHasselt en in mijn laatste jaar moet ik dan een masterproef schrijven en ik doe die over duurzaamheid in de bedrijfsvoering van ondernemingen. Als het voor u goed is, ga ik het interview ook opnemen aangezien ik het later moet uittypen.

**Respondent E:**

Ja dat is geen probleem.

**Interviewer:**

Goed als je wil, mag je jezelf en het bedrijf kort voorstellen.

**Respondent E:**

Oké dus ik ben (respondent E). Ik ben landschapsarchitect van opleiding. Ik heb een bachelor daarin en een master landschapsarchitectuur en urbanisme. Ik ben ook ecologisch adviseur voor (onderneming E). Ik heb een opleiding gevolgd bij (Vlaams opleidingsorganisme), dat is een Vlaams opleidingsorganisme. En ik ben sinds 2020 bezig met de interne duurzaamheid, en dus de ontwikkeling van een duurzaamheidsstrategie voor (onderneming E). (onderneming E) is landschapsaannemer. Wij zijn dit jaar over 700 werknemers groot. We zijn actief in heel België. Vooral... bij 60procent in Vlaanderen denk ik en 40procent van de mensen in Wallonië. Misschien omdat ge economie doet, wij draaien 100 miljoen ongeveer per jaar. Dus dat is dan om de grootte van het bedrijf in te schatten. Wij doen voornamelijk landschapsaanleg en beheer dus alles van

parken, alles wat openbaar is eigenlijk. Geen privé, een beetje B2B maar voornamelijk onderhouden van openbare wegen, pleinen en parken enzovoort.

**Interviewer:**

Oke, zijn jullie dan een grote onderneming?

**Respondent E:**

Ik weet niet waar de limiet ligt, maar bij mijn weten zijn we nog een KMO. Ik weet de criteria niet meer dus ik weet het niet.

**Interviewer:**

Ja alles boven de 250 medewerkers en waar omzet van maximum 50 miljoen euro is nog middel groot. Maar als jullie daarover gaan, dan is het groot.

**Respondent E:**

Ja, ik ben niet zo met de financiën bezig.

**Interviewer:**

Nee geen probleem. Ik ga beginnen met de vraag "Wat is uw definitie voor duurzaam ondernemen?"

**Respondent E:**

Mijn definitie van duurzaam ondernemen? Ik denk dat je die definitie... moet je kunnen aanpassen in functie van de sector waarin je werkt. Wat dat je eigenlijk dagdagelijks doet als bedrijf, ik denk dat we bijvoorbeeld heel weinig hebben over de sourcing van materialen die we gebruiken. We produceren niks dus we kunnen ons niet vergelijken met een Delhaize die zegt van "we gaan het zelf doen" qua duurzaamheid als een keten van winkels omdat we niet hetzelfde eindproduct hebben. Maar bij ons zijn we heel sterk bezig met het efficiënt gebruiken van materialen en de keten eigenlijk compleet maken. Dus we zijn nu al bezig met duurzaamheid, dus ik neem aan dat je weet waarover ik bezig ben. Maar dus dat circulariteitsgegeven is heel belangrijk omdat we met heel veel afval zitten: maaiafval, snoeiafval, steenpuin. Wij hebben eigenlijk heel veel eindproducten van de keten en we proberen die zoveel mogelijk te hergebruiken. Daar zijn verschillende methodes voor en daar zijn we dan sterk mee bezig. Maar natuurlijk, de grote thema's van vandaag zoals klimaatverandering... We zijn natuurlijk ook bezig met onze CO2-uitstoot zo laag mogelijk te houden in het mate van het mogelijke natuurlijk. Wij zijn een groeiend bedrijf. Ik denk dat toen ik hier gestart ben, toen waren we met een 500-tal mensen en nu zijn we 200 man groter geworden. Ge probeert uw CO2-afdruk zo laag mogelijk te houden in de mate van het mogelijke natuurlijk. Heb ik dan geantwoord op uw vraag? Ja ik denk dat bij ons het accent echt ligt op zo de grondstoffen zo goed mogelijk gebruiken, tijd besparen, grondstoffen besparen en die zo veel mogelijk hergebruiken.

**Interviewer:**

Ja, dat is een goede definitie voor mij. Zeker in jullie sector is dat, volstaat dat voor mij. Bent u de enige die in contact komt met de duurzaamheidsaspecten van de organisatie of zijn er meerdere die daar ook mee proberen te werken?

**Respondent E:**

We hebben ons laten ondersteunen door een externe firma, die heet (externe firma). Dat is nu deel van de (groep van bedrijven). Toen we met hen gewerkt hebben waar ze nog onafhankelijk en dat is ja een consultancybedrijf voor duurzaamheidsontwikkeling en die hebben ons dan een beetje gecoacht om de strategie te ontwikkelen. Dus wat we gedaan hebben is dat we een strategie

hebben gedefinieerd op basis van eerst wat de concurrent of ja de sector doet, wat er gevraagd wordt van ons vanuit de overheid, van Europa, van de verschillende normen die er al zijn en de normen die er aankomen. We zijn eigenlijk gaan brainstormen met mensen van alle afdelingen in vier verschillende groepen onder vier verschillende thema's die we hebben vastgezet. Dus we hebben, ik weet niet of ik sebiets iets kan tonen ofzo?

**Interviewer:**

Tuurlijk.

**Respondent E:**

Dus wij hebben daar in het begin een 35-tal mensen bij betrokken van de onderneming en dan hebben we per thema KPI's vastgezet en gezegd van "Wij gaan hieraan werken binnen dit thema". Dan zijn wij in een werkgroepstructuur overgeschakeld. Ik ben er elke week mee bezig en de werkgroepen zaten dan samen om de twee maanden om rapportage te doen, om verfijning te doen van de KPIS, om eigenlijk te toetsen van oké, waar scoren we goed? Waar scoren we slecht? Waar ligt het aan? Licht het aan de kwaliteit van de data of aan de manier waarop wij de data verzamelen enzovoort? Heel recent zijn we nog eens veranderd omdat ik denk dat de vier stuurgroepen dus die 4 werkgroepen eigenlijk hun doel bereikt hadden. Op de laatste werkgroepen ging het meer over het uitwisselen van ideeën en wild door mekaar en minder over de essentie van de werkgroepen. Toen hebben wij besloten om over te schakelen naar een kleiner comité. Dus nu hebben we 3 mensen die hier mee bezig zijn mannen die die hier mee bezig is en telkens als we een project of een issue hebben gaan we dat bespreken met de mensen of het departement die dat er onmiddellijk mee betrokken zijn. Zo kunnen we to the point en kort op de bal spelen en projecten laten vooruitgaan. Dus die mensen krijgen dan opdrachten op een project en moeten dan rapporteren aan de stuurgroep. Dat is de situatie nu, drie jaar nadat we er mee gestart zijn.

**Interviewer:**

Goed, wat is uw mening over de volgende stelling? "De wijze waarop wij het milieu belasten heeft een steeds groeiende invloed op natuur, samenleving en mens."

**Respondent E:**

Wij als samenleving bedoel je dan?

**Interviewer:**

Dat is afhankelijk van hoe dat gij het wilt interpreteren, dat mag als samenleving, of als bedrijf of als individu.

**Respondent E:**

Als individu zeker he. Het is maar een kleine druppel in de zee. Maar dat we allemaal een beetje verantwoordelijk zijn, alé ook onze voorouders maar die zijn ondertussen dood, voor klimaatverandering. En als je daar dagdagelijks mee bezig bent en rondom u ook het erover hebt en mensen op de hoogte brengt. Ik denk dat dat het moeilijkste is. Als bedrijf denk ik dat we eigenlijk een... bewust kwaad? Ik weet niet hoe dat ik het moet zeggen. Wij zitten eigenlijk met heel veel onderhoud, dus we verfraaien openbare ruimte. We maken het aangenaam voor iedereen. We zorgen ervoor dat de bomen mensen niet in gevaar stellen. Dat dat alles er proper uitziet, dat de stad eigenlijk leefbaar is. En door al die bomen aan te planten en zo die parken aan te leggen, gaan wij ook heel sterk het hitte-eilandeffect tegen. Dus ik denk dat wij positief werk aanleveren maar onze machines gebruiken heel veel. Omdat het gaat over tractoren en camionnes... Wij zitten eigenlijk met een wagenpark dat heel vervuilend is, maar voor een goed

doel dus dat is eigenlijk een beetje een paradox. Nu, we kunnen daar ook stappen in zetten he. Ik denk dat we met roetfilters, alé wij kopen bestelwagens en camionnen die zo weinig mogelijk vervuilen. En wij hebben ons klein materiaalpark, alles om te snoeien en grasmaaiers, zijn bijvoorbeeld elektrisch. Die stap komt en tegen 2030 of 2035 gaan we zoveel mogelijk elektrische alternatieven kiezen. Dus wij proberen daar echt bewust mee om te gaan, dus is (onderneming E) als bedrijf verantwoordelijk voor de opwarming van de aarde? Ik denk dat we meer positiefs leveren dan negatieve effecten, dat wel.

**Interviewer:**

Ja oké, wat houdt maatschappelijk verantwoord ondernemen voor jullie in?

**Respondent E:**

Ja, die twee verhalen zijn nu ondertussen een beetje in elkaar gegroeid, die, ik heb het in het begin eigenlijk niet gehad over het personeel, maatschappelijk luik. Maar dat is een vierde pijler van onze duurzaamheidsstrategie. Dat gaat over onze mensen en de burgers. Want ja, binnen onze werken komen wij heel veel in aanraking met derden, dus burgers, en wij moeten altijd zorgen dat het zo veilig mogelijk is. Ik denk dat ons beroep een van de gevaarlijkere beroepen is, wij zitten met heel veel arbeidsongevallen ondanks het feit dat wij 3 full-time preventieadviseurs hebben. We zitten met meer ja dus die ziekteverlof, arbeidsongeschiktheid voor zoveel maanden of soms zelfs jaren. Daar zijn we al heel lang bewust van. Die ontwikkeling op het werk en zich goed voelen bij wat je doet, weten waarom je het doet, mensen betrekken enzo daar zijn wij ook sterk mee bezig en eigenlijk al langer mee bezig dan duurzaamheid.

**Interviewer:**

Ja oké, dat geeft ook al een beetje een antwoord op mijn volgende vraag, of dat jullie een invulling geven aan de 3P's (People, Planet en Profit)?

**Respondent E:**

Ja die profit, dat profit-gedeelte is er eigenlijk... het resultaat van al de rest dat wij ondernemen zorgt voor profit maar dat is eigenlijk nooit in onze duurzaamheidsstrategie ingewerkt. Er wordt wel soms aan ons gevraagd, wij werken via openbare aanbestedingen, en binnen die dossiers wordt er toch regelmatig gevraagd hoe wij de bedrijfsvoering verantwoorden op de 3P's. Dan moet je altijd een beetje schuiven en ik kan wel onze projectontwikkeling onder die 3 kapstukken schuiven als dat moet, maar zo hebben wij het zelf niet opgesteld.

**Interviewer:**

Nee oke, wordt er dan soms ook gesproken voor die 5P's waar peace en partnership ook nog bij zitten, of is het enkel voornamelijk de focus op die 3 p's wanneer dat het moet?

**Respondent E:**

De 5P's is... Ik denk dat dat meer iets is, alé dat is een persoonlijke mening natuurlijk, maar ik denk dat dat meer iets is voor grotere bedrijven met... Wij zijn nu wel een internationaal bedrijf, dat heb ik eigenlijk ook nog niet gezegd. Wij zijn eigenlijk deel van een Nederlandse groep die (onderneming E) BV heet. En wij hebben filialen hier in België, in Frankrijk, in Engeland en in Duitsland. Dus wij zijn eigenlijk al een beetje internationaal dus als ik het heb over die peace en partnership, dat is voor mij als je er bewust van bent dat je op mondiaal niveau een impact kunt hebben. Zoals een (bedrijf) die daar absoluut niet mee bezig zijn. Dan is het misschien zinvol rond daarrond te werken maar daarvoor zijn wij misschien te klein. Alé ge moogt mij tegenspreken natuurlijk. Maar ik denk wat wij in de mate van het mogelijke, met de schaal die wij hebben als

bedrijf, de impact maken die wij zouden moeten maken. Wij zetten heel veel mensen tewerk die eigenlijk geen diploma hebben, zelfs geen secundair diploma. Heel veel langdurige werklozen, mensen met een handicap, mensen met... Wij zitten over 40 verschillende nationaliteiten dus die... Hoe moet ik het zeggen? Dat inclusie-gedeelte zit er wel in, die armoedebestrijding ook. Want ik denk dat heel veel van onze arbeiders zonder deze job wel in die armoedecategorie zouden kunnen vallen. Ik denk dat we er impliciet mee bezig zijn maar dat wij er geen strategie van gemaakt hebben, toch niet onder die kapstok van peace en partnership.

**Interviewer:**

Nee inderdaad nee, Maar het draagt toch ook wel bij aan peace. Maar jullie focussen er misschien niet zo op.

**Respondent E:**

Peace is als je geen afgunst heb ten opzichte van uw naasten. Dus als iedereen dezelfde kansen krijgt, dan werkt ge toch een beetje aan peace? Misschien ben ik daar te naïef in.

**Interviewer:**

Ja klopt, kennen jullie van jullie zelf zeggen dat jullie dan een duurzame organisatie zijn?

**Respondent E:**

Ik denk dat we... Dat ik zelf, opnieuw persoonlijke mening, kan zeggen dat we een duurzame organisatie aan het worden zijn. Ik ga niet zo ver gaan dat ik ons al duurzaam zo noemen, omdat er altijd dingen beter kunnen. Opnieuw, om deze rol te hebben binnen een organisatie moet ge toch een beetje naïef zijn en een beetje een idealist zijn in uw ziel. En het kan altijd beter nu, ik ben al heel blij dat onze directie mee hier tijd aan wil besteden, hier geld aan wil besteden want dat is ook altijd een factor binnen iedere onderneming. Ik denk dat we op het juiste pad zijn en wat dat helpt natuurlijk is... Als je voor openbare besturen werkt, dan zit je met die aanbestedingsfactoren. Dan moet je eigenlijk altijd even goed zijn als de concurrentie of de markt voor zijn, zoals wij proberen te doen. Omdat ge anders uitgesloten wordt van al die contracten dus daar zit ook een strategisch luik achter. Een strategische gedachten en na al die interviews zult gij ook wel zien dat de ondernemingen die er het eerste mee bezig waren de beursgenoteerde bedrijven zijn. Waarom? Dat moet in het eindejaarsrapport staan en dan staat op zoveel punten en uw aandelen gaan stijgen of verlagen in functie van hoe ver dat je daar in die topics zit dus ja, ik denk dat als je grote ondernemingen wil laten bewegen, soms heb dan hele naïeve en idealistische bedrijfsleiders en dan heb je gewonnen natuurlijk. Bij ons is het eigenlijk simpel, wij zijn de grootste op de Belgische markt en wij willen het voorbeeld geven en niet achterstaan.

**Interviewer:**

Nee klopt. En het is eigenlijk vanzelfsprekend ook dat jullie mee moeten eigenlijk. Als onderneming kun je bijna niet zeggen om het niet te doen. Zeker in die openbare sectoren worden er op basis van die duurzaamheid toch afwegingen gemaakt. Ik ga er van uit dat duurzaamheid altijd de voorkeur heeft. Wat is de missie en visie van de onderneming en komt die duurzaamheidsfactor daar ook in terug?

**Respondent E:**

Wij dragen bij aan een betere leefomgeving voor onze landgenoten. Dat is de visie en daarin zitten dan ook de vergroening en biodiversiteit, gezondheid, veiligheid en maatschappelijke noden. Daarin zit ook de klimaatrobuuste infrastructuur van de wereld van morgen en personeel en maatschappij. Dat is het heel corporate antwoord en vandaar dat ik het niet vanbuiten ken.

**Interviewer:**

Dat is geen probleem en u heeft daar straks ook een kort even aangehaald, maar op welke manier proberen jullie dan die duurzaamheid allemaal toe te passen? Wat zijn de acties die jullie daarvoor ondernemen, zoals bijvoorbeeld elektrische grasmachines zoals u net aanhaalde?

**Respondent E:**

Ja, dus het gereedschap dat we overdragen naar elektrisch. En de wagens, dat zijn natuurlijk de klassiekers he. Ofwel elektrisch, hybride of aardgas. Wij hebben ook een test gedaan, we zitten overal... we hebben 12 locaties, 2 hoofdzetels en 10 depots. We zijn overal zonnepanelen aan het zetten en ledverlichting. Dus die verlichting is afgerond, de zonnepanelen staan op de helft van de locaties ondertussen dus dat is toch een hoop kilowattuur dat wij nu produceren in de plaats van aankopen. We zijn ook bezig met concrete projecten. Ik denk bijvoorbeeld aan, ik kan het enkel hebben over projecten die al bezig zijn, ik kan geen voorbeelden tonen omdat dat nog work in progress is. Wij zijn recent bezig met een installatie dat we zouden zetten op een van onze sites om ons groenafval, voornamelijk houtafval, om te vormen naar biochar, geactiveerd charcoal. Eigenlijk is dat een pyrolyse methode, dus je steekt uw groenafval aan de ene kant. Daar wordt het verhit zonder zuurstof, dat wordt dan die biochar en er komt energie en gas vrij. Dat gas kunt ge terug in uw oven steken en terug verbranden. Dat is dus circulair. Eens dat de machine in gang is, is die bijna onafhankelijk en die biochar kunnen we eigenlijk gebruiken in heel veel verschillende toepassingen. Dat is eigenlijk een nieuwe stof op de markt, ge kunt daar isolatiematerialen mee maken, je kunt er grond meer verbeteren. Dat houdt heel het water heel goed bij en mineralen. Dus als je dat in een armere grond steekt, of in een grond dat water niet zo goed bijhoudt, kunnen we dat eigenlijk gebruiken voor die toepassing of beplanting of agricultuur ofzo. Dat is een van de projecten, op lange termijn natuurlijk, want we spreken hier over heel veel geld en toch een serieuze installatie om ons groenafval om te vormen naar een nieuwe grondstof die we kunnen gebruiken of verkopen. Dus dat is een voorbeeld van zo een langetermijnproject maar inmiddels hebben we in alle verschillende pijlers lopende projecten. Bijvoorbeeld voor klimaat hebben wij die klimaatrobuuste infrastructuur. In vele steden zijn wij bezig met ontharden en vergroenen dus wij gaan parkeerplaatsen die niet veel gebruikt worden gaan we opbreken en we planten daar groen. Liefst bomen, maar meestal vaste planten. We kunnen ook onderbroken boordstenen zetten langs de weg en dan gaat uw water wat normaal naar de riolering gaat, doorsijpelen in uw plantvakken en in de grond infiltreren en dat is heel interessant natuurlijk voor de stad van morgen omdat ge eigenlijk wilt dat het water infiltreert waar dat het valt. Vroeger ging dat water benedenstrooms in een regenwaterinstallatie maar als het dan heel hevig regent dan gaat de druk te hoog worden en dan krijgen we overstromingen. Als het water infiltreert waar het valt, zij het op een groen dak, op een parking met grasdallen of in een plantvak zoals ik juist uitgelegd heb, dan heb je die druk niet meer en dan is uw stad regenbestendig. Dus daarbinnen, omdat wij uitvoerder zijn, kunnen wij moeilijk die laurier op onze kop zetten en zeggen van "wij hebben het hier geflikt" want iemand anders heeft de opdracht gegeven. Maar waar we wel mee bezig zijn is lobbyen binnen alle steden en gemeenten. Wij gaan naar die steden en gemeenten en wij hebben dan een portfolio met alles wat we al gedaan hebben. Dit kunnen wij tonen, zeggen wat mogelijk is en wat onze ervaringen zijn. Het hoeft niet veel te kosten, het hoeft geen vijf jaar te duren omdat het telkens over heel kleine oppervlaktes gaat, dat is niet vergunningsplichtig, dus je moet zien dat je een klein budget hebt voor de werken zelf, en een iets groter budget voor het onderhoud ervan natuurlijk. Want



alles wat groen wordt, moet meer onderhouden worden als bomen. En dan kunnen we volgend jaar van start gaan. Als die bal aan het rollen is... Hoe meer de besturen in België hier mee bezig zijn, hoe meer klimaatbestendig en hoe minder hitte-eilandeffect we gaan krijgen in onze steden dus dat is heel interessant. Het is een werk van lange adem en dat is heel moeilijk om te kwantificeren. We hebben het nog niet gehad over de KPI's op zich van onze strategie maar dat is eigenlijk de steen waarop we telkens botsen. Wij doen heel veel maar niet alles is even simpel om op papier te zetten, zwart of wit of om daar een cijfer op te plakken is niet altijd gemakkelijk

**Interviewer:**

Nee, ok, Dat was ook een beetje mijn volgende vraag van hoe meten jullie die impact jullie maken? Wordt dat dan berekend? Of zoals bij sommige dingen is het misschien niet mogelijk om het te berekenen of neer te schrijven?

**Respondent E:**

Euhm.. Dat hangt af van de KPI, natuurlijk als ik het opnieuw moest doen, had ik waarschijnlijk meer tijd gestoken in het kijken met een kritische blik op de KPI's zelf. Eens dat je die GO geeft van we gaan werken met deze KPI's kunnen we ze moeilijk allemaal veranderen omdat het niet past of te moeilijk is om te meten. Wij hebben een KPI bijvoorbeeld over doorgevoerde innovaties. Daar hoort dan een lijstje bij met uitleg over onder welke criteria de innovatie moet vallen om als duurzaam te tellen. Bijvoorbeeld wij willen onze CO2-uitstoot berekenen, we zijn bezig met de CO2-prestatieladder maar dat traject is nog niet rond dus voorlopig zitten we enkel met... Wij berekenen het CO2-uitstoot van de vloot en de machines dus eigenlijk alle cijfers die wij krijgen van onze benzine per FTE. Wat ik zei in het begin, omdat we als bedrijf groeien en groeien wordt dat cijfer groter en groter en we kunnen dat cijfer moeilijk vergelijken. Want de onderneming die we vandaag de dag zijn is niet hetzelfde, en vergt niet veel evenveel mannen, grondstoffen en machines als de onderneming van 2, 5 of 10 jaar terug. Maar we hebben ook simpele cijfers, dus nieuwe aanlegwerken waar we een gezonde bodemanalyse uitvoeren en daar advies op geven. Dat wordt niet standaard gevraagd. Soms wordt het wel gevraagd, soms niet door besturen en dan is de insteek van (onderneming E) "We gaan het gewoon standaard doen en dan krijgen we een beter zicht op wat voor grond we onze planten insteken, of die gemiddeld goed genoeg is of dat we toch regelmatig moeten zeggen van hier gaan we iets aan de bodem moeten doen". Anders kunnen we geen garantie geven op de planten. Opnieuw, er zit altijd iets economisch aan gekoppeld want wij staan in voor de plantgarantie voor 2 jaar, en de bomen voor 3 jaar. Dus als ze stuk zijn, moeten we ze op onze kosten vervangen, tenzij dat we kunnen bewijzen dat het komt door de slechte condities of door schade van een derde of zo. Dat is dan allemaal legale aspecten, maar dus die bodemanalyses zijn interessant voor de omgeving maar ook economisch omdat we dan kunnen bewijzen dat de grond eigenlijk niet goed was. De gemakkelijkste KPIS om te berekenen zijn eigenlijk die over personeel en maatschappij, want wij tellen jaren ervaring. We tellen afwezigheid omwille van ziekten en ongevallen, aantal opleidingsdagen per werknemer per jaar. We zitten nu aan 4 gemiddeld. Nu, we willen eigenlijk naar meer. We zitten nu aan 4 gemiddeld, ik denk dat het trouwens verplicht naar 6 moet nu. Dus ja dat is niet allemaal even gemakkelijk. Het is ook een constante evolutie binnen de politiek. Soms gaan we zeggen van oké, dit was te ambitieus of dit is toch niets voor ons dus dan gaan we het veranderen door iets anders te doen dat misschien meer logisch is. Je moet daar ook een beetje flexibel in kunnen zijn.

**Interviewer:**

Ja klopt, die KPI's worden die gebaseerd op bijvoorbeeld de Sustainable Development Goals of zijn die gewoon opgemaakt voor jullie zelf?

**Respondent E:**

Nee, dat is inderdaad gebaseerd op die SDGs. Ik denk 2 SDGs gemiddeld. We kunnen niet op alle SDGs een impact hebben. Wij hebben nu nummer 3, 8, 9, 10, 11, 13 en 15. We hebben vier pijlers en elke keer wordt daar die oefening gemaakt welke SDG per pijler relevant is. Dat was eigenlijk de oefening helemaal in het begin met de werkgroepen gemaakt hebben om een kapstok te hebben om onze strategie op te baseren.

**Interviewer:**

Ja klopt. Is het allemaal geïntegreerd in jullie volledige bedrijfsvoering?

**Respondent E:**

Ja.

**Interviewer:**

Is er iemand of iets wat jullie geïnspireerd heeft om dat te doen?

**Respondent E:**

Ik denk dat je die vraag misschien aan de directie moet stellen. Ik ben hier iets minder dan 3,5 jaar geleden begonnen en toen ben ik hier aangenomen met de belofte dat ik hiermee zou mogen bezig zijn. Dat heeft 6 maanden geduurd vooraleer dat echt ter sprake kwam. Ik ben ook bezig met het ontwerpen en ecologisch advies, zowel intern als extern. Maar op een gegeven moment hebben we die discussie gehad en gezegd van "Oke ik wil dat duurzaamheids traject opstarten, wij moeten daarmee bezig zijn als onderneming en als marktleider en ik wil dat jij je daarmee bezig houdt." Dat is dan deeltijds omdat ja... in een heel groot bedrijf denk ik dat het een fulltime job kan zijn, in ons bedrijf is dat geen fulltime job, bijlage niet. Zeker omdat wij met een groepje zitten, we kunnen de taken opsplitsen en het valt echt best mee. Dus die ja, laten we eerlijk zijn, ik denk dat er altijd wel een mode is, een topic, dat aan de gang is. Vroeger was dat MVO, toen ik op de schoolbanken zat was het nog iets anders, nu is het sustainability maar over 10 jaar is dat misschien weer iets anders. Het duurt zoveel jaren voordat het eigenlijk in de bedrijfsgeest ingewerkt is en dan gaat iedereen misschien meer sustainable denken en dan kunnen we op iets anders focussen dat misschien nieuwer is, of belangrijker is. Het is altijd wel een, het zijn golven he. Dat is mijn eigen ervaring. Ik werk nog niet zo lang, nu is het sustainability dus we gaan daar nu mee bezig zijn. Ik weet niet of dat ik op uw vraag geantwoord heb?

**Interviewer:**

Jawel, natuurlijk. En wat zijn voor jullie de voor- en nadelen om die duurzaamheid mee te nemen in het bedrijf?

**Respondent E:**

Ja de voordelen die zijn voornamelijk voor de planeet hoop ik, anders zijn we voor niks bezig. Voor onze eigen medewerkers, denk ik. Dat is bewezen dat de jongere generatie, ik en alle mensen die na mij komen, eigenlijk willen werken voor een werkgever waar we met zinvol werk bezig zijn en dat het niet goed genoeg meer is om sigaretten te gaan verkopen bij Phillip Morris voor heel veel geld. En dat komt eigenlijk heel vaak terug in interviews dat mensen spontaan vragen van waar zitten jullie met MVO? Waar zitten jullie met duurzaamheid? Waar zitten jullie met biodiversiteit? Dus als je daar mee bezig bent, kan je daar ook mee uitpakken bij nieuwe medewerkers en ik denk dat dat een sterke aantrekkingsfactor heeft. Die verslagen zijn een mooi portfolio, een

werkportefeuille waarmee je kan aantonen met wat we bezig zijn. Dat is eigenlijk een werkvitrine he. De nadelen, ja waarschijnlijk. Het kost tijd, het kost geld, het vergt veel opleiding, zelf opleidingen gaan aanbieden. Het is niet altijd even makkelijk om te weten of je goed bezig bent, ofdat je de trein aan het missen bent. Bijvoorbeeld met die CO2-prestatieladder, dat is nu de referentie op de markt maar voor andere schalen waarop je kan meten op gebied van groene ondernemers zijn er misschien zes verschillende die allemaal hetzelfde certificaat gaan aanbieden. Hoe weet je dat je op de juiste aan het wedden bent? Ik zeg nu ik ga met dat organisme meegaan, wij gaan twee jaar lang die certificatie doen, dat gaat ons zoveel geld kosten en misschien binnen twee jaar, als we dat allemaal gedaan hebben en die scores behaald hebben, en op de aanbesteding komt een ander certificaat? Dan zit je daar met uw schoon certificaat en uw scores. Ik denk dat dat hetzelfde is voor alle nieuwere markten en dat is niet eigen aan duurzaamheid maar dat is ook iets wat je soms, soms moeten we op feeling ervoor gaan en soms sla je dan de bal mis en dan is het zo. Ik spreek dan op een corporate oogpunt, ik denk dat de voordelen van duurzaamheid duidelijk zijn, anders zouden we er niet mee bezig zijn.

**Interviewer:**

Nee klopt ja. Voor sommige zijn de voordelen ook gewoon aandacht krijgen van werknemers omdat ze aan duurzaamheid doen. Daar ligt die visie dan iets anders. Daar willen ze eerder mensen aantrekken dan echt meehelpen aan dat duurzaamheidsgegeven. Dat is een afweging die gemaakt moet worden. De volgende vraag was eigenlijk of jullie communiceren naar de buitenwereld over de duurzaamheid binnen de onderneming, maar aangezien ik het duurzaamheidsverslag heb ontvangen. Zal het antwoord daar zeker ja op zijn.

**Respondent E:**

Ja, ja. Per mail, op onze websites en op beurzen hebben we daar ook altijd uitgeprinte versies mee, op gerecycled papier en dat delen wij ook uit. Maar meer op specifieke beurzen. Ik denk dat de algemene burger daar minder aan heeft maar openbare besturen zijn altijd wel op zoek naar ideeën en inspiratie dus dat is misschien wel het moment om daarmee uit te pakken.

**Interviewer:**

Gebuiken jullie een framework om die verslagen op te stellen?

**Respondent E:**

Ik heb het framework zelf gemaakt. Dat heb ik samen met mijn collega van communicatie gedaan. En ik denk dat we het framework gaan hergebruiken dit jaar. Ik ben daar al mee gestart. Nu, het kan zijn dat we op lange termijn naar iets anders, een beknoptere versie of een meer uitgebreide. Het is eigenlijk niet zo... Wij hebben weinig feedback gekregen op ons verslag van vorig jaar en vorig jaar hebben wij ons eerste verslag uitgegeven dus we hebben weinig om te toetsen eigenlijk. Ik weet bijvoorbeeld dat onze Nederlandse tegenhanger, (onderneming E) BV, die hebben 3 jaar gewoon een factsheet, rectoverso, afgeprint met enkel de KPI's en geen uitleg. Vorig jaar hebben ze een video uitgebracht per topic op hun verschillende werven waar ze hun duurzaamheidsstrategie toelichten. Maar in Nederland zijn ze er eigenlijk al een beetje langer mee bezig enerzijds. En ze zitten ook wat verder in de wetgeving zegt, wat er opgelegd wordt. En vandaar dat ze geen keuzes hebben, zij moeten ermee betrokken zijn. Waar wij er eigenlijk voor kiezen om ervoor te gaan dus dat is geen 1 op 1 vergelijking.

**Interviewer:**

Nee oke. Goed, dat waren al mijn vragen voor jullie eigenlijk. Ik vond het heel interessant.

**Respondent E:**

Oké, ik weet niet of je nog extra vragen hebt?

**Interviewer:**

Nee, voor nu eigenlijk niet.

**Respondent E:**

Dan wens ik je veel succes en ik zou graag uw thesis ontvangen als dat kan.

**Interviewer:**

Zeker dat is geen enkel probleem, ik ga het noteren.

**Respondent E:**

Succes met de interviews.

**Interviewer:**

Dankuwel!

**Respondent E:**

Tot ziens, fijne dag nog.

**Interviewer:**

Tot ziens.

Onderneming F

---

Respondent: F

Interviewer: Anaïs Cox

Datum: 7 april 2023

(Zoom werkt niet dus via FaceTime een call gehad)

**Interviewer:**

Ja, nu werkt het!

**Respondent F:**

Dankjewel Anaïs, dat is veel fijner!

**Interviewer:**

Ja klopt, om elkaar te zien is altijd aangener natuurlijk. Goed, ik zal mezelf misschien kort even voorstellen?

**Respondent F:**

Danku.

**Interviewer:**

Ik ben Anaïs Cox, masterstudente Toegepaste Economische Wetenschappen aan de UHasselt en voor mijn masterthesis voer ik onderzoek uit naar hoe dat ondernemingen duurzaamheid al dan niet implementeren. Als het voor u goed is, neem ik ons gesprek ook op zodat ik dat later kan uittypen om te verwerken.

**Respondent F:**

Heel erg fijn. Dan ga ik ook heel erg concreet met u schakelen zodat het voor u gefaseerd is in bullet points en dan ga ik concreet schakelen zodat uw tijd ook maximaal benut wordt. Wel Anaïs, heeft u ooit zelf geschilderd?

**Interviewer:**

Nee.

**Respondent F:**

Heeft u ooit gezien dat mensen schilderen? Bij uw thuis, bij uw mama of papa of ergens?

**Interviewer:**

Ja dat wel.

**Respondent F:**

Dat wordt gedaan met een roller en kwast. Ik ben (respondent F) en mijn corebusiness, mijn traject begon bij het appliceren, het rollen en kwasten. Ik heb daarbij geïnnoveerd en een makkelijkere manier gevonden van schilderen: het spuiten van verf. Dus we hebben geen rollen of kwasten meer nodig. We hoeven deze beweging (beweegt op en af zoals een verfborstel) zelfs niet meer te maken met de stokken, met de rol en niet meer met een klein rolletje, een kleine borstel en met een grote rol. Dat zijn allemaal 3 verschillende bewegingen om een vlak te kleuren, dus voor mij is dat ook duurzaam. Ik wil zeggen ook het lichaam en eigenlijk de arbeid wordt verkort door het spuiten van verf. En eigenlijk hoeven we alleen maar een spuitbeweging te maken om een laag te plaatsen. Snapt u dat?

**Interviewer:**

Ja.

**Respondent F:**

Een probleem, een groot probleem, daar kwam ik achter tijdens mijn corebusiness en tijdens het appliceren. Wat doe je met die rollers en borstels? Eenmaal dat ze gebruikt zijn? Wel, iedereen wast die uit aan de pompbak. Verf is giftig. Als je dat drinkt, ga je dood. Effectief. Dus er staat ook op de safety data sheets van de verf met koeienletters gemeld dat dat helemaal niet in onze riolering thuishoort en mag. Toch doet iedereen het wel. Dat probleem maakte mij bewust en ik ben gaan kijken van waar zijn oplossingen? Wel na een jaar studeren? Er zijn er geen. Ik ben in de spiegel gaan kijken en gezegd "awel, broeder gaat gij er iets aan doen?". En ik heb op dat moment beslist om er iets aan te doen. Ik heb heel mijn huis, mijn hebben en houden, mijn auto's, mijn motors, alles wat ik bezat, verkocht en dat geld gebruikt als leverage om de oplossing te bouwen. En nu gaan we schakelen. Dat heet (onderneming F). 7 jaar later heb ik een waterzuiveringsinstallatie gebouwd die het verfspoelwater omzet naar drinkbaar water. Drinkbaar zet ik even tussenhaakjes in een disclaimer. Ik drink het water. Mijn forellen vinden dat ook heel erg lekker water. Maar ik mag regerings-technisch het geen drinkwater noemen. Wat je wel kan zien op onze sociale media is hoe helder dat ik het water krijg na het door ons waterzuiveringssysteem te laten passeren. Dat is dan ook voor mij het effectieve duurzame waarbij dat ik mijn corebusiness heb opgegeven. Ik wil niet meer gaan schilderen en spuiten. Ik heb twee bedrijven opgezet vanuit mijn kennis die ik 10 jaar lang heb opgebouwd, dus met zelf schilder te zijn, die kennis heb ik eigenlijk gecompactiseerd in lesprogramma's. Dus ik heb lesprogramma's geschreven van hoe doe je dat precies? Hoe plak je iets af? Hoe bescherm je iets? Hoe spuit je iets? Onder welke druk, met welke materialen? En daar komt ie. Er bestonden geen materialen om effectief verf te verspuiten, dus geen enkele fabriek bood op dat moment een heel gamma van spuitverf aan omdat dat niet bestond. Wij hebben dat mee geïnnoveerd. Wij hebben dat in de markt geroepen. Ik heb er lesprogramma's rond geschreven. De derde stap: ik ben een product gaan ontwikkelen, dus ik ben verf gaan aanpassen en gaan relabelen en gaan rebranden om een gamma aan spuitverf te creëren. Waarom? Enerzijds om mijn kennis te verzilveren en het is veel gemakkelijker om verf te verkopen dan bij de mensen te gaan schilderen, want daar bereik ik eigenlijk maar heel weinig mensen. Dus die verf verkopen geeft mij ook de boodschap om het verfspoelwater netjes te verwerken, want ik zeg tegen al mijn plaatsers die onze verf kopen, hé jongens, niet die zooi in de riolering kappen, duw dat water terug in die pot verf die je gebruikt hebt en geef dat mee aan ons. Geef dat aan (onderneming F). Dus wij hebben nu vanuit de core business, die zijn we gestopt en hebben we een bedrijf opgericht, (andere onderneming waarvan F oprichter is). En het andere is (onderneming F). (andere onderneming waarvan F oprichter is) is het transactioneel bedrijf waarbij dat ik gewoon een kapitalistische visie heb om de markt kunnen bedelen en het geld dat daaruit voortvloeit, investeren we weer in waterzuivering bij (onderneming F), dus (onderneming F) is dus eigenlijk effectief het waterzuiveringsinstituut dat ook de logistiek doet, het water zuivert en zelfs rollers en borstels schoonspoelt voor allerhande mensen, particulieren en zelfstandigen. Dus dat is effectief duurzaam. Wat is mijn ultieme visie van (onderneming F)? Wel, enerzijds de verfindustrie volledig zuiver maken van die zooi die ze allemaal aan het genereren zijn dus ook effectief de safety data sheets tegoei inschrijven en dan ook de mensen sensibiliseren, dat bewustmaken van kijk dat water hoort niet in de riool thuis. Dat hoort in onze waterzuivering thuis, dus breng ons dat terug via (onderneming F) of in de depositpunten. We hebben momenteel 18 depositpunten in Nederland en België waarbij je dat verfspoelwater kan weggieten. Wij gaan het daar ophalen en zuiveren op die manier weer het water. Oké, dan

anderzijds (andere onderneming waarvan F oprichter is), daar heb ik meer de kapitalistische visie, is ook een sensibilisering programma omdat ook op die emmers het voorbeeld geschreven staat van kijk jongens, het verfspoelwater hoort niet in de riool thuis maar het moet in de pot en dat staat niet op de safetydatasheets die je ergens op de computer moet gaan opvragen. Het staat in koeienletters op de emmer dat het niet mag en dat het spoelwater daarin thuishoort. Nu, dat is eigenlijk het duurzame aspect en eigenlijk het innovatieve aan ons verhaal. We hebben iets vanuit de core business gegenereerd. De corebusiness heeft bepaalde winsten gegenereerd. Daar hebben we weer mee geherinvesteerd in de verf. De verfverkoop brengt ons weer sensibilisering en bij de applicateurs waarbij dat eigenlijk dient. Het hoogst haalbare doel is voor mij enerzijds beginnen met de verfindustrie aan te pakken, zorgen dat dat water bij ons komt en gezuiverd wordt. Op die manier zijn wij een gedecentraliseerd waterzuiveringssysteem waarbij dat bij de gecentraliseerde systemen zoals aquafin ontlasten van heel die rotzooi. Want als ik jou cijfers mag meegeven voor jouw thesis. Wij hebben een pilotjaar gedraaid, een jaar lang met 60 schilders aangesloten. En nu komt ie, 70.000 liter gezuiverd en 6 ton verf verwijderd.

**Interviewer:**

Amai!

**Respondent F:**

Met 60 schilders. Voor de thesis aan te vullen... We zijn in België met 19.000 bedrijven. Ik noem het niet eens schilders. Het zijn bedrijven, sommigen werken alleen, maar sommige hebben ook 200 mannen dienst. In Nederland zijn er 28.500. In Duitsland 44.000 en nu de UK, 112.000. Als je die aantallen met ons pilotjaar vergelijkt, gaat je zien wat een massa aan verf en rotzooi dat wij eigenlijk moeder aarde in schuiven. Nu het ultieme, mijn hoogst haalbare doel is, enerzijds de verfindustrie en anderzijds de kappers, de stukadoors, anderzijds de carwashes, want die lozen ook enorme chemicaliën. Ik weet niet of je ooit al eens uw velgen hebt gereinigd, zo met van dat zoutzuur. Wel als je dat drinkt, dan gaat je even hard dood als met die verf. Dat hoort absoluut niet thuis in de riolering, echt niet. Bij deze kunnen wij dan als gedecentraliseerde waterzuiveringssystemen ook ons drinkwater enorm ontlasten van die meuk dus aquafin kan zich dan effectief gaan richten op het verbeteren van de kwaliteit en niet zozeer die grote horde aan vuiligheid eruit halen. Nu komt het circulaire aan het programma, want mijn hoogst haalbare doel is niet alleen het water zuiveren. Maar het is mij gelukt en ik zeg mij, als idiotische visie, ik heb twee handen, Ik heb niet gestudeerd in chemie et cetera. Ik ben visionair. Het is mij gelukt om uit het residu dat voortvloeit van het verfspoelwater, dus laat zeggen de afgescheiden verf, is het mij gelukt om er 3 producten mee te maken. Ik heb er een decoratieve techniek van gemaakt en een decoratieve techniek. Ik ga het u even plat uitleggen, is een papje dat je in twee lagen tegen de muur smeert en het lijkt dan op beton, dus je kan je badkamer in betonlook genereren, je kan er ook pigmenten en glittertjes aan toevoegen. Bijvoorbeeld en dat is erg hip en de trendy de laatste tijd. Dan heb ik er een plamuur mee kunnen maken en een vloerverf. Dus wanneer bepaalde bedrijven gaan begrijpen hoeveel grondstof ze eigenlijk verliezen in de riolering en dat eigenlijk circulair kunnen terughalen om van dat residu iets te maken. Wel, als het mij gelukt is, met mijn twee handen om daar 3 producten mee te maken, dan kunnen mensen zoals u en gestudeerde mensen daar hele andere dingen mee doen. Daar ben ik vast van overtuigd! Dat is dan ook mijn hoogst haalbare visie, is er voor te zorgen dat dit wereldwijd geïmplementeerd wordt. Ik heb dit model gebouwd om vanuit iedere participant mee te kunnen verdienen. Dat wil zeggen, u bent de

klant en u vraagt mij, (respondent F) , om uw huis te schilderen. Dan betaalt u mij 2procent verwijderingsbijdrage om het verfspoelwater en de rotzooi die ik geaccumuleerd heb op jouw project netjes te verwerken. Ik ontvang van u 2procent. Laten we zeggen dat er een offerte voor 5000 euro is. Dan ontvang ik van u 2procent extra. Dat is € 100 bovenop die 5000. En ik pitch dat ook glashelder op mijn offertes, dus u weet dat ik dat vraag als u dan aan mij vraagt: "Waarom is dat?" Awel, dat is omdat ik dat verfspoelwater, rollers en plastic heb dat ik moet weggooien. Of wilt u dat graag doen? Nee, al mijn klanten zeggen nee doet dat maar netjes verwerken zoals het hoort. Ik betaal daar graag voor. Wel, die € 100 komt dan naar mij. Ik dien dan netjes mijn verfspoelwater te verwerken bij (onderneming F). Wat vraagt (onderneming F)-depositpunt daarvoor om dat verfspoelwater te verwerken? €7 per 10 liter. Nu stel, gemiddeld op een project van 5000 euro heb ik ongeveer 40 liter water gecontamineerd. Dat is 4 maal € 7 is € 28 in totaal. Maar ik heb van u € 100 ontvangen. Dus wat is mijn winstmarge?

**Interviewer:**

Veel.

**Respondent F:**

Ik doe dit al 5 jaar dus niemand kan tegen mij zeggen van uw klanten willen dat niet. Jawel, mijn klanten zijn 100procent tevreden. Al mijn klanten hebben dat 5 jaar lang gedaan. Op 5 jaar tijd heb ik 25 000 extra ontvangen om die rotzooi te verwijderen en het heeft mij € 5.000 gekost om het effectief bij (onderneming F) te laten verwijderen en een certificaat te bekomen. Dus dat is mijn winstmarge om eigenlijk gewoon het nodige te doen. Maar nu gaat het van u als klant naar mij als appliqueerder. Daar is nog een iemand tussen, dat is de reseller. Je hebt de groothandels waar ik de verf ga kopen. Daar moet ik ook mijn spoelwater binnenbrengen want dat zijn de depositpunten. Daar komt het geaccumuleerde water bij elkaar in containers en ik betaal die mensen die €7, maar zij houden daarvan €3 per 10 l. Dat wil zeggen dat (onderneming F) hun €4 per 10 liter factureert, dus de schilder verdient eraan. De reseller verdient eraan en (onderneming F) heeft het businessmodel op het zuiveren van het water. Dan de vierde partij is de fabrikant die wij absoluut heel graag gratis die grondstof teruggeven om te zeggen, maak er iets mee. Dat is het circulaire en deze visie zie ik graag wereldwijd geïmplementeerd. Ik heb al mijn marktonderzoeken gedaan, mijn businessplannen geschreven. Onze branding is volledig on point. Ik heb heel deze business eigenlijk in flyers geschreven, die kan je zien op onze website. Dan zie je al deze stappen. De appliqueerder, het depositpunt, de verwerker en als laatste de fabrikant.

**Interviewer:**

Ja heel interessant. Ik ben helemaal mee in uw verhaal eigenlijk. Het was een goede pitch. (lacht) Ik had het online ook al eens bekeken en ik vond het heel interessant, want ik denk dat je de eerste bent die zoiets op de markt gebracht heeft zeker, dus dat is heel interessant. Een man met een visie, zal ik het zo zeggen. Ik ga ervan uit dat jij een kleine onderneming bent?

**Respondent F:**

Momenteel telt ons team binnen (andere onderneming waarvan F oprichter is) samen met de aandeelhouders een tiental personen en (onderneming F) hetzelfde. Er zit ongeveer een mix in van hetzelfde team van (andere onderneming waarvan F oprichter is), Maar we kunnen ervan uitgaan dat beide bedrijven momenteel draaien op 10 personen. Het is ook niet mijn visie om zelf als bedrijf om 1000 man te werk te stellen, maar mijn bedoeling is het om meerdere faciliteiten te creëren waarbij iedereen een zelfstandig depositpunt is, of een zelfstandige verwerker of



zelfstandig verkooppunt van (andere onderneming waarvan F oprichter is). Op die manier franchisen we eigenlijk ons verhaal en werken wij meer met licenties. Waarbij dat ik eigenlijk vooral de woordvoerder ben voor beide companies en eigenlijk vooral dit pitch naar investeerders, naar gedupeerden, naar geïnteresseerde, awareness creëert. Dus ik zit veel op TikTok, op Instagram, post ik ludieke filmpjes op mijn manier om men 1) te leren appliceren en anderzijds, het ene verhaal brengt altijd het andere mee. En het werkt simultaan, als aparte organisaties eigenlijk samen.

**Interviewer:**

Ja oke. Ja heel interessant, zeker zo Instagram en TikTok dat is de toekomst. Daar moet je wel zijn natuurlijk als je ...

**Respondent F:**

Instagram is een heel mooi medium. Tiktok ga ik ervan uit dat er echt, met alle respect voor mijn broeders en zusters, maar daar zitten 90procent idioten op die niks anders doen als scrollen. En ik merk ook als ik een filmpje post waar dat ik een muur in elkaar sla, dat dat heel erg geliked wordt en wanneer ik iets serieus post over "We hebben een oplossing Belgen of de wereld. Laten we er iets aan doen" wordt het helemaal niet geliked of helemaal niks. Vandaar dat ik ook wel een bepaald publiek zie rechtstaan dat gewoon klaar is om in de vuilbak te schuiven. Omdat... de wereld rondom ons heen staat effectief in brand, en als wij er met zijn allen niet effectief iets aan gaan doen, gaan wij de prijs betalen.

**Interviewer:**

Klopt ja.

**Respondent F:**

Ik ben een van die manifestors die in deze fysieke realiteit geen problemen meer aanspreekt, maar enkel oplossingsgericht handelt en spreekt. En daarbij heb ik de steun nodig van de jongere generatie. Om hun ook bewust te maken en effectief mee te helpen creëren met die twee handen en dat brein niet achter de computer enkel. Maar effectief ook het nodige te doen wanneer dat er zoiets gedeponereerd wordt, of er gekozen wordt om dat gewoon in de afvalbak of dat spoelwater in de riolering te gieten.

**Interviewer:**

Je ziet ja, daar wordt niet over nagedacht eigenlijk. Dat is voor veel mensen waarschijnlijk vanzelfsprekend van "Ik spoel dat hier af, dat gaat door de riolering".

**Respondent F:**

Goh, ik stel u dan de vraag, want ik gebruik dan een metafoor van het verleden. Weet je nog dat we mochten roken In de restaurants?

**Interviewer:**

Ja (lacht)

**Respondent F:**

Ik weet dat mijn mama frietvet door het riool kapte. Dat is ook ergens begaaid he. Dit is het verlengde ervan. Dit is niet meer dan normaal, want frietvet drinken cava, ge kunt naar het ziekenhuis, dan gaat ge u waarschijnlijk flink onwel voelen. Maar wanneer je verfspoolwater drinkt, gaat ge dood. Maar dankzij jou, Anaïs en mensen die die hier iets rond doen of rond schrijven. Of al is het al dat ik jou beziel heb en dat jij de volgende keer twee keer nadenkt wanneer je het wil doen. Gooi het liever in de vuilbak als je het niet meer gebruikt, dan in ons drinkwater en daarom

ben ik ook dankbaar voor mensen zoals u die onderzoek doen naar bedrijven zoals ons om effectief te zien. Ja, Anaïs, wij zijn er echt iets aan doen. Wij hebben ons hebben en houden verkocht omdat ik een jong meisje, een jonge meid activistisch hoorde spreken. "Act as if your house is on fire because it is" And I said yes, it is, I see it so you got my service but i stopped promoting negative images. I started promoting the solution.

**Interviewer:**

Dat is wel belangrijk, denk ik, want het is heel vaak negatief en vervuiling en eigenlijk doet bijna niemand er iets aan. Want ik merk ook in de interviews dat er sommigen enorm bezig zijn met duurzaamheid, waar er ook sommigen zijn die er minder mee bezig zijn. En dat is dan jammer, want als bedrijf zijnde. Je kunt je zoveel doen, ook al zijn het maar kleine dingen die dragen toch bij een groot geheel.

**Respondent F:**

Weet je wat je dan de vraag stelt? Trek dan eens uw stoute schoenen en zeg zo "Hoeveel omzet draait u meneer of mevrouw?" Die zijn altijd heel blij als ze dat kunnen melden. Laten we zeggen dat ik 1 miljoen omzet draai. Dan is de volgende vraag wel, meneer en mevrouw, hoeveel winstmarges heeft u op dat miljoen? De meeste genereren minimaal 10 tot 30procent. Wel, dat staat gewoon op de bank te slijten, of daar kopen ze zich de zoveelste Porsche voor. Maar je kan effectief met dat geld effectief bijdragen. Je kan effectief een plan opstellen voor uw eigen bedrijf en ik heb dat gedaan. Ik heb een waterzuiveringsinstallatie gebouwd voor mijn eigen meuk, maar ik heb ook een waterzuiveringsinstallatie gebouwd voor alle mensen rondom mij heen. Dus dat is effectief de toekomst. Niet dat geld op de bank laten, of de zoveelste Porsche meer kopen. Ik zie ook graag een de Porsche, maar een is genoeg. Waarom moet dat allemaal winsten en consumeren? Waarom niet onze aardbol waar wij samen op wandelen, waarom die niet mooi groen en blauw houden?

**Interviewer:**

Ja klopt zeker en vast.

**Respondent F:**

Het is duidelijk te zien. Alé, met alle respect naar Elon Musk. Het is duidelijk te zien hoe het leven op Mars is. Ge hoeft daar niet zo ver voor te reizen, ge kunt ook in de Sahara op vakantie gaan en dan ziet ge hoe dat is. Zonder al wat ons lief is, zonder ons klimaat en voor mij is het klimaat geen business. Voor mij is het gewoon een noodzaak om te verandering te implementeren en te stoppen met uit te spreken dat we gekloot zijn, maar vooral uit te spreken dat er oplossingen zijn en die glashelder kunnen implementeren. Dus ik ben met mijn twee bedrijven heel erg transparant in mijn cijfers. Mensen mogen mij altijd vragen wat onze winstmarges zijn. Het is minimaal omdat wij onze winstmarges graag converteren naar onze omgeving. Wat is dat? Bomen planten, bijenkasten, scholen, ... zorgen dat die in orde zijn dat dat blijft draaien en ervoor te zorgen dat we water zuiveren, want wij zijn 70procent water. De aardbol bestaat 70procent uit water, dus we zijn geen aardbol. We zijn eigenlijk een waterbol.

**Interviewer:**

Klopt ja zeker.

**Respondent F:**

Heb je ooit het programma gezien op Netflix "The memory of water"?

**Interviewer:**

Nee, nee, heb ik niet gezien.

**Respondent F:**

Zoek eens iets op over water en het geheugen van water, alsjeblieft. Dan ga je zien hoe die chemicaliën effect hebben op water en op onze gezondheid. Daarom dat je nu al meer leest dat wij plastic ademen. In verf zijn er micro- en nanoplastics particles. Het zijn niet meer de grote Cola flessen die je ziet drijven, maar het is effectief microplastic met toxische bestanddelen zoals zware metalen als chroom, mangaan, zink. Dat wil je niet in uw netwerk hebben, daarom dat de staat ook zegt: "Beter niet", "Liever niet". Daarom dat er zoiets bestaat als een veiligheidsfiche. Maar de regering is handenvol met alles wat zij aan het doen zijn en heb ik gezien van oké, jongens, als jullie er niks aan doen dan zullen mensen zoals gij en ik er effectief iets aan doen. En dat zijn wij aan het doen. Dat is de manifestatie ervan.

**Interviewer:**

Ja klopt, ik ga een beetje door mijn lijst heen gaan, want op veel vragen heeft u al geantwoord dus die vragen ga ik achterwege laten. Maar er zijn er toch enkele die ik nog graag zou willen stellen. Kort, wat is voor u de definitie van duurzaam ondernemen?

**Respondent F:**

Wel, dat is een hele goede vraag. Duurzaam ondernemen is voor mij een definitie waarbij dat 1) de problematieken die zich stellen in iedere sector, iedere sector heeft een probleem zoals ik zelf problemen ben tegenkom. Enerzijds het innoveren van het appliceren of een proces korter maken waarbij de arbeidsuren verminderd worden. Voor mij was dat van schilderen met de rollen, naar het spuiten van verf. Anderzijds kwam ik erachter dat er geen lesprogramma's geschreven werden, dus tweede probleem. Dat is voor mij ook duurzaam: zorgen dat mensen weten hoe dat ze appliceren, dan is het voor hun ook duurzamer. En dan 3: afvalverwerking. Als je ziet wat ik beteken in de verfindustrie, dan kan een kapper ditzelfde betekenen voor de kappers. Dan kan een stukadoor ditzelfde betekenen voor stukadoors. Et cetera et cetera et cetera dus voor mij is duurzaam enerzijds winst vertalen naar dit. U problematiek zelf oplossen en niet naar buiten kijken en de regering daarvoor aanspreken, maar het zelf doen. Want regering gelden, met alle respect, is niet zo gemakkelijk om los te krijgen. Er zijn heel veel mooie startups en initiatieven. Wel investeer daarin als bedrijf. Neem een startup onder de arm die al doet wat jij graag wilt gaan doen of wil opgelost zien. Investeer daarin. Dat noem ik ook duurzaam. Dan het ultiem duurzame Anaïs. Wanneer dat je een product op de markt brengt... Wij brengen alleen maar een product op de markt als het gegarandeerd terugkomt, dat wil zeggen dat als we de afval ervan terug verwerkt krijgen in een circulaire stroom. Dat is voor mij duurzaam, niet alleen maar zonnepanelen of batterijen. Of een auto op batterijen. Dat is niet duurzaam. Dat is een proces verbeteren, maar niet duurzaam. Dat is nog steeds in de running. Elektrisch, dus niet heilig. Zonnepanelen zijn niet heilig. Als het donker is of het is koud, klaar. Wind of waterturbines zijn dat wel, dat zijn andere systemen. Dus voor mij, al dat samen is duurzaam.

**Interviewer:**

Goed, ja, dat is kort en bondig. Hoe meten jullie de milieu-impacten van jullie activiteiten?

**Respondent F:**

Wat is de milieu-impact? Wij kopen bijvoorbeeld producten aan om bij jou af te plakken. Dat moet achteraf verwijderd worden en weggegooid worden. Dat is de impact. Hoe los ik die impact op? Wel, ik heb het water zuiveren al opgelost. Hier is al geen impact meer. Die hebben we al

geneutraliseerd en nu ben ik bezig met de plastic die wij gebruiken om af te dekken biologisch afbreekbare films te gebruiken. Dus zo blijven wij gewoon innoveren en optimaliseren. Tot dat we seffes een proces hebben waarbij dat biologisch afbreekbare afplakmaterialen terug gerecycled kunnen worden.

**Interviewer:**

Want daar heb je dan ook weer een nul operatie? Natuurlijk, ja.

**Respondent F:**

Wel, dat is voor mij de entropie. Iets heeft een lage entropie of een hoge entropie. Een lage entropie wil zeggen "We hebben een lage productiekost om het te maken en we hebben een makkelijke verwerking ervan." We willen geen producten met een hoge entropie, dus wat heel veel energiekosten heeft om het te maken, en dan ook nog eens om het te gaan afvoeren. Neen, we ontwikkelen producten die ook gemakkelijk zijn om te implementeren in de recyclage en ook in het productieproces: lage entropie.

**Interviewer:**

Ja oke. Ja, een volgende vraag is wie u geïnspireerd heeft om dat te doen, maar ik denk dat gij vooral uw eigen inspiratie zijt.

**Respondent F:**

Heel erg correct, en wanneer ik het niet wist heb ik een iemand gevraagd, een bepaalde energie of sommige noemen dat god, sommigen noemen dat het universum. Maar weet dat ik maar tot 14 jaar naar school ben geweest. Ik heb mijn kennis opgebouwd met ervaring, en vallen en opstaan, en wanneer ik het niet wist, ben ik gaan bidden en heb ik God gevraagd om een antwoord, help mij alsjeblieft om dit probleem op te lossen en ik zal u trots maken en iedere dag doe ik mijn best om hem en iedereen rondom mij heen trots te maken.

**Interviewer:**

Ja en dat lukt zeker en vast denk ik.

**Respondent F:**

Wel, we zijn zeven jaar verder. Dat is geen woord meer want toen vond iedereen dit een geweldig idee. En iedere business manager of investeerder zei "Ja ja, gij wel. We gaan het zien". En ik heb het laten zien. Ik sta in veel artikels, ik heb al veel mensen in mijn pad meegekregen en dit is de toekomst. Dus ja, ik ben heel erg dankbaar en heel erg blij dat ik mezelf heb mogen inspireren. Dat vooral mensen zoals u, zoals mijn partners en zoals iedereen om mij heen mij motiveren om te blijven doorgaan. Omdat zij effectief zien dat ik de verandering ben en niet alleen maar uit mijn nek lul, maar ook effectief het risico neem om al mijn hebben en houden te transformeren in een oplossing.

**Interviewer:**

Ja klopt. U zegt dat u niet lang naar school bent geweest, maar toch zo aan duurzaamheid daar zit ook altijd een heel theoretische kant aan. Heeft u die ook mee? Heeft u opleidingen gevolgd of gewoon uzelf bijgeschoold?

**Respondent F:**

Via zelfstudie en persoonlijk ontwikkeling ben ik gegroeid. Mijn bedrijven hebben ervoor gezorgd dat ik gegroeid ben. Ik zie de wereld rondom mij heen consumeren en alle respect als ik dat even bot mag uitspreken: "Iedereen doet alsof die arm is, maar iedereen heeft geld genoeg op zijn bankrekening staan want ik zie heel Hasselt platlopen in de restaurants en zichzelf iedere dag

volvreten. Ik ben daar klaar mee. Ik heb echt zoiets van jongens, dit is echt gewoon helemaal van de pot gerukt. Er zijn gewoon plaatsen op aarde waar dat ze gewoon alé, ik ben geen wereldverbeteraar, maar wij kunnen ons proces van hebben en zijn heel erg veranderen, dus ik heb ervoor gekozen om klein te wonen, beperkte oppervlaktes te gebruiken, te optimaliseren. Ik heb mijn kasten niet vol zitten met Gucci. Ik heb geen vijftig horloges of tientallen schoenen. Neen. Ik heb 5 paar die ik effectief draag, afwissel, dus ik minimaliseer mijn consumptie. Alles wat ik koop is kwalitatief. Ik koop geen bazaar meer, geen Ikea meer. Ik ga nog liever op een tweedehandsmarkt, fatsoenlijke meubels zoeken die degelijk zijn voor veel minder, want Ikea meubels worden gemaakt van Roemeense hout. Er worden Roemeense bossen gekapt van 200 jaar oud, met mijn eigen ogen gezien, die worden vermalen tot puin, tot pulp om dan in spaanplaat te steken terwijl dat er genoeg hout ligt om effectief te recyclen. Maar Ikea zo'n agglomeraat geworden is dat het hun allemaal niet meer interesseert en zij wel erg promoten met duurzaamheid wel die bedrijven moesten ze gewoon sluiten.

**Interviewer:**

Ja klopt. Er zijn veel bedrijven, ook greenwashing is zeker een bekende term dat mensen zeggen dat ze iets doen maar dat wordt nooit gecontroleerd, dus eigenlijk kunt ge daar serieus mee oefelen.

**Respondent F:**

Bij deze hebben we het gezien en bij deze handelen we ernaar. Ik ben er klaar mee, dus ik maak een ander plan met mijn bedrijven. Mijn wens is om gruwelijk rijk te zijn, te worden, zodat wij dat geld kunnen transformeren in de verandering. Effectief, geen greenwashing, maar effectief een heel transparant programma waarbij dat iedere publieke persoon onze cijfers kan inzien, mijn loon mag zien, het loon zien van iedereen anders. En als mensen daar een probleem mee hebben, mogen ze dat bij ons melden en wij handelen ernaar. Ik vind niet dat er multidenten aan mij moeten uitgekeerd worden omdat ik founder ben. Ik moet geen miljoenen uitgekeerd krijgen om.... Nee man, het is belangrijk dat ik mijn leven netjes kan leiden. Misschien een Porsche heb, maar daar ben ik blij mee en al mijn geld wat daaruit voortvloeit, van al mijn kennis en alles wat gecreëerd wordt, mag teruggaan naar de bevolking, naar de aardbol want daar leven wij. En dat is belangrijk. Wij hoeven niet te wachten om naar de hemel te gaan als we dood zijn. Wij zitten al op de hemel. Ik heb nog nooit een mooiere plek gezien als de aarde.

**Interviewer:**

Nee klopt, Het is eigenlijk waar het leven is, hè?

**Respondent F:**

Hier is het te doen en er is nog nooit iemand teruggekomen. Dus bij deze, is dit mijn hemel op aarde. Dit is mijn Hof van Eden en ook van jou. Ik hoop dat veel meer mensen, broeders en zusters wakker mogen worden en het ook zo gaan zien, want wij zijn met zijn allen het haast effectief flink aan het vernachelen voor ons.

**Interviewer:**

Ja klopt zeker. Er zijn heel veel mensen die het niet doorhebben. Ja, mijn interessegebied ligt zowel wat in duurzaamheid. Vandaar ook mijn keuze voor deze thesis, dus ik ben daar wel mee bezig. Maar er zijn mensen genoeg die daar geen interesse in hebben he.

**Respondent F:**

Dankjewel daarvoor. If we focus on something, it grows. So focus on solutions and they will follow. Op een dag worden zij verplicht om ook te volgen.

**Interviewer:**

Klopt, dan zal het nodig zijn, maar dan is het misschien te laat.

**Respondent F:**

Vandaar dat ik dan in de spiegel kan kijken, en Greta, en al die kinderen die nu heel hard aan het roepen zijn, kan ik dan effectief zeggen wel, deze jong heeft er effectief alles voor gegeven om het niet te doen, dus mij hoef je niet aan de schandpaal te nagelen. Dat is wel zeker.

**Interviewer:**

Klopt en als je dat van jezelf kan zeggen, sta je natuurlijk een hele stap verder.

**Respondent F:**

Bij deze.

**Interviewer:**

Heeft u bijvoorbeeld ooit de SDGs gebruikt? Dat zijn de Sustainable Development Goals.

**Respondent F:**

Nee, ik doe alles vanuit algeheel bewustzijn. Ik zie gewoon hoe de wereld aan toe is en ik handel ernaar.

**Interviewer:**

Oke.

**Respondent F:**

Ik zie dat er bomen gekapt worden, maar niet geplant. Dus wat is er nodig? Awel, bomen planten. Dat is een no-brainer. De aardkorst wordt verschroeid door chemicaliën en wordt uitgezogen. Daarom zitten er geen voedingswaardes meer in tomaten. Ja nee, dat zal wel zijn omdat dat op aquacultuur draait. En wat is dat water? Dat water zit vol met chemicaliën. Daarom is het nodig om onze bodem te verrijken en hoe doe je dat? Simpel, permacultuur et cetera. Door niet te verarmen, niet te verklinken maar daarvoor hoef je niet slim te zijn. Gewoon uw ogen opendoen en zien wat de natuur al doet.

**Interviewer:**

Ja klopt zijn. Er zijn heel veel voordelen voor u van duurzaam ondernemen, maar zijn er ook nadelen voor u?

**Respondent F:**

Alles wat ik ooit gedaan heb brengt extra business. Een heel mooi voorbeeld, wel mijn verfspoelwater is zo zuiver achteraf dat ik er forellen in kweek. En die brengen mij dan weer een business. Het is gewoon business na business.

**Interviewer:**

En alles stapelt zichzelf op en het wordt alleen maar beter.

**Respondent F:**

Eerlijk, dat is de natuur. Abundance. Dus bij deze nadelen? Absoluut niet. Het geeft een goed gevoel, het geeft een goed gevoel aan de mensen rondom mij en het creëert business na business na business. So let's go.

**Interviewer:**

Mooi, mooi gezegd vind ik. Mijn laatste stukje gaat eigenlijk over naar de buitenwereld toe, of jullie daar ook communiceren?

**Respondent F:**

Ik probeer iedereen te bereiken die ik kan bereiken via ieder kanaal. LinkedIn, het maakt me niet uit, filmpjes over het appliceren of het zuiveren. Ik ben nu bij KBC-starters op de Corda Campus aan het pitchen. Ik duw altijd alles 100procent. Wie ik spreek, mijn hart loopt ervan vol dus mijn mond loopt er van over.

**Interviewer:**

Ja dat merk ik ook. U bent heel gepassioneerd en het is fijn om eens met zo iemand te babbelen waarvan ik echt merk dat hij een missie heeft en dat het allesbehalve geldgericht is.

**Respondent F:**

Het is gewoon nodig, dus ik ben diegene die dan het heft in handen neemt en zegt, oké, jongens, broeders en zusters, als jullie het niet doen, laat ik dan mijn deel doen voor deze planeet, want ik heb al genoeg genomen. Ik heb al veel mogen doen, en ik mag nog meer. Ik word goed verzorgd. Ik heb mijn eten iedere dag. Ik woon op een mooie plek, klein, maar heel fijn. Ik ben blij, dus ik wil alleen... Ik stel mijn leven in om terug te geven, om problemen op te lossen.

**Interviewer:**

Ja, dat is heel mooi. Zo heeft u eigenlijk al mijn vragen beantwoord. Ik weet niet of je nog iets wil toevoegen, anders ga ik u verder laten werken.

**Respondent F:**

Super, vooral actie nemen doe ik. Ik brainstorm niet meer ik. Ik heb mijn plannen. Mijn purpose is heilig. Ik ben blij dat ik mijn purpose heb mogen ervaren. En nu staat mijn leven er gewoon op om met de juiste mensen omringd te zijn en dit zo hard mogelijk te implementeren. Dus dank je wel Anaïs om deze thesis zo mooi te schrijven en hou mij op de hoogte van hoe je dit gebruikt met je kennis. Doe mij een mailtje als het af is.

**Interviewer:**

Ja zal ik doen. Dankuwel voor uw tijd.

**Respondent F:**

Graag gedaan, fijne dag nog.

**Interviewer:**

Fijne dag nog.

**Respondent G:**

Hallo goedemorgen.

**Interviewer:**

Hallo goedemorgen. Goed, ik zal beginnen met mezelf even voor te stellen. Misschien is dat handig. Ik ben dus Anaïs Cox. Ik studeer TEW, zit in mijn master aan de Universiteit Hasselt en voor mijn thesis doe ik eigenlijk onderzoek naar hoe dat ondernemingen duurzaamheid in hun organisatie proberen te implementeren. Als het voor u goed is, ga ik het gesprek ook opnemen, zodat ik dat later kan uittypen voor de verwerking.

**Respondent G:**

Ja, cava geen probleem. Welk jaar doe je?

**Interviewer:**

Het laatste jaar, mijn master.

**Respondent G:**

Ok. Ik ben (Respondent G1), zaakvoerder van (onderneming G). We zijn een heel jong bedrijf nog. We zijn officieel gestart in eind 2017, 2018 eigenlijk. Een eigenlijk tot 2020 met freelancers gewerkt en dan pas de eigen mensen aan boord kunnen nemen. Wat doen wij? Dus we zijn nu met een team van allemaal samen, een achttal mensen waar, laat ons zeggen fifty fifty freelancers zijn. Wat doen wij? Wij voorzien oplossingen voor het contactloos uitwisselen van goederen in de B2B-sector dus eigenlijk op elke plaats binnen een supply chain proces of binnen een logistiek proces waar dat goederen, materialen uitgewisseld worden van de ene persoon of de ene partij naar de andere. Dus dat kan de leverancier zijn naar de industrie toe of dat kan intern, van een intern magazijn zijn naar de medewerkers toe. Ja, die twee partijen moeten altijd op dezelfde plaats, op hetzelfde moment aanwezig zijn en om dat te automatiseren. Dat is eigenlijk onze oplossing. Dus dat zijn aan de ene kant slimme locaties. We noemen dat (product) en de meest gekende vorm zijn lockers, wat we zien bij BPost onder andere. Daarnaast kunnen dat bij ons ook lockers, containers, bestelwagens, gebouwen, automaten, ... zijn. Noem maar op. Wij werken vooral samen met partners daarvoor die de hardware doen. Wij zijn vooral voornamelijk een softwarebedrijf en wij zorgen voor de volledige ja software daarrond. Supply chain processen, integratie en erp-systemen en dat soort zaken. Dus heel gekort geschetst wat wij doen. Wij zitten op de Corda Campus in Hasselt.

**Interviewer:**

Ja oké, en jullie worden dan gedefinieerd als kleine onderneming?

**Respondent G:**

Ja, ik denk dat dat tot 50 werknemers is zeker?

**Interviewer:**

Ja kleine is tot 50 en dan middelgrote is daarboven tot 250 zelfs.

**Respondent G:**

Dan zijn wij een kleine onderneming.

**Interviewer:**



Goed, ik vroeg mij af wat uw definitie van duurzaam ondernemen is.

**Respondent G:**

Wel, de reden dat ik ook heb toegezegd op uw vraag was om zelf ook een betere context te krijgen. (lacht) Alé, heel transparant. Mijn definitie van duurzaam ondernemen, daar heb ik niet over nagedacht. In eerste instantie denk je altijd aan het ecologische. Maar eigenlijk, alé, als ik er nu zo over nadenk is dat voor mij breder dan dat. En is dat alles wat te maken heeft met een lange termijnvisie van de onderneming: timing, resource en ja zijn middelen. Zowel naar mensen toe, naar materialen toe, naar relaties met klanten toe. Alé dat is voor mij wat duurzaam inhoudt.

**Interviewer:**

Ja, dat is een mooie definitie. Het ding is eigenlijk voor mijn thesis ben ik op zoek gegaan naar een definitie en ik ben er eigenlijk achter gekomen dat er geen eenduidige definitie is. Er zijn er honderden. Iedereen vult eigenlijk in wat dat zij zelf vinden, zoals al mijn respondenten dat eigenlijk ook doen. En zo kan ik een beetje zien wat iedereen belangrijk vindt. Maar er is eigenlijk dus geen definitie die specifiek toekent van dit is duurzaam ondernemen. Er is wel een definitie die beschrijft wat duurzaamheid is die heel vaak terugkomt en die zegt dat wij in onze eigen behoeftes voldoen zonder de behoeftes van de volgende generaties eigenlijk te beperken. Dat kan zowel op individueel als organisationeel vlak geïnterpreteerd worden. Wat vindt u van die definitie?

**Respondent G:**

Goh, ik vind die een beetje te beperkt omdat die lange termijn naar een generatie kijkt en dat maakt het niet echt tastbaar genoeg, denk ik.

**Interviewer:**

Nee klopt ja, daar ga ik mee akkoord.

**Respondent G:**

Alé voor mij moet het tastbaar zijn en meetbaar zijn op alé dagdagelijkse basis is nu een groot woord. Maar je moet dat wel op korte termijn kunnen meten vind ik als organisatie. Van hoe ga ik met duurzaamheid om? Op alle vlakken en die definitie, ja dat is een beetje de milieunormen en de opwarming van de aarde halen. We hebben daar wel een definitie voor, maar dat is direct al zo ontastbaar dat niemand die gaat halen en dat is een probleem.

**Interviewer:**

Nee klopt. Bent u de enige in het bedrijf die in contact komt met de duurzaamheidsaspecten?

**Respondent G:**

Vandaag ben ik de enige. Laat mij zeggen, ik ben de founder maar de bedoeling is wel dat wij wel groeien. Ik heb een collega die... Eigenlijk als u kijkt naar onze organisatie, alé de afdelingen, we hebben developers, dan heb je naast mij nog iemand die de financiën en marketing doet en dan nog iemand op de back-office. Die helpt de organisatie met alles wat niet rechtstreeks met oplossingen of klanten te maken heeft. Dus dat is back-office, administratie en HR. De doelstelling is wel dat dat we als tandem, laat ons zeggen, meer met die duurzaamheid kunnen bezig zijn. Duurzaamheid heeft ook te maken met uw waardes denk ik, en met hoe uw waarden gedefinieerd zijn in uw organisatie en die moeten duurzaamheid uitstralen. Ik denk dat duurzaamheid in de genen van de organisatie moet zitten. Ik denk dat ge over die definitie niet te lang moet nadenken over die definitie maar eerder over uw waardes en dat is iets aan de ene kant wat wij nog wel beter moeten uitzetten als tandem maar wel dat iedereen binnen de organisatie daar wel bewust

van moet zijn en daarnaar moet handelen, dus door wie moet dat gedragen worden naar mijn mening? Door iedereen binnen de organisatie maar zover zijn we nog niet.

**Interviewer:**

Oké, om terug te komen op die waardes, geven jullie al de invulling aan de 3P's (die People, Planet en Profit)?

**Respondent G:**

Niet bewust, nee, vandaag niet, nee.

**Interviewer:**

Oké. Wat is uw mening over de volgende stelling? De wijze waarop wij het milieu belasten, heeft een steeds groeiende invloed op natuur, samenleving en mens.

**Respondent G:**

Ja, die is correct naar mijn mening.

**Interviewer:**

Oké, kunnen jullie van jullie zelf zeggen dat jullie momenteel een duurzame organisatie zijn?

**Respondent G:**

Op sommige vlakken wel en op sommige vlakken niet. En daarmee ben ik ook wel op zoek naar, ik weet dat ze bestaan, opvolging. En, daarmee ben ik ook wel een beetje op zoek naar, en ze bestaan he. Iets wat ook bestaat, waar je dan acties en KPI's aan koppelt. Op zeker vlak zijn wij duurzaam in die zin van ja, ik probeer me wel bewust te zijn dat wij niet dingen aankopen waar veel afval rond zit. Maar aan de andere kant ja, als we de keuze hebben tussen het product, oplossing A en B, en B is duurzamer. Dan kiezen wij wel voor B. Aan de andere kant, waar zijn wij niet duurzaam mee bezig? Wij importeren vanuit het buitenland, soms van heel ver dus daar zit heel veel transport bij. Dus op dat vlak, is dat duurzaam? Nee, maar ik heb geen beter kostenefficiënt alternatief. Dus ja, helaas. We primeren wel de economische prioriteiten van zo een beslissing want om eerlijk te zijn, dat weegt op het ondernemingsstandpunt nog altijd zwaar door. Wat vind ik wel dat we duurzaam zijn? Naar mensen toe. Wij proberen iedereen... Ik vind de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en mensen even belangrijk als hun laten we zeggen direct functionele impact en daar zijn we wel bewust mee bezig. We geven mensen ook veel meer verantwoordelijkheid. We kijken ook, we hebben recent ook iemand vanuit een IBO-contract aangenomen. Dus hij had geen diploma, tijdens corona-periode uitgevallen. Wij dachten van ja wij willen die toch wel een kans geven, daar zit toch wel iets in. En ja, dat blijkt dan, in dit geval, heel goed uitgedraaid te zijn. Dat zie ik ook als duurzaamheid uiteindelijk hé? Langetermijn, dus op dat vlak zijn wij binnen ons klein verhaaltje wel duurzaam bezig. Ja, maar meer ad hoc dan een gestructureerde, duurzame aanpak.

**Interviewer:**

Ja en u spreekt nu over dat van transport. Als jullie transport moeten doen, kijken jullie dan wel naar partners die wel die duurzaamheid hebben, of is het gewoon echt wat het beste is en het snelste die goederen hier krijgt?

**Respondent G:**

Nee, om concreet te zijn: sommige dingen komen over het water, komen vanuit China, vanuit Azië. Ja, er is daar maar een optie. Dat is op de boot, helaas. Ik heb geen ander alternatief. Dus op dat vlak, voor dat soort zaken... Wij proberen nu wel binnen Europa andere alternatieven te vinden. Dan heb ik iets dichterbij, maar aan de andere kant. Ik kan het vandaag ook zelfs niet valideren of

mijn boot die uit China komt even duurzaam is, of minder duurzaam is dan mijn vrachtwagen die uit Polen komt, ik zeg maar iets. Ja, dat is puur buikgevoel hé, ik bedoel. Dat is niet gestaafd op iets.

**Interviewer:**

Oke, nee, maar zeker die people wat u zegt die werknemers. Dat is ook een heel belangrijk aspect. Daarom ook die 3P's die people, planet en profit. Jullie zetten dan ook in op die people en ook op de planeet, maar in mindere mate en in de beslissingen houden jullie daar dan wel rekening mee?

**Respondent G:**

Ja dat wel.

**Interviewer:**

Oké ja. Ja sowieso voor een kleine onderneming is het waarschijnlijk ook vaak de vraag van "Wat is voor ons goed?", als iets niet rendabel is, dan gaan jullie dat ook niet doen, hoe goed dat dat ook is voor het milieu.

**Respondent G:**

Ja wij zitten nog in een groeiproces. De onderneming en de profitability die moet nog gerealiseerd worden dus dat economisch speelt zwaar mee, dat is een feit.

**Interviewer:**

Ja, oké, wat is de missie en visie van jullie organisatie en komt daar dat duurzaamheidsaspect al in terug?

**Respondent G:**

Ja toch wel. Als ik kijk in onze oplossingen, alé (uitleg hoe dat de founder op de naam gekomen is. Weggelaten om de anonimiteit te garanderen). Maar het is wel zo dat wat wij doen is wij proberen te verzorgen dat dat logistieke verhaal, het leveren, afhalen van goederen op een efficiëntere, geconsolideerde manier kan gebeuren om dat concreet te maken. Bijvoorbeeld, we hebben klanten die onze oplossingen gebruiken om goederen te leven naar hun klanten toe. Vroeger tijdens de openingsuren, zodat dat trafiek in de drukke periodes op de baan zat. Dat dat niet geconsolideerd zat. Dat was een zending, en een trafiek. Wat wij nu doen is met dat wij die (product), die slimme locaties voorzien kan men leveren wanneer het voor hun beste uitkomt. Dus dat wilt zeggen "Ik kan straks leveren, wanneer er geen vervoer op de baan is", "Ik kan mijn routeplanning veel beter gaan doen waardoor ik ook minder in het verkeer zit, minder afstanden afleg, minder vervuiling", dat heeft ook een positieve impact op de kosten van verschillende partijen. En dan voor degene die het moet komen afhalen, die kan het ook op zijn eigen planning doen. Die kan daar efficiënter mee omgaan. Nu dat gaat heel, laten we zeggen: besparing op resources en vervuiling. Dat is een. En daarnaast zitten wij voornamelijk in de industrie en bouw. We doen wel in health care en smartcity een aantal zaken. Maar industrie en bouw is het voornaamste en dat maakt ook dat, men heeft daar een schrijnend tekort aan technische mensen. Dus ja je wilt natuurlijk dat de mensen die je hebt zoveel mogelijk toegevoegde waarde leveren en dat die zo efficiënt mogelijk kunnen zijn. Met het gevolg dat zij door onze oplossingen ook minder tijd verliezen om ja leveringen te gaan af te halen, naar de winkel te rijden, materiaal te gaan halen en ze doen dat in hun planning. En het liefst nog zo dicht mogelijk bij waar ze werken. Dus die mensen verliezen minder tijd. Dus dat is ook een vorm van duurzaamheid. Ja die efficiëntie van die mensen ook te verhogen. Dus ja, duurzaamheid zit wel in onze oplossingen en onze klanten bekijken dat ook wel zo.

**Interviewer:**

Ja. En op welke manier proberen jullie dat nog toe te passen? Hebben jullie bijvoorbeeld een elektrisch wagenpark voor de werknemers? Er zijn ook veel kleine dingen die bijdragen natuurlijk.

**Respondent G:**

Ja, we zijn nu bezig met firmawagens. Er zijn een aantal mensen die een firmawagen moeten krijgen. Ja, dat is minstens een hybride. Naar volledig elektrisch toe, daar zijn wij nog niet. Dat heeft vooral te maken met infrastructuur en ja, bereik. Maar hybride wel ja.

**Interviewer:**

Dat is toch al een goede stap in de goede richting.

**Respondent G:**

Ja, nu de overheid helpt er ook mee om die beslissing te maken, hè? Eigenlijk zou ik liefst zo snel mogelijk naar elektrisch gaan. We gaan het toch moeten doen, punt.

**Interviewer:**

Klopt, ja zeker dat dat bereik van elektrische wagens. Dat heb ik al in heel veel interviews terug gehoord, dat zij zeggen van we willen wel, maar we geraken gewoon niet op en af naar waar wij moeten. We kunnen niet tot bij onze klant geraken.

**Respondent G:**

En misschien, ook effe terug op die duurzaamheid die in onze oplossing zit is dat sommige klanten, in de meeste sectoren, ik zeg maar iets de labo's enzo naar onze oplossingen kijken omdat zij ook naar die elektrische wagens moeten gaan. Dat bereik is beperkter, dus dan is mijn planning en efficiëntie eens zo belangrijk. Dus wij maken het mogelijk om ook op die manier die stap te kunnen zetten. Ja en aan de andere kant denk ik ook wel dat bereik, ja, maar dat is bijna eerder een emotionele kwestie dan een technische kwestie. Ik denk dat ge 90procent van de tijd er wel komt maar voor die 10procent, ja daar neem ik toch graag de beslissing voor om het niet te doen.

**Interviewer:**

Ja en het is ook zo een beetje een stressfactor hè? Van "Ga ik wel op en af geraken?" dat geeft zo wat extra stress aan de mensen.

**Respondent G:**

Ook qua structuur toe. Ge gaat sowieso als werkgever ook oplaadmogelijkheden moeten voorzien, of bij de mensen thuis. Niet iedereen passeert altijd aan het werk maar niet iedereen woont in een gebied waar dat die mogelijkheid bestaat, waar de capaciteit is in het lokale netwerk. Wij hebben een collega die serieus op de buiten woont. Onmogelijk dus. Ik kan die vandaag geen elektrische wagen geven of die moet altijd naar het werk gaan of naar een oplaadpunt ergens dus die zou dan heel veel tijd verliezen.

**Interviewer:**

Ja, dat is ook niet duurzaam dan natuurlijk. Meten jullie de impact die jullie hebben met jullie activiteiten?

**Respondent G:**

Impact op?

**Interviewer:**

Impact op de samenleving, zoals met die hybride wagens, wat is de impact van het overschakelen?

**Respondent G:**

Nee, op dat vlak niks nee.

**Interviewer:**

Is daar een reden voor dat jullie dat niet doen of gewoon jullie nemen beslissingen op buikgevoel?

**Respondent G:**

Een, we zijn een klein bedrijf. Dus, sowieso, wat we doen is noodzakelijk. Ik zie dat op korte termijn een beetje als luxe als ik effe heel cru mag zijn. En twee, ze zijn er misschien de tools, maar ik heb ze nog niet gezien om dat te kunnen meten. Ik zou dat wel graag doen natuurlijk maar het is er nog niet van gekomen om te kijken van "Oke, hoe gaan we onze duurzaamheid nu in kaart brengen en dat dan te meten."

**Interviewer:**

Ja daar kan ik inkomen dat als kleine onderneming jullie dat belangrijk vinden en dat jullie weten dat dat belangrijk is, maar dat jullie gewoon nog niet de tijd of de kans hebben om er al aan bij te dragen.

**Respondent G:**

Ja, het is vooral dat ja. Het is vandaag voor ons eerder, dat klinkt heel cru, een nice to have dan een levensnoodzakelijk iets.

**Interviewer:**

Ja, dat heb ik nog wel gehoord in de interviews. Wie of wat heeft jullie eigenlijk geïnspireerd om toch die duurzaamheid mee te willen nemen?

**Respondent G:**

Ik vind dat vanuit een ondernemingsstandpunt een, hoe moet ik het zeggen? Een must. Gewoon als mens punt. Of ge nu een ondernemer zijt of niet. Als ouder van twee kinderen is dat al bijna een beetje ja... Als je een beetje verantwoordelijkheidsgevoel hebt en langetermijn denkt. Ja dan zijt ge wel verplicht om dat te doen. Dan zou het onverantwoord zijn moest je het niet doen.

**Interviewer:**

Ja, daar ga ik mee akkoord. Kent u de Sustainable Development Goals?

**Respondent G:**

(knikt nee)

**Interviewer:**

Ik zal het eventjes kort uitleggen. Dat zijn eigenlijk 17 duurzame ontwikkelingsdoelstellingen die vanuit de Verenigde Naties zijn opgesteld in verschillende thema's die bijdragen tot een "betere" wereld.

**Respondent G:**

Oh ik ga effe op pauze duwen. Jawel, die ken ik wel. We hebben pas een investeringsronde gedaan en vanuit de investeerder is daar wel een vragenlijst geweest die we moesten invullen in kader daarvan ja. Dus ja, onrechtstreeks wel.

**Interviewer:**

Ja, dat is van bovenaf een beetje opgelegd aan individuen. Maar zij hebben ook concreet bedrijven opgeroepen om bij te dragen. Kies als onderneming een paar van die doelen en probeer daaraan bij te dragen. Maar momenteel doen jullie dat nog niet?

**Respondent G:**

Niet gestructureerd? Nee.

**Interviewer:**

Nee oke.

**Respondent G:**

Meer van dagdagelijks buikgevoel, maar niet met een gestructureerde aanpak nee.

**Interviewer:**

Nee, oké. Wat zijn voor jullie de voor- en eventuele nadelen van het duurzaam ondernemen?

**Respondent G:**

De voordelen zijn dat... Ik geloof heel hard in lange termijn, op alle vlakken. En dat draagt mee op langetermijn... om op lange termijn te overleven en relevant te blijven. Dat is een van de voordelen daarvan. Het differentieert u ook... Of je kan het op economisch vlak ook gebruiken als differentiator op de markt. Dat wordt voor meer van onze klanten en belangrijk en dan nemen zij dat ook mee in de beslissing naar toeleveranciers toe met wie ze gaan samenwerken. Dan wordt het een aspect dat belangrijker en belangrijker wordt. Dus op dat vlak. Een nadeel ervan, ja terug wat ik juist zei. Als kleine onderneming vraagt het extra effort en resources om het vandaag te doen. Je moet er extra inspanning voor doen. En we hebben niet altijd de bandbreedte om het te kunnen doen.

**Interviewer:**

Oké. Communiceren jullie daar de buitenwereld, dus aandeelhouders, stakeholders enzovoorts, over wat dat jullie doen qua duurzaamheid?

**Respondent G:**

Nee, vandaag hebben we geen gestructureerde aanpak daarrond. Maar het zou niet slecht zijn moesten we dat doen he, ale ja, op een zeker moment gaat dat wel meer in het verhaal moeten komen ja.

**Interviewer:**

Ja en de reden daarvoor is dan hetzelfde eigenlijk? Te klein of ja, te veel bezig met de focus op de core business momenteel?

**Respondent G:**

Ja. Terug naar wat ik juist zei. Het is misschien verkeerd uitgedrukt maar het valt helaas eerder onder de noemer nice to have. Vandaag is het overleven en dat primeert en we proberen er wel bewust mee om te gaan. Om die reden doen we het niet vandaag. Maar het gaat wel mee in onze planning moeten opgenomen worden, in onze rapportering ja dat het niet alleen cijfers zijn he. Alé, ik wil zeggen, niet alleen financiële cijfers he.

**Interviewer:**

Oké, dat waren al mijn vragen eigenlijk al voor vandaag. Het was iets korter dan verwacht maar dat heb ik doorheen de interviews nog al gemerkt. Ik vond het heel interessant.

**Respondent G:**

Hoeveel onderneming interview je, of spreek je?

**Interviewer:**

Ik wou eerst mikken op 10, maar ik ben iets erover gegaan dus ik zit nu rond de 12 respondenten.

**Respondent G:**

Ah ja, en een mix van bedrijven dan?

**Interviewer:**

Ja, ik wou vooral de kleine en middelgrote bedrijven met elkaar vergelijken. Ik heb nu ook enkele grote erin zitten waarvan ik vermoed dat ze op vlak van duurzaamheid veel verder zullen staan.

**Respondent G:**

Kunnen wij een kopie krijgen?

**Interviewer:**

Ja, tuurlijk ja.

**Respondent G:**

Ik ben gewoon heel erg geïnteresseerd omdat, zoals ik al zei, ik er iets mee ga doen en dat kan ons misschien wel helpen.

**Interviewer:**

Ja, dat ben ik zeker van plan.

**Respondent G:**

Oke! Heel veel succes.

**Interviewer:**

Oké, dankjewel. Heel erg bedankt voor uw tijd.

**Respondent G:**

Ja, graag gedaan. En moest er in de loop van het schrijven nog iets zijn, dan contacteer je mij maar he.

**Interviewer:**

Oke dankjewel. Fijne dag nog.

**Interviewer:**

Hallo, goedemorgen.

**Respondent H:**

Hallo, ik ben (Respondent H). Hoor je mij?

**Interviewer:**

Ja, ik hoor u duidelijk.

**Respondent H:**

Ah dat is goed.

**Interviewer:**

Ik zal beginnen met mezelf voor te stellen anders hè, dus ik ben Anaïs Cox, Ik ben masterstudent, toegepaste economische wetenschappen aan de UHasselt en voor mijn thesis doe ik eigenlijk onderzoek naar hoe dat ondernemingen duurzaamheid implementeren in een organisatie en of zij dat al dan niet doen. Als het voor u goed is, ga ik het gesprek ook opnemen, zodat ik dat later kan uittypen en kan verwerken voor mijn gegevens.

**Respondent H:**

Ja, is goed.

**Interviewer:**

Goed. Als u wil, mag u uzelf en het bedrijf voorstellen.

**Respondent H:**

Ja, ik ben (Respondent H). Ik werk bij (onderneming H). Ik ben hier coördinator, veiligheid, kwaliteit, milieu. Sinds een bijna 3 jaar hou ik mij in die functie ook bezig met dat stukje duurzaam ondernemen dus ik ben hier preventieadviseur, ook kwaliteitsverantwoordelijke en ook een stukje alles wat met milieu en duurzaamheid te maken heeft. Misschien even het bedrijf voorstellen. Wij zijn een algemene aannemer voor industriële gebouwen. Wij plaatsen dus bedrijfshallen, garages. Alle types van logistieke magazijnen plaatsen wij. Wij hebben daarvoor een goede 110 à 120 medewerkers. Wij hebben daarnaast ook een vestiging in Wallonië waar ongeveer een twintigtal medewerkers werken dus in totaal zullen we tussen de 130 en 140 vaste medewerkers zitten. Daarnaast werken wij uiteraard met veel onderaannemers. Mensen die voor ons onze bouwplaatsen, werken uitvoeren. We hebben hier ook een eigen staalatelier, dus wij maken onze prefab-staal zelf. Onze samenstellers, machinebedieners en lassers die maken eigenlijk de stalen constructie van een gebouw hier zelf. Wordt ook geschilderd hier en dan vertrekt hij met de vrachtwagen als een legohuisje om daar gemonteerd te worden. Dat was heel kort wat wij allerlei doen. Ik weet niet of dat voldoende is?

**Interviewer:**

Ja tuurlijk. Worden jullie dan gedefinieerd als een middelgrote onderneming?

**Respondent H:**

Wij zijn een middelgrote onderneming ja, sowieso.

**Interviewer:**



Oké ja. Voor de conclusie ga ik waarschijnlijk de kleine en de middelgrote wat vergelijken dus dan dat ik het zeker weet dat het inderdaad middelgroot is. Goed, ik wou kort even vragen wat uw definitie van duurzaam ondernemen is.

**Respondent H:**

Dat is toch moeilijk. Maar ik denk dat dat enerzijds dat wel moeten zorgen dat onze kinderen en onze vooral onze kleinkinderen op langere termijn de wereld op dezelfde manier in handen krijgen dan dat hij is. Of misschien zoals die vroeger was, in een betere staat. In een tweede zaak denk ik dat sommige mensen soms vergeten, maar door beslissingen te nemen nu kan je soms een andere beslissing nemen dan dat je initieel in gedachten had, maar die zowel aan de financiële kant als aan de duurzame kant positieve effecten kunnen hebben. En daar staan we soms te weinig bij stil en dat is niet iets wat van dag op dag in een bedrijfsvoering terechtkomt maar ik denk dat dat nu wel... Het is overal duurzaamheid wat ge hoort. Ik denk dat iedereen dat wel aan het beseffen is en dat is eigenlijk een beetje mijn definitie.

**Interviewer:**

Oké, en bent u de enige die in contact komt met die duurzaamheid binnen de organisatie. Of zijn er meerdere personen?

**Respondent H:**

Er zijn meerdere personen. Ik bedoel, ik denk dat iedereen daarbij betrokken is. Ik denk dat een heel belangrijke functie is weggelegd bij HR, bij het personeelsbeleid. Dat is ook een stukje, het sociale stuk van duurzaam werken. Wat bij ons ook belangrijk is, is onze aankoopdienst omdat die toch producten die wij op onze bouwplaatsen gaan plaatsen moeten aankopen met de juiste eisen afhankelijk van hetgeen wat onze klanten of architecten eisen. Er zijn ondertussen ookal projecten die proberen in ontwerpfase rekening te houden met hoe ze later het gebouw terug gaan afbreken. Dat is dan duurzaamheid in die productieketen. En dan gewoon alle medewerkers hier he, die moeten op een of andere manier betrokken worden met dat duurzaam verhaal wat belangrijk is in hun functie.

**Interviewer:**

Ja oké, wat is uw mening over de volgende stelling "De wijze waarop wij het milieu belasten heeft een steeds groeiende invloed op natuur, samenleving en mens."?

**Respondent H:**

Ja, ik denk dat dat sowieso een evidentie is. Hoe meer energie je verbruikt, hoe meer die energie ergens naartoe moet.. Ik denk dat dat waar is.

**Interviewer:**

Ja en wat houdt maatschappelijk verantwoord ondernemen voor u in?

**Respondent H:**

Goh. In eerste instantie, 3 jaar geleden, had ik het idee van dat gaat zijn correct afhandelen van afval, dat onze energiefactuur naar beneden gaat, dat we alle hallogeenlampen vervangen door ledlampen. Maar ik ben tot de conclusie gekomen dat dat toch nog net iets meer omvat. En ik denk dat er twee stukken zijn. Het sociale aspect van duurzaam ondernemen: proberen alle betrokken partijen zijnde uw medewerkers, uw leveranciers, uw klanten, uw onderaannemers, op een of andere manier proberen een comfortabel... zorgen dat ze ook bij u willen blijven, bij de samenwerking die ge hebt. En het tweede stuk is dan alles wat met milieu te maken heeft. Zoals uw belasting op het milieu, dat ge die probeert te beperken door andere technieken of andere

producten te gebruiken. En dan uiteraard ook proberen samen te werken met alle betrokkenen he. Met de omgeving, met andere partijen, ... Wij doen dat automatisch op basis van die SDGs waardoor er een aantal wel belangrijk zijn voor ons en een aantal minder belangrijk.

**Interviewer:**

Geven jullie dan ook een invulling aan die 3 p's die people, planet and profit? En ook misschien die twee extra, die peace en partnership? Die horen daar aanvullend ook bij.

**Respondent H:**

Ja, vooral het stukje partnership is in ons bedrijf een belangrijk iets. Als je een bouw wilt maken, dat is zowel met interne als externe partijen. Dus die partnerships zijn wel degelijk belangrijk voor ons.

**Interviewer:**

Ja en kunnen jullie van jullie zelf zeggen dat jullie dan een duurzame organisatie zijn?

**Respondent H:**

Goh, ik denk dat we daar al langer mee bezig dan 3 jaar. Zij die over alle P's of alle SDGs heen. Maar ik denk dat dat wel een beetje in het DNA van de organisatie zat al. Maar tot voor 3 jaar werden er wel acties ondernomen, maar dan gewoon omdat die actie goed voelde. Omdat we dachten dat we er wel iets goed mee deden. Maar het jammere was dat dat nooit eigenlijk bijgehouden werd. Nu proberen we het toch een beetje planmatig aan te pakken hé. We proberen op voorhand te zeggen 'dit jaar gaan we ons bezighouden met dit, ons focussen op dat'. Niet te veel of niet te weinig acties, een beetje uitdaging mag wel. Dan gaan we proberen om ook die acties tot een goed einde te brengen en waar mogelijk ook nog zorgen dat die volgend jaar nog doorlopen, en het jaar erna he. Dat is eigenlijk hoe we het nu een beetje proberen aan te pakken.

**Interviewer:**

En wat is de missie en visie van de organisatie, en komt dat duurzaamheidsgegeven daar ook in terug?

**Respondent H:**

De missie en visie is uitgeschreven. Ik weet niet of het woord duurzaamheid daarin terugkomt maar daar zijn we nu wel aan aan het werken. Maar het stukje milieu en omgeving zit daar zeker wel mee in vervat. We hebben wel al een aantal acties ondernomen en we proberen het ook in een soort zorgsysteem te brengen, zodanig dat we ook jaarlijks elk jaar getriggerd worden en dat we de juiste opvolgacties en verbeteringen ook aantoonbaar kunnen maken. Dus daar zijn we nu mee bezig.. En dan, in dat zorgsysteem zal uiteraard onze beleidsverklaring, missie en visie terug onder de loep genomen worden. Dat is logisch hé.

**Interviewer:**

Ja inderdaad en op welke manieren proberen jullie die duurzaamheid te implementeren? Er zijn er al een paar die u al heeft opgenoemd wat jullie doen, maar zijn er nog extra dingen?

**Respondent H:**

Aan acties, bedoel je?

**Interviewer:**

Bijvoorbeeld, ik zeg maar iets, de bedrijfswagens of die al dan niet elektrisch zijn?

**Respondent H:**

Ik zal misschien effe die actielijst erbij nemen. Ik denk dat dat het gemakkelijkste is. Ik wil u die ook wel bezorgen als u die graag heeft.

**Interviewer:**

Dat mag zeker.

**Respondent H:**

Ik kan eigenlijk teruggaan tot 3 jaar geleden he. Even alle acties... (zet actielijst open). Ja uiteraard proberen wij onze KPI's daarop te baseren dus wij hebben daar een schema'ke voor. De gedragscodes voor de bestuurders maar dat is nu minder van toepassing. Euhm... een kleine actie: fruit voorzien voor de medewerkers, elke week. Gezond eten, opleidingsplannen, zowel voor eigen, tijdelijke mensen als onderaannemers, flexibele uren, personeelsopvolging, energieverbruik uiteraard opvolgen. We hebben een volledige relighting gedaan van ons staalatelier dus dat is toch 7000 m<sup>2</sup> gebouw. Waar dat vroeger eigenlijk klassieke verlichting was, hallogeen en tl-lampen, is dat nu allemaal led en daar is ook aanwezigheidsdetectie. Als er geen werknemers zijn, brandt er geen licht. En het houdt ook rekening met het zonlicht dus als het zonlicht harder begint te schijnen, beginnen de lampen minder hard te schijnen. En dat is ook zo een voorbeeld van de financiële kant die meetelt want hiervoor hadden wij aparte evacuatieverlichtingen of noodverlichting die aan vervanging toe was. Dus nu hebben wij dat in dit project ineens kunnen integreren dat dat gewoon in dit verlichtingstelsel zit. Dus wij hebben met een beetje goed nadenken deze oplossing direct kunnen integreren. En ook de perslucht verliezen in ons atelier, want we hebben een aantal machines die perslucht als energiebron gebruiken en dat is ook een dure energiebron. We hebben al die lekken die je hoort dicht gedaan en nog een wijziging gedaan aan het persluchtnet. Om op uw vraag van die voertuigen terug te komen. Wij hebben een heel pak voertuigen. We zijn denk ik nu toch al een jaar of 3 bezig met het overschakelen naar volledig elektrische voertuigen of hybride voertuigen. Ik zal mijn voorbeeld geven. Ik moet regelmatig op werven zijn, als ik een elektrisch voertuig heb zullen er dagen zijn dat dat voor mij perfect lukt om elektrisch te rijden. Maar er zullen ook dagen zijn dat ik ga moeten bijladen, dus vandaar heb ik een hybride voertuig gekocht. Ik probeer zoveel mogelijk elektrisch te krijgen maar dat geeft toch een soort van rust als je weet dat ge een tank met brandstof bijhebt en ge dus niet kunt stilvallen. We hebben bijvoorbeeld ook bij investeringen van nieuwe hoogwerkers gaan kijken naar de motoren die erin zaten. We hebben vorig jaar 4 nieuwe hoogwerkers gekocht met de performantste dieselmotoren en dan krijg je natuurlijk de vraag als je die actie gaat voorleggen aan de commissie. "Je had misschien beter elektrische hoogwerkers gekocht?", en ja dat is waar maar als onze hoogwerkers op een werf komen is daar dikwijls nog geen elektrische aansluiting dus hebben wij ook geen voorziening om die op te laden. Plus soms is het al eens modderig op een bouwplaats en dat zijn 4x4 hoogtewerks dus die moeten wel voldoende power hebben om die werken te kunnen doen.

**Interviewer:**

Ja dat is waar.

**Respondent H:**

Maar als we dan gingen kijken naar die dieselmotoren, dat waren dus de meest performante op de markt. Dat heeft uiteraard iets meer gekost, maar er komt dan tegenover dat die veel minder verbruiken. En dat die hun uitstoot meer dan de helft minder was, dan dezelfde types die we 6 jaar geleden gekocht hebben. Dus die motoren zijn ook heel wat performanter geworden sinds toen. En dat is iets waar we vroeger waarschijnlijk niet naar gekeken hadden. Terwijl we nu toch iets verder gaan kijken en gaan kijken of er een elektrisch alternatief is. Dat was er, maar dat is voor ons nu

nog niet haalbaar. Naar de toekomst misschien wel. Maar door te gaan kijken naar die motoren die er allemaal waren, hebben we daar toch een aanvaardbaar compromis gemaakt. Wij werken ook samen met een maatwerkbedrijf dat het grof groenonderhoud doet op ons terrein, maar die leveren bijvoorbeeld ook de broodjes als wij hier een opleiding hebben. Het zullen altijd zij zijn die de broodjes hier leveren. Uiteraard hebben wij hier ook laadpalen moeten zetten. Ik denk dat er nu een dertiental staan hier. Dat zal ook het maximum zijn. We kunnen er niet meer plaatsen want dan gaat onze spanningscabine niet meer werken. Wij zitten aan het maximum. We hebben ook een onderzoek gedaan naar inzamelen, gescheiden inzamelen van afval. Dat is bij ons nogal een issue. Hier bij ons op kantoor, in de hallen en in het magazijn is dat nogal snel te regelen en gemakkelijk te regelen. Maar op onze bouwplaatsen... afhankelijk van de fase waarin de bouw zich bevindt, zijn er andere afvalstromen die vrijkomen en daar zijn wij nu hard aan het werken om te kijken of we dat op een of andere manier gefaseerd kunnen meenemen. (geeft praktisch voorbeeld). Dan kunnen we misschien gaan kijken hoe we die afval terug kunnen valoriseren in plaats van het gewoon allemaal in de container te gooien. Dat is natuurlijk de gemakkelijkste oplossing, het gewoon allemaal in de container gooien. Maar dat is niet de meest praktische oplossing want dan moeten ze achteraf nog alles beginnen sorteren en misschien kunnen we er nog geld van maken ook. Dus daar zijn we nu mee bezig. Een bijenhotel plaatsen hebben we ook gedaan. We gaan binnenkort ook kajakken en dan gaan we ook proberen het plastic en vuil uit het water te halen. Uiteraard zijn we ook bezig met alles wat met aankoop te maken heeft, dus aankoop van materialen, aankoop van diensten door onderaannemers, om daar eens te gaan kijken wat we daar kunnen verbeteren in het algemeen, zonder beperking. Ons gebouw in Wallonië bijvoorbeeld, dat is een relatief nieuw gebouw, daar hebben we ook gezorgd voor dat het regenwater gerecupereerd wordt, dat wordt hergebruikt voor het sanitair. Dat ligt ook volledig vol met zonnepanelen en daar hebben we ook bij de aanleg van de buitenbeplanting ook rekening gehouden met dat dat voornamelijk inheemse plantensoorten waren zodanig dat onze flora en fauna daar ook mee aan de slag kon. Dan zijn er nog... Wij hebben een heel aantal Roemeense ploegen ook, dat zijn mensen die vast in dienst zijn bij ons, dat zijn zelfstandige ploegen. Maar die mensen kwamen hier bij ons werken en die konden alleen Roemeens. Er waren sommigen die een beetje Engels konden. Wij hebben die mensen ook Nederlandse les laten volgen, deels tijdens de werkuren maar ook deels in hun privé-tijd. Dus we vroegen wel dat zij ook een stukje privé-tijd daar aan zouden besteden en dat niet alles op het werk zou gebeuren. Uiteraard hebben wij ons jaarlijks goede doel ook. Vorig jaar was dat de MS-liga, dit jaar gaat dat over Kom op tegen kanker. En dat is altijd gelinkt aan, jammer genoeg, een van onze medewerkers. Fietskledij ter beschikking stellen om te gaan koersen in het weekend. Wat ook belangrijker en belangrijker wordt is dat onze klanten vragen dat bepaalde gebouwen (x)-gecertificeerd moet zijn. Ik weet niet of u dat iets zegt. Dat is een engelse checklist en die gaat eigenlijk al vanaf het ontwerp van een gebouw rekening houden met wie er in gaat werken, zodat je kunt zorgen dat die mensen in gezonde omstandigheden kunnen werken. Tot en met de afbraak van het gebouw eigenlijk qua circulariteit. We gaan vanaf het begin al rekening houden met dat we het gebouw gaan zetten maar dat we het daarna ook op een propere manier kunnen afbreken binnen 40 à 50 jaar. Dat is een engelse checklist en afhankelijk van het aantal eisen dat je voldoet, ga je hoger kunnen scoren. Je kan een score van 70procent hebben, dan heb je een basis. Dan kun je nog een score van 86procent behalen, beter kan niet. Maar dat wordt ook doorgenomen tijdens het bouwen van het gebouw zelf. Er moeten

werfketens staan met douches, waar ze met rolstoelen binnen kunnen. Elke week moet het water- en elektriciteitsverbruik opgenomen worden, er moet bijgehouden worden hoeveel kilometer vrachtwagens rijden om materialen aan en af te brengen om die werf te doen. Dus dat zijn een heel deel eisen die zij stellen en eens dat je zo een project hebt gedaan, wordt je al eens sneller uitgenodigd om een volgend project te doen dus dat is wel belangrijk dat wij als aannemer daar op die kar zitten om werkgelegenheid naar de toekomst toe te kunnen garanderen. Maar kleine dingen... Onze computers die versleten zijn of weg moeten worden georganiseerd aan een sociale organisatie die die dingen recycleert en samen met die opbrengst gaan zij bomen planten met het Natuurpunt. Voor ons personeel hebben we bijvoorbeeld ook opleidingsdagen met aandacht voor ergonomie, dus het aanpassen van de werkomgeving aan de mens en niet andersom. Dat is misschien een domme opmerking maar hoe dat iemand best iets zwaars kan tillen. Ja, we hebben ook een drone gekocht. Dat lijkt misschien een belachelijke investering, wat het ook... in weze is dat geen grote investering maar dat helpt ons toch ook naar duurzaamheid. Ik heb daar toch efkes over moeten nadenken. Wij hebben een drone gekocht die eigenlijk heel eenvoudig gebouwen of terreinen kan opmeten. Dus we hebben een eigen landmeter in dienst. En vroeger moest hij dan met zijn 3-pikkels ja telkens aan de kant van de weg niveaus nemen. Nu heeft hij dus ook een drone ter beschikking die 4 keer sneller kan meten. En vooral in de offertefase waarin een klant vraagt hoeveel grond er bijgekomen moet worden, of afgegraven moet worden. Die drone gaat al die puntjes meten, wat maakt dat wij in offertefase veel accurater kunnen zeggen hoeveel kuub grond het gaat zijn. Vroeger werd er grond afgegraven, het gebouw werd gezet en dan kon het zijn dat er terug camions moesten komen met grond. Met die drone gaan wij er eigenlijk gewoon voor zorgen dat er minder transport is met vrachtwagens. Het is dan natuurlijk ook fijn meegenomen dat we die ook mee kunnen nemen voor andere dingen, om bijvoorbeeld projecten te tonen aan onze medewerkers hier op het intranet die ook voor klanten, ja dat we hun project ook kunnen filmen. Het tweede ding wat ook belangrijk is, als wij vroeger een bestaand gebouw moesten gaan opmeten, dan moesten wij zorgen dat er hoogwerkers op die plaats geraakten, om op het dak te kunnen en dat dak te kunnen meten. Dat is ook transport van hoogtewerkers die ergens anders ingezet worden. Nu met die drone kunnen wij van op de grond een dak inspecteren, een dak opmeten en een gebouw in kaart brengen. Dat gaat veel sneller en die digitale gegevens kunnen wij ook direct in onze plannen inlezen. Dat is een win-win, niet alleen naar duurzaamheid maar ook naar effectiviteit. Ik weet niet, we zijn nu gestart met het opzetten van een zorgsysteem volgens ISO 1401. Dat hadden we nog nie. Dus dat is een milieuzorgsysteem. En ik denk dat dat ook mee door die acties van duurzaamheid gekomen is dat onze directie eigenlijk gemerkt heeft dat dat belangrijker wordt om dat ook aantoonbaar te maken naar wie een certificaat, ookal is dat maar een bladje papier natuurlijk. Maar blijkbaar is het naar klanten toe wel belangrijk dat we dat hebben. Ja en dan zijn er nog kleinere acties: opleiding reanimatie en het gebruik van een AED in samenwerking met het Rode Kruis. Alé ik heb het hier nog niet meegemaakt maar als het gebeurt, zijn er genoeg mensen opgeleid om de reanimatie te doen. Ja het zijn bijna allemaal kleine acties maar ze zijn wel gebeurd. Ik weet niet of dat u vraag was?

**Interviewer:**

Ja, zeker! Ik hoor heel veel acties op heel veel verschillende thema 's en gebieden. Is het dan geïntegreerd in de volledige bedrijfsvoering? Mag ik dat zo stellen?

**Respondent H:**

Ja, ik denk dat wel.

**Interviewer:**

En wie of wat heeft jullie dan geïnspireerd om dat te doen?

**Respondent H:**

Ik ga u ook nog wel meegeven... In dat traject dat wij zitten, samen met Voka, Voka charter duurzaam ondernemen is het ook zo dat wij ons ertoe verplicht hebben om in die periode van 3 jaar minstens in elke SDG 1 actie tot een goed einde te brengen. Wat soms ook maakt dat wij... Wij hebben 3 SDGs waar wij eigenlijk niks mee hebben. Ik geef een voorbeeld: water. Wij verbruiken hier op jaarbasis met 100 mensen 110 kuub water dus dat is bijna niks. Dat is gewoon huishoudelijk en sanitair water, dus daar kunnen wij weinig mee doen. Maar wij moeten wel een actie doen met die SDG van water dus wij gaan nu kajakken. Als wij die actie niet hadden moeten doen, waren we waarschijnlijk niet gaan kajakken. Er zijn een aantal acties die we hebben moeten nemen om dat traject tot een goed einde te brengen waar wij eigenlijk minder voeling mee hebben. Dat vind ik wel jammer. Voor de rest is dat wel een goed traject he. Je stelt begin september je actieplan voor, dan wordt er gezegd wat je beter wel of niet zal doen. En dan moet je in mei of juni gaan uitleggen wat je gedaan hebt, en het nodige bewijsmateriaal aanleveren. Het houdt u wel wakker op die manier want anders kan het toch wel eens zijn van... Er gaat toch niemand zijn die mij op een gegeven moment gaat vragen 'toon mij eens iets wat je gebruikt of gedaan hebt' dus wij hebben ook als wij een vraag hebben, een partij waar we vragen aan kunnen stellen hé.

**Interviewer:**

Klopt, daarvoor zijn zij wel een handige schakel natuurlijk, zodat jullie weten wat jullie moeten doen en waar jullie staan, daar ook feedback op krijgen. Want ik denk dat dat in heel veel bedrijven toch iets is wat ontbreekt. Ze doen wel dingen, maar eigenlijk, er is niemand die het komt controleren of die het zal controleren. Dus daar blijft dat misschien toch vaag.

**Respondent H:**

En ik denk ook, een actie moet ook een meerwaarde hebben. Als je de meerwaarde er niet van kunt zien, dan kun je eigenlijk beter niet beginnen aan die actie. Ik geef een voorbeeld. Er is een actie waar ze vragen om vragenlijsten op te sturen naar onze leveranciers, dat is een gemakkelijke actie, dat is gewoon een mail sturen maar als je niet weet wat je achteraf met die ingevulde vragenlijst moet doen, dan hebt je eigenlijk uw tijd verspild en die van de leveranciers. Zonder dat je eigenlijk weet waarom.

**Interviewer:**

Ja dat is zonde hé. En hoe komt het dat jullie aan dat duurzame doen? Wie of wat heeft jullie dan geïnspireerd?

**Respondent H:**

Het was eigenlijk een van onze gedelegeerd bestuurders hé, er zijn er hier twee. Dat zijn ook de bedrijfseigenaars. Die had een informatieflyer van Voka charter duurzaam ondernemen gekregen. En die had tegen mij gezegd 'eigenlijk doen wij toch al veel he daarover? Misschien moeten we die mensen eens uitnodigen'. Dan hebben we dat gedaan en voor ons was dat een leerschool, zeker en vast. En ik denk dat vooral fijn was, dat we dat nu planmatig kunnen doen en dat ook kunnen aantonen. Dat was voorheen niet. Toen hadden we wel zonnepanelen aangelegd maar dat werd nergens genoteerd. Heel ons atelier ligt vol met zonnepanelen ook. Dat was al voor wij aan het

charter deelnamen. Wij dachten in eerste instantie 'wij gaan zonnepanelen bijleggen, wat lichtjes hangen en nog wat laadpalen installeren en dan zijn wij al heel duurzaam aan het ondernemen', maar duurzaam ondernemen gaat over heel wat meer dan alleen dat stukje.

**Interviewer:**

Ja, het is een begin en het is zeker goed dat het dat het al gedaan werd en over nagedacht werd. Maar duurzaamheid ligt inderdaad veel verder dan enkel de zonnepanelen en de elektrische wagens natuurlijk. Zijn er voor jullie nadelen om aan dat duurzaam ondernemen te doen.

**Respondent H:**

Ik denk een nadeeltje dat we in dit traject hebben, dat ik daarnet heb gezegd, is dat er zo 3 SDGs zijn waar wij niks mee hebben waar het soms moeilijk is om iets te doen. Ik denk naar de toekomst toe dat wij meer gaan focussen op een aantal SDGs. Ik denk dat elk bedrijf wel 4 of 5 SDGs heeft die voor hun belangrijk zijn. Ik denk als je bij die SDGs al 7 acties tot en goed einde kunt brengen dat dat een belangrijke is voor u als bedrijf. Als je bij wijze maar eentje hebt kunnen doen, is dat vermoedelijk een minder belangrijke SDG in ons bedrijf.

**Interviewer:**

Nee klopt. Goed, communiceren jullie naar de buitenwereld over wat het jullie doen in een duurzaamheidsrapportage of eender wat?

**Respondent H:**

Ja op onze website hebben we denk ik eind vorig jaar de 5P's efkes vermeld en de acties die we in dat kader hebben genomen. Als wij een actieplan hebben, gaan we dat ook intern communiceren naar alle medewerkers. Ik denk dat dat niet meer als normaal is, en ook de eerlijkste manier. Ook als het jaar voorbij is he. "Welke acties hebben we gedaan en welke niet?". Extern... Ik heb een keer een jaarverslag gemaakt, maar ik vond dat zo artificieel. Wij berekenen ook nog niet onze CO2-footprint. Daar zijn wij nu volop mee bezig om dat te doen. Een beetje met terugwerkende kracht eigenlijk om te kunnen kijken of er een verbetering is of niet. Ik heb ook mijn bedenkingen nog bij die berekening maar dat zit in mijn hoofd. Dat doen wij samen met onze bank trouwens. Maar als gij niet aantoonbaar kunt maken van dat daalt en dat is onze doelstelling tegen ik weet niet wanneer, dan hebt gij eigenlijk weinig te zeggen in uw jaarverslag. Ik heb dat een keer gemaakt, dat heeft ook op ons intranet gestaan. Dat was gewoon om te proberen. Wat wij vorig jaar eigenlijk gedaan hebben, is niet echt een jaarverslag gemaakt maar wel in ons (ONDERNEMING H)-tijdschrift een aantal pagina's besteden aan het duurzame ondernemen. Ik denk ook dat dat kan dienen als jaarverslag, ookal heeft dat niet de indeling van een jaarverslag. Dat wordt gestuurd naar onze eigen mensen, maar ook onze leveranciers, onze klanten, architecten, bouwheren enzovoort. Dus als u wilt, wil ik dat ook wel bezorgen.

**Interviewer:**

Ja graag. Dan kan ik daar ook eens kijken hoe dat jullie dat aangepakt hebben, omdat ik daar ook wel verschillen zie tussen bedrijven.

**Respondent H:**

Goed, komt in orde.

**Interviewer:**

Goed, dat waren al mijn vragen voor u.

**Respondent H:**

Dan ga ik u veel succes wensen met de verwerking van die gegevens allemaal.

**Interviewer:**

Dank u, dat zal wel lukken. Ik heb ondertussen, nadat mijn mailtje van voka is uitgestuurd, heb ik heel veel respons gehad. Heb ik zelfs mensen moeten weigeren. Wat ik zelf heel jammer vond want hoe meer data hoe beter. Maar anders krijg ik het gewoon niet afgerond.

**Respondent H:**

Ah, dan heb je de juiste mail verstuurt.

**Interviewer:**

Ja inderdaad.

**Respondent H:**

Anaïs, veel succes nog.

**Interviewer:**

Dankjewel, heel erg bedankt voor uw tijd.

**Respondent H:**

Dan stuur ik u deze dingen nog.

**Interviewer:**

Oké, dankjewel! Fijne dag nog.



## Onderneming I

---

Respondent: I

Interviewer: Anaïs Cox

Datum: 13 april 2023

### **Interviewer:**

Hallo goedemorgen.

### **Respondent I:**

Hey hey.

### **Interviewer:**

Zo. Ik zal kort beginnen met mezelf voor te stellen. Ik ben Anaïs Cox, masterstudent toegepaste economische wetenschappen aan de UHasselt en voor mijn thesis voer ik eigenlijk onderzoek uit naar hoe dat ondernemingen duurzaamheid implementeren in een onderneming en of alsof ze dat al dan niet doen. Als het voor u goed is, ga ik het gesprek ook opnemen, zodat ik het later kan uittypen en verwerken.

### **Respondent I:**

Ja, dat mag van mij. Ik zal mezelf misschien ook heel kort even voorstellen. Ik ben (Respondent I). Ik ben DC operations manager voor de firma (onderneming I). We hebben een Europees distributiecentrum in (stad) , ongeveer 43.000 m<sup>2</sup>. Was een Greenfield site waar we in midden 2018 naartoe verhuisd zijn. Dus we hebben gelukkig al de mogelijkheid gehad om een heel aantal leuke dingen te mogen implementeren in de nieuwbouw, maar daar zullen we seffes wel aan toekomen of verder op ingaan.

### **Interviewer:**

Ja, worden jullie nog gedefinieerd als middelgrote onderneming? Of zijn jullie een grote onderneming?

### **Respondent I:**

Wij vallen nog altijd onder KMO.

### **Interviewer:**

Oké goed.

### **Respondent I:**

Lokaal hè, in België. We zijn wel onderdeel van de moedermaatschappij (moedermaatschappij) en wereldwijd zitten we met een 27.000 werknemers, dus wereldwijd vallen we onder groot. Voor België, lokaal, vallen we onder middelgroot.

### **Interviewer:**

Oké goed, ik ga direct met de deur in huis vallen en vragen wat uw definitie is van duurzaam ondernemen.

### **Respondent I:**

Oh, Ik denk dat dat een heel aantal aspecten covert. Eerste aspect dat misschien het meest eenvoudige, in het Engels worden daar termen gebruikt voor of zoals Sustainable, durable, ESG (environmental, social, governance) maar het raakt eigenlijk voor ons een heel aantal aspecten. Het is ook pas sinds dit jaar dat (moedermaatschappij) effectief vanuit de moedermaatschappij een bepaalde visie en missie rond duurzaamheid gedefinieerd. Ik kan daar later eventueel nog wel iets iets van delen via een PowerPoint of zo, maar voor ons raakt het eigenlijk twee aspecten. Langs de ene kant, het sociale aspect, langs de andere kant het menselijke aspect. En het gaat eigenlijk

over alles wat te maken heeft, zoals de term het al zegt, met duurzaamheid. Het eenvoudigste stuk bij ons draait rond het gebouw. Hoe kunnen we duurzaam ondernemen? Hoe kunnen we de eerste stappen zetten naar CO2-neutraliteit dus naar het gebouw is dat de eenvoudigste. Ik denk dat je er wel mee bekend bent. Er zijn een drietal stappen naar CO2-neutraliteit waarvan de eerste twee min of meer binnen onze eigen scope vallen en de derde scope is eigenlijk om ook uw klanten en uw leveranciers ook naar die CO2-neutraliteit te krijgen. Wij focussen ons bewust op stap een en twee. Omdat stap 3 is natuurlijk nog wel iets moeilijker. Insteek is om al onze gebouwen en zeker onze distributiecentra tegen 2030 CO2-neutraal te krijgen. Dat is de eerste insteek. Nu samen met onze eigenaar, de eigenaar van het gebouw, dat is (eigenaar gebouw). Dat is een redelijk grote vastgoedontwikkelaar, specifiek industrieel vastgoed met zetel in België. Maar die zitten ook in Nederland, ook in Duitsland, ook in Frankrijk. Redelijk mooie vastgoedportefeuille hebben we ons al geplot op hun portefeuille. En wij als magazijn zitten nu eigenlijk al ongeveer tegen de doelstellingen aan, waar we zagezegd volgens de wetgeving van België in 2030 zouden moeten geraken. Maar dat wil niet zeggen dat we ons daarbij neerleggen. Dat wil ook niet zeggen dat we stil blijven staan. Daar kom ik dus misschien eventjes verderop op terug. Het stuk circulaire economie is voor ons een heel belangrijk begrip. In het stuk van duurzaamheid. En daar gaan we heel zwaar inzetten op het recycleren en het scheiden van alle mogelijke materialen en afvalstromen die binnen ons beheer vallen en gaan we ook kijken naar bijvoorbeeld de mogelijkheid om al onze verpakkingen zoveel mogelijk zelf te kunnen hergebruiken. Dus we hebben een bepaald aantal type transportkisten, of transportkisten om het zo maar te noemen die eigenlijk in de keten blijven circuleren. Dat is een klein beetje te vergelijken met de C&C-karren uit de plantenindustrie, die ook naar de veilingen en verschillende magazijnen gaan. Dus dat zijn zaken waar we eigenlijk voornamelijk naar gebouw en naar handelingen of logistieke stroom in eerste instantie het meeste op inzet

**Interviewer:**

Ja oké, bent u de enige idee die in contact komt met die duurzaamheid binnen de organisatie of wordt dat verspreid?

**Respondent I:**

Zoals ik al zei, het vertrekt eigenlijk, of wij waren er al mee bezig lokaal, maar er is nu meer een globale visie voor neergelegd. Om u een idee te geven: we hebben zopas het (moedermaatschappij) Head of Sustainability over de vloer gehad en die is eigenlijk specifiek naar ons DC komen kijken en wij worden de basis voor de bouw van de nieuwe DC's binnen de groep dus niet zozeer. Hoe moet ik het zeggen? Niet zozeer best practice, Maar de nieuwe gebouwen die in de toekomst gebouwd gaan worden moeten minimaal voldoen aan de eisen waar ons EDC in (stad) aan voldoet. Dus het is nu wel een globale visie die langzaam wordt uitgerold.

**Interviewer:**

Oké, dus het komt echt van hoger af en zij zeggen 'je moet meegaan'.

**Respondent I:**

Het is niet zozeer het moeten. Ik denk dat het gewoon een doelstelling is waar we effectief allemaal naar willen streven. Dit is eigenlijk de eerste doelstelling waar ik veel minder het moeten proef, dan het willen.

**Interviewer:**

Ja oké.

**Respondent I:**

Wat de juiste insteek is, denk ik.

**Interviewer:**

Ja, inderdaad. Zeker voor zo een thema is het eerder van "We willen het doen" in plaats van "We moeten het doen" belangrijk want als iets verplicht wordt, dan wordt dat meestal niet met heel veel plezier gedaan.

**Respondent I:**

Ja en het voordeel is ook, het is allemaal heel eenvoudig om principes voorop te stellen. Maar mijn insteek is in principe wordt pas echt nageleefd, ook als het u niet uitkomt en zoals je waarschijnlijk ook zelf weet, alles wat aangaande duurzaamheid of. Ja, hoe moet ik het zeggen? Circulaire economie of wat dan ook wat daaraan voldoet, is per definitie duurder dan een standaardoplossing en het is pas ook echt een wil om er naartoe te gaan als ook de nodige investeringen worden gedaan om effectief die stap te zetten. En het is gewoon een veel duurder verhaal dan dat je zou kiezen voor een standaardoplossing. Dus daar merk ik ook wel de bereidheid in, zeker als we spreken over investeringen van zonnepanelen of windmolens, of welke dan ook, dat er wel een hele hoge bereidheid is om daar effectief naar toe te gaan.

**Interviewer:**

Ja, wat is uw mening over de volgende stelling "De wijze waarop wij het milieu belasten, heeft een steeds groeiende invloed op natuur, samenleving en mens."

**Respondent I:**

Ja ben ik het helemaal mee eens.

**Interviewer:**

Oké, goed geven jullie binnen (onderneming I) ook een invulling aan de 3 p's dus die people, planet profit of eventueel de twee extra p's van peace en partnership?

**Respondent I:**

Wij hanteren eigenlijk 4 kwadranten en die kwadranten gaan over het financiële aspect: onze aandeelhouders, de klanten, onze mensen en het sociale aspect. Dus die 6 P's kunt ge eigenlijk in onze 4 kwadranten onderbrengen. Maar daar hebben we een heel duidelijk beleid.

**Interviewer:**

Oké ja en wat is de missie en de visie van jullie organisatie en komt daar ook dat duurzame al een beetje in terug?

**Respondent I:**

Ja. Ik ga toch eens even kijken, want dat is wel interessant. Eens even zien hier of ik iets met jou kan delen. (deelt presentatie)

**Interviewer:**

Ja, ik zie het ja.

**Respondent I:**

Is dat beeld duidelijk voor jou?

**Interviewer:**

Ja, ja, het is heel duidelijk.

**Respondent I:**

Goed, dit is eigenlijk in het algemeen de missie en de visie van (moedermaatschappij) en dus onze overkoepelende moedermaatschappij. Centraal staat eigenlijk onze missie en dat is (missie). Zoals

je weet zitten we in het (activiteit). Zoals ik al zei, daar zitten onze 4 kwadranten rond hè. De klanten aan de ene kant, onze mensen, het financiële aspect of de aandeelhouders en dan het society gedeelte. De rode lijn rondom wil eigenlijk zeggen: 'wij willen top of mind zijn'. We moeten de natuurlijke keuze zijn. Je hebt morgen iets aan de hand, eerste waar je aan denkt moet (onderneming I) zijn. Ja dat is een beetje de insteek. Ik maak heel even een korte onderbreking in dit verhaal. Ik vind het overigens altijd heel erg sterk als een firma erin slaagt om het hele plaatje zichtbaar te maken op een slide. Dat is niet zo vanzelfsprekend, daar heeft ook wel wat tijd in gekropen. Maar ik denk wel dat het nu heel duidelijk is. De groene lijn is nieuw sinds vorig jaar en die groene kader errond staat voor het Spirit of (moedermaatschappij). Dat gaat over hoe mensen in elkaar zitten of ze de juiste attitude hebben, of ze zich kunnen vinden in onze normen en waarden waar we voor staan als firma en dan een stuk responsible business. Dat valt eigenlijk onder het duurzaamheidsaspect, dus dat is een nieuwe en als sausje eroverheen gaat het dan over inspiring leadership dus zoals je ziet in onze missie en in onze visie staat heel duidelijk die groene kader centraal waar het gaat over op een verantwoorde manier zakendoen naar de toekomst. Does that make sense?

**Interviewer:**

Ja, heel duidelijk en heel mooi weergegeven ook. Goed zo ziet ge ook dat het echt centraal staat in de onderneming, ook dat het er echt toe doet.

**Respondent I:**

Ja, zeer zeker.

**Interviewer:**

Goed en op welke manier proberen jullie nog die duurzaamheid toe te passen, ik noem maar iets bijvoorbeeld bedrijfswagens, liggen er zonnepanelen...?

**Respondent I:**

Ja, we doen best wel veel. Sinds midden vorig jaar hebben we voor het wagenpark dus voor de directie wagens, zowel als de mobiele bestelwagens die op de weg zetten is de beslissing genomen die enkel en alleen nog maar hybride of full-elektrisch mochten zijn. Hybride is nu nog mogelijk om te kiezen tot en met de maand juni en vanaf de maand juli van dit jaar is alles per definitie full-electric.

**Interviewer:**

Ja en daar zijn voor jullie enkel voordelen aan verbonden, want ik hoorde al bij andere bedrijven, bijvoorbeeld van elektrisch volledig kunnen wij niet, want dan geraken en wij niet tot bij onze klanten of tot waar wij moeten zijn. Maar bij jullie is dat dus wel volledig de optie?

**Respondent I:**

Ja bij ons is dat wel, omdat we ook voor een stukje aan het afwijken zijn van onze vroegere strategie. Onze vroegere strategie was een lagere footprint van filialen in het land en zoveel mogelijk mensen mobiel gaan helpen thuis, terwijl we daar toch wel voor een stuk van terugkomen en veel meer een filiaal-footprint willen uitbreiden en minder mobiel gaan werken. Dat heeft niet zozeer te maken met het feit dat we daar zomaar graag zouden willen omwille van een of andere voorkeur. Maar ook voornamelijk.... Ik weet niet of je een beetje bekend bent met de business, maar tegenwoordig (geeft reden aan waarom mensen tot aan het filiaal moeten komen). Dus dat wilde eigenlijk zeggen dat we in min of meerdere mate afstappen van het mobiele en dus ook die

afstand tot aan de klant veel minder belangrijk worden. Dus daardoor is het voor ons ook net iets eenvoudiger om over te stappen naar die voertuigen.

**Interviewer:**

Oké, meten jullie ook de impact die jullie hebben op het milieu?

**Respondent I:**

Ja heel uitgebreid zelfs. Ik ga dat heel eventjes opschrijven of ik jou daar iets van kan bezorgen. We maken jaarlijks presentaties. Onze veiligheidscoördinator houdt zich ook bezig met het stukje rond ecovadis en rond milieu. Bent u bekend met ecovadis?

**Interviewer:**

(klikt nee)

**Respondent I:**

Ecovadis is een stuk van branding of merk wat je kan halen. Wij hebben de insteek om bij (moedermaatschappij) dat iedere business unit minstens ecovadis goud moet halen. En dat is een soort van duurzaamheidsstempel. Dat zijn heel uitgebreid dossiers die je moet indienen voor een vakjury en wij zijn de enige businessunit binnen (moedermaatschappij) die momenteel die ecovadis platinum heeft. Wat op dit moment de hoogst mogelijke standaard is, dus daar zijn we ook heel erg fier op. Maar we doen ook de metingen van al onze afvalstromen. Hoeveel afvalstromen kunnen we effectief volledig recyclebaar maken? Hoeveel restafval hebben we nog op jaarbasis? Wat is de CO<sub>2</sub>-uitstoot van het EDC? Wat is de CO<sub>2</sub>-uitstoot van de filialen? Dus daar gebeuren wel heel wat metingen naar. Ik heb daar ergens wel een presentatie van steken, maar ik denk niet dat ik die nu zomaar eventjes kan opdiepen, maar die wil ik jou gerust nog wel bezorgen. Ik denk wel dat we daar heel eventjes moeten kijken naar 'hoe omgaan met confidentialiteit of naamsvermelding en zo?'

**Interviewer:**

Dat wou ik nog vermelden aan het einde. Maar alles wat gezegd wordt, ook de naam van het bedrijf of alle gegevens, worden sowieso geanonimiseerd. Niemand gaat normaal gezien te weten komen welk bedrijf ik interview. Maar ik doe sowieso mijn best om de anonimiteit te garanderen.

**Respondent I:**

Nee dat is goed. Eens even kijken wat ik hier nog heb... Een mens heeft tegenwoordig zoveel presentaties. Wij hebben zelfs midden 2022 samen met UHasselt nog een verpakkingsdiagnose laten uitvoeren.

**Interviewer:**

Dat zou fijn zijn.

**Respondent I:**

Dat geeft wel wat extra informatie. Dus dat is dan voornamelijk meer op recycleren en de afvalstromen gebaseerd. Dat kan ik jou wel bezorgen.

**Interviewer:**

Goed, oké.

**Respondent I:**

Ja dan misschien nog heel even terugkomen over het stuk zonnepanelen. Het gebouw heeft een footprint van 43.000 m<sup>2</sup>. We hebben een 13.000 m<sup>2</sup> aan zonnepanelen liggen. Dat is een installatie met een vermogen 132 Megawatt per jaar en op een goede dag houdt die ons 50procent CO<sub>2</sub>-

neutraal wat eigenlijk wil zeggen: op een goede dag kunnen we 50procent van onze stroombehoefte halen uit de installatie met de zonnepanelen.

**Interviewer:**

Ja, dat is al de moeite.

**Respondent I:**

Dat is wel de moeite. We zijn nu ook aan het kijken samen met (eigenaar gebouw) voor een aantal stappen te zetten. Eentje daarvan is dat wij die installatie willen overkopen, want de installatie is momenteel eigendom van hen en we krijgen 20procent korting op onze reguliere stroomprijs, op de stroom die we afnemen via de zonnepanelen. We zijn aan het kijken of we die installatie kunnen overkopen of huren, zodat we de full-benefit hebben en dan ook eventueel om die installatie uit te breiden. We moeten die eerst huren of overkopen omdat je geen twee verschillende installaties op één adres kunt leggen.

**Interviewer:**

Ah oke ja.

**Respondent I:**

Een tweede stap die we zijn aan het verkennen, is de stap van een windmolen. We hebben daar een eerste aanvraag ingediend, 3 jaar geleden. Die is toen afgekeurd omwille van het feit dat die mogelijks impact kon hebben op de ontwikkeling van de rest van het industriegebied. Maar we zijn nu aan het kijken of we eventueel een strook grond van MV de scheepvaart zouden kunnen bijnemen in lease waar we dan wel mogelijks die windmolen op kunnen plaatsen. Nu dat is een windmolen met een minimaal vermogen van 3,85 megawatt en je moet ongeveer tellen op 1 miljoen euro per megawatt installatie of investeringskost. Dus, we spreken toch wel over een investering tussen 3,5 en 4 miljoen euro. Nadeel is ook dat het ontwikkeltraject of het ontwikkelproces ook ongeveer een viertal jaren duurt, maar het is wel een piste die we aan het verkennen zijn.

**Interviewer:**

Ja op de lange termijn zal dat renderen maar de investering is natuurlijk wel gigantisch.

**Respondent I:**

Die is aanzienlijk ja. Misschien ook een naam, ARCADE, is een firma die ook in het Hasseltse gelegen is en die we nu onder de arm genomen hebben om een energiestudie van het gebouw te maken. Waardoor we ook weer gaan kunnen zien van oke kijk waar zitten onze verliesposten en waar liggen mogelijks de beste opportuniteiten om te investeren om naar meer CO2-neutraliteit te gaan. Een belangrijk punt wat we dit jaar hebben opstaan en we ofwel nog voor, ofwel vlak na de winter willen implementeren: het magazijn wordt momenteel verhit met 16 gaslucht verhitters. En die willen we er allemaal uithalen en daar willen we kijken naar warmtepompen. Of dat nu geothermisch, of elektrische is. Dat laat ik nog heel eventjes in het midden, maar die studie loopt momenteel, dus ik denk dat iedereen nu wel ongeveer van gas af wil, dus ook wij zitten in dat proces van dat te bekijken.

**Interviewer:**

Ja en gebruiken jullie die SDGs om daarmee te kijken waar jullie kunnen bijdragen?

**Respondent I:**

Nee, nee.

**Interviewer:**

En waarom niet, als ik dat mag vragen?

**Respondent I:**

Eerlijk gezegd is mij dat onbekend. Dat is het eerste wat ik ervan hoor. Nu, dat gaat onwaarschijnlijk wel ergens terugkomen onder een andere vorm of andere naam. Dit is nu iets specifiek wat mij niets zegt.

**Interviewer:**

Dan zal ik ze misschien even toelichten. Dat zijn eigenlijk 17 duurzame ontwikkelingsdoelstellingen vanuit de Verenigde Naties die in allerlei gebieden terugkomen. Zij hebben ook specifiek bedrijven opgeroepen van probeer daar een beetje op te focussen, kijk waarin je een steentje kan bijdragen. Ik vermoed dat dat over enkele jaren ook verplicht zal worden.

**Respondent I:**

Heb je daar een document of een PDF van?

**Interviewer:**

Ik kan dat zeker wel zoeken ja en u bezorgen.

**Respondent I:**

Ja, dat mag je mij wel eens bezorgen.

**Interviewer:**

Dat is goed, dat ga ik opschrijven. Goed, wat zijn voor jullie eigenlijk de voor- en nadelen van duurzaam ondernemen? Zijn er ook nadelen voor jullie?

**Respondent I:**

Ik denk eigenlijk zoals ik daar juist heb vermeld, het nadeel is meestal in dit soort, maken de enorm hoge investeringskosten. Ik denk voor multinationals is dat veel eenvoudiger toegankelijk dan dat dat voor kleinere ondernemingen is. Als ik heel eventjes terugkom op het voorbeeld van de gasluchtverhitters. We hebben er nu 16 en we weten nu al dat dit goedkoop in onderhoud is, technisch eenvoudig en aangesloten op gas. Dat is redelijk eenvoudig. We weten nu al dat als we een gasluchtverhitter willen vervangen dat we daar 4 warmtepompen voor nodig hebben. Wat weer een hoogtechnologisch product is, wat veel meer elektriciteit gaat verbruiken. Ja, en waar we dus ongeveer moeten tellen op 1/2 dag onderhoud per warmtepomp per jaar. Dus als ik 16 gasluchtverhitters weg ga halen, moet ik daar 64 warmtepompen voor in de plaats zetten. Die 16 gasluchtverhitters qua onderhoud is dat ene man een dag per jaar. En voor die 64 warmtepompen te onderhouden heb ik 32 mandagen nodig per jaar dus enkel en alleen al de uur kost voor onderhoud. Nog niet gekeken naar een financieel plaatje voor de investering. Ja, dat is absolute waanzin. Dat is het grootste nadeel vind ik. Dat het... Ik ben helemaal niet voor subsidies want met subsidies wordt van alles krom getrokken, kijk maar naar hybride en elektrische wagens en zonnepanelen. En weet ik veel wat. Maar het feit dat het zo een grote investering vergt, maakt het moeilijker. Ik denk ook als wij nu bijvoorbeeld kijken naar een circulaire transportoplossing en ik moet een krat maken met een levensduur van 5 jaar. Dan kost dat krat mij € 1.500 en ik heb er bijvoorbeeld 5000 nodig. Dat wilt zeggen dat ik die investering nu moet doen, om die kratten te hebben, om mijn mensen te kunnen beleveren. Terwijl als ik met goedkope kratten van €80 of €90 werk staan uw inkomen en uw investering veel meer in balans. De grootte van uw investering die je vooraf moet doen is in mijn ogen het grootste nadeel.

Interviewer:

Ja, zeker voor de kleine en middelgrote ondernemingen is dat een heel grote impact natuurlijk.

**Respondent I:**

Want, en dat is misschien een heel goed voorbeeld, we hebben in België 48 filialen waar we dus de (activiteit) doen. België en Luxemburg samen 48 en wij huren die locaties, dus we zijn eigenlijk... (onderneming I) heeft de policy om geen immo in eigendom te hebben. Maar we huren dus 48 filialen op een 3-jaarbasis, eigenlijk op relatief korte termijn. En wat we dus merken is... dat zijn heel vaak kleine ondernemingen of lokale particulieren die dan een gebouw verhuren aan ons en als we dan de vraag stellen 'kijk, willen jullie geen zonnepanelen leggen?'. Dan schrikt die financiële impact van die investering schrikt die mensen af. Dus wat willen wij nu proberen te doen? Dus stel nu dat wij het dak van het EDC volleggen met zonnepanelen, dat we de mogelijkheid hebben voor de installatie van een windmolen, dan kunnen we het doen aan wat in België sinds dit jaar of eind vorig jaar bijna mogelijk is het stroom delen. Dus we zitten binnen een NV. We wekken de stroom lokaal op, in plaats van dat we die stroom terug op het net zetten, in plaats van dat we daar voor vergoed worden, willen we die eigenlijk door schenken aan onze filialen, zodat onze filialen ook groener worden. Maar dat is een heel goed voorbeeld waar je kunt zien van dat het voor de kleinere particulier of de kleinere onderneming veel moeilijker is om die financieel zware investering te doen.

**Interviewer:**

Ja om daar aan de grote ondernemingen te kunnen tippen op vlak van duurzaamheid. De wil is er zeker wel, maar het moet ook kunnen gebeuren. Het financiële spreekt zeker mee.

**Respondent I:**

Klopt, en ja, de voordelen. Ik denk dat dat redelijk vanzelfsprekend is. Ik heb zelf 3 kinderen. Ik zou graag willen hebben dat de wereld na mij er best nog een beetje, liefst hetzelfde, maar als indien mogelijk beter uitziet. En ik denk nu als je het laatste nieuws nu opendoet, de grootste cycloon die aan land gaat komen in Australië. Wat je vooral ziet in de laatste jaren en dat maakt het ook onomstotelijk bewijs wat geleverd wordt. De frequentie en de intensiteit van grote dingen die gebeuren in de wereld met een zware economische impact. De intensiteit wordt hoger en de frequentie wordt groter. Als we kijken naar de aardbevingen in Turkije en Syrië, als we kijken naar de oorlog in Oekraïne. Oké, dat is niet-klimaattechnisch, dat schip In het Suez Kanaal, waar de hele logistiek door verstoord wordt, het COVID gebeuren wat ook een pandemie is. Ja, het heeft allemaal te maken met een aarde die zich niet goed in haar vel voelt en die zich op de een of andere manier een beetje aan het rechtzetten is.

**Interviewer:**

Ja klopt, dus het is zeker wel belangrijk naar de toekomst toe, nu ook, om daar toch proberen nog te redden wat er te redden valt.

**Respondent I:**

Dat is mijn insteek ook ja.

**Interviewer:**

Ja oké, communiceren jullie ook naar de buitenwereld wat dat jullie doen in verband met die duurzaamheid via een duurzaamheidsrapportage of...?

**Respondent I:**

Ja dat is dus het ecovadis-stuk. Ik ga ook heel eventjes kijken of ik dat aan jou kan bezorgen. En we hebben ook jaarlijkse duurzaamheidsrapporten. Daar gaat natuurlijk veel meer informatie in staan dan dat ik jou in dit interview kan geven. Maar ik ga jouw dat wel bezorgen.



**Interviewer:**

Dat zou fijn zijn ja! Weet u toevallig of jullie daar gebruik maken van een bepaald framework om die rapportage op te stellen?

**Respondent I:**

Wat bedoel je precies?

**Interviewer:**

Er zijn bepaalde frameworks die aangeboden worden van hogerop om van die rapportages op te stellen. Eentje daarvan is bijvoorbeeld het GRI, Global Reporting Initiative. Zij geven dan tips en een gids mee hoe dat bedrijven dat zouden kunnen aanpakken.

**Respondent I:**

Goh dat is een goede vraag. Bij ons noemt dat het MVBO rapport: rapport van maatschappelijk verantwoord en betrokken ondernemen. Of dat nu verloopt via een bepaald framework durf ik eerlijk gezegd niet te zeggen.

**Interviewer:**

Nee, oké. Dat is geen probleem.

**Respondent I:**

Ik heb het wel. Eens kijken of ik dat hier open kan zetten want dat is wel een goede vraag. Ik ga het even laten zien, ik ga er rap eventjes door he. Maar hier staat een hoofdstuk in over duurzaam ondernemen, ... (overloopt alle hoofdstukken). Dan de rapportering en de metingen. GRI-referentietabel, SDG. Voila. Ge ziet!

**Interviewer:**

Dat zijn ze allebei.

**Respondent I:**

Ja dat zijn ze allebei (lacht). Ik zal eens kijken of ik je dat ook kan bezorgen.

**Interviewer:**

Dat zou ook fijn zijn.

**Respondent I:**

En daar staan dan ook onze waarden in. Hier komt dat doel ook terug in voor, welke activiteiten, de impact op de duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties.

**Interviewer:**

Dat zijn ze!

**Respondent I:**

Ja, kijk ik weet het gewoon de helft van de tijd nog niet. Ik denk als ik jou dit bezorg, dat je daar effectief mee aan de slag kunt.

**Interviewer:**

Ja, daar kan ik zeker een vast iets mee.

**Respondent I:**

Ja, dan moet ik Alleen even zien of ik dat op de een of andere manier kan downloaden. Dan stuur ik dat door.

**Interviewer:**

Dat is goed. Heb je graag dat ik nog steeds wat dingetjes over SDGs naar u doorstuur?

**Respondent I:**

Nee, want ze staan hier blijkbaar! (overloopt hoofdstukken en inhoud), hè?

**Interviewer:**

Top, goed. Ik heb al mijn vragen gesteld en met dat document ga ik zeker nog verder aan de slag kunnen.

**Respondent I:**

Dat is fijn, Anaïs, dan zal ik jou dat bezorgen. Hier gaat alles in terugkomen wat wij al voor een stuk hebben besproken en nog wel wat meer informatie.

**Interviewer:**

Ja inderdaad goed, dan wil ik u heel fel bedanken voor de documenten en voor uw tijd.

**Respondent I:**

Dat is heel graag gedaan. Heel veel succes met de thesis en geniet nog van uw aflopende tijd op kot want vanaf hier is het alleen maar bergaf.

**Interviewer:**

Dank u. Ja, Ik denk het ook. (lacht)

**Respondent I:**

Als je nog vragen hebt mag je mij altijd mailen.

**Interviewer:**

Oké, dat is goed. Heel fel bedankt, fijne dag nog.

**Respondent I:**

Voor jou hetzelfde Anaïs.

**Interviewer:**

Hallo, goedemiddag.

**Respondent J:**

Hallo, goedemiddag met (Respondent J).

**Interviewer:**

Goed. Ik zal beginnen met mezelf voor te stellen, hè? Ik ben Anaïs Cox, masterstudente toegepaste economische wetenschappen aan de UHasselt en voor mijn thesis voer ik onderzoek uit naar hoe dat ondernemingen duurzaamheid al dan niet toepassen in hun onderneming. Als het voor u goed is, ga ik het gesprek ook opnemen, want ik moet het later uittypen om die resultaten te kunnen verwerken.

**Respondent J:**

Geen enkel probleem, doe maar.

**Interviewer:**

Goed als u wilt, mag u uzelf en het bedrijf kort even voorstellen.

**Respondent J:**

Ja mijn naam is (Respondent J). Ik ben de operations manager hier in het bedrijf, dus ons bedrijf is (onderneming J), maar wij werken dus onder de naam van (overkoepelende onderneming). Ja, alé, we behoren tot de groep (overkoepelende onderneming). Wij zijn een 100procent distributiebedrijf. We werken eigenlijk voor 3 van de 4 divisies van (overkoepelende onderneming), In de volksmond als ik nog maar de naam (overkoepelende onderneming) uitspreek, dan zegt men altijd van compressor, compresseurs zeggen de mensen dan. Wel, dat is nu net wat wij niet doen. Ja, dus wij zitten eigenlijk in de 3 van de 4 andere takken binnen de groep (overkoepelende onderneming). Wij werken vooral voor tools en met tools bedoel ik de tools die gebruikt worden om bijvoorbeeld schroeven vast te draaien in automotive, in de vliegtuigbouw. Dat soort dingen. Wij werken voor de afdeling, voor de divisie PT. En PT die zijn vooral gespecialiseerd in toestellen die gebruikt worden in de wegenbouw. Ja en dan derde grote tak waar wij voor werken, dat is VT, dat is vacuümtechniek. Dat zijn vooral vacuümpompen die uitgeleverd worden. Wij leveren zowel de machines uit, maar vooral ook alle spare parts. Dus wij zijn eigenlijk echt wel een spare parts-bedrijf. We hebben op dit ogenblik ongeveer een 80.000 verschillende spare parts in stock. We zijn ook wat sterk gegroeid is. We zijn ontstaan in 1991 en ondertussen hebben we al 6 uitbreidingen achter de rug. En we hebben nu goedkeuring om opnieuw nog een grote, waarschijnlijk laatste uitbreiding te gaan te gaan doen, dus een 7000 m<sup>2</sup> extra magazijnruimte, plus een 4000 m<sup>2</sup> ruimte voor bureel. Dus dat is een beetje samengevat wat wij doen en wie zijn. En wij leveren wereldwijd aan 180 verschillende landen. We hebben eigenlijk 70 laat ons zeggen customer centers die de orders genereren. Dus ook weer gelegen over de ganse wereld. Wij leveren dus ook van hieruit over de ganse wereld.

**Interviewer:**

Worden jullie dan gedefinieerd als een grote onderneming? Of zijn jullie middelgroot? Klein?

**Respondent J:**

Ja, er zijn nu ongeveer een 260 werknemers. Wat wel typisch is aan ons, we hebben ongeveer een gelijke verhouding aan mannen en vrouwen. We zijn fifty fifty.

**Interviewer:**

Amai! Ja, in die sector is dat toch niet vanzelfsprekend?

**Respondent J:**

Nee, daar zijn we toch wel fier op.

**Interviewer:**

Ja, daar kan ik in komen. Dat is toch iets om mee uit te pakken natuurlijk, hè? Goed, ik vroeg mij af wat voor u de definitie van duurzaam ondernemen is.

**Respondent J:**

Goh, duurzaam ondernemen gaat heel ver. Duurzaam ondernemen, voor ons. Wij hebben ons eigenlijk toegespitst op een 3 verschillende vlakken. Laten we zeggen, duurzaam transport is een heel belangrijke, nu moet ik heel eerlijk bekennen dat ik daar niet zo mee begaan ben. Ja, Dat is vooral voor mijn collega X. Die is vooral bezig met het duurzaam transporten, het kijken naar de nieuwe brandstoffen, kijken om de trein te gebruiken in de plaats van het vliegtuig. Dat soort dingen allemaal. Maar ik zeg u, dat zit meer bij mijn collega. En een tweede rond duurzaamheid en dat is het bedrijf zelf. Hoe gaat ge om met de energiebronnen? En dan hebben we een derde en dat is hoe verpak ik op een op een duurzame wijze. Ja, dat is... Datgene dat ik u nu vertel, is datgene dat wij binnen ons bedrijf eigenlijk in eigen handen hebben. Als je gaat kijken naar de groep van (overkoepelende onderneming), dan zijn de doelstellingen daar toch wel een stuk anders in die zin dat wij geen producent van toestellen, geen producent van machines zijn. Uiteraard zet (overkoepelende onderneming) heel sterk in om energiezuinige machines te bouwen, om recycleerbare materialen te gebruiken en dat soort dingen. Maar opnieuw, dat behoort niet tot onze scope, dat behoort niet tot ons bedrijf. Ja, dus voor ons zijn er drie grote doelstellingen: duurzaam omgaan met energie, duurzaam omgaan met verpakking en op een duurzame wijze transporten.

**Interviewer:**

Ja oke. Wat is uw mening over de volgende stelling, de wijze waarop wij het milieu belasten, heeft een steeds groeiende invloed op natuur, samenleving en mens.

**Respondent J:**

Absoluut, heel terecht en daar moet echt een kentering in komen. Ja, vandaar ook, en daar ben ik wel fier op. Ik ben hier begonnen, alé, ik heb hier binnen het bedrijf een step-by-step approach gehanteerd omdat ja, je kunt er wel mee beginnen maar ge moet altijd, het kost ook allemaal veel geld om het te realiseren. En als ge dan, ik noem maar iets, als ge zou gaan voor "Ik wil in het hele bedrijf de verlichting wijzigen", ja dan kost u dat 4 à 5000 euro in een stap. Ik heb dat anders gedaan. Ik heb dat in een drietal stappen gedaan. Ik heb vervolgens aan onze board laten zien van kijk, wij gaan stap 1 doen en ik ga u vervolgens laten zien wat het effect daarvan is. En als je dan resultaten kunt laten zien, ja, want per slot van rekening: Wij zijn ook een Zweeds bedrijf en wij zijn een bedrijf wat heel sterk geëngageerd is op dat gebied. Ja, Zweedse bedrijven zijn dat gewoon. Althans, wij doen enorm ons best. (overkoepelende onderneming) heeft ook de target om tegen 2030 ongeveer 50procent CO2-reductie te realiseren. Ik heb dat dus op een andere manier aangepakt. Ik heb dat de step-by-step approach genoemd. En dat is zeker in goede aarden gevallen. Dat gaf mij het voordeel dat ik iedereen van de board, wij werken met een board waar onze chiefs 3 keer per jaar langskomen. Waar wij ons bedrijf, onze KPI's kunnen voorstellen,

kunnen presenteren over investeringen en vanalles en nog wat, noem maar op. Ja en dan kon ik wel telkens stappen Laten zien, vooruitgang laten zien, ja. En dan wordt dat wel gemakkelijker verteerbaar om te supporteren in geld ook.

**Interviewer:**

Ja inderdaad, als er al bewijzen zijn, dan krijgt u waarschijnlijk al wat meer los.

**Respondent J:**

Als je ziet dat het effectief zijn resultaat heeft, ja. Ik moet zeggen, ik ben er eigenlijk in 2016 mee begonnen en van 2016 tot nu ben ik erin geslaagd om het elektriciteitsverbruik met 60procent te verminderen.

**Interviewer:**

Amai, dat is wel al veel!

**Respondent J:**

Dat is dus wel een enorme stap ja, en dat is gelukt dankzij het stappenplan en een beetje in te zetten op alles. Uiteraard ga je proberen te besparen. Je gaat heel eenvoudige dingen doen, de verlichting aanpassen. Ik heb de toestellen die we gebruiken in het magazijn... Die lopen ondertussen bijna allemaal op lithium batterijen. Dat is ook een serieuze besparing. Ik heb dan zonnepanelen gelegd in twee stappen. Ik heb een stap gedaan in 2019 en ik heb dan de volgende stap gedaan in 2022. En dat werkt. Ik zat vroeger aan 1800 megawattuur per jaar. We zijn nu gezakt tot onder de 900 en ik verwacht daar dit jaar rond de 6 à 700 te gaan realiseren.

**Interviewer:**

Ja, dat zijn mooie cijfers, hè?

**Respondent J:**

Ja absoluut.

**Interviewer:**

Geven jullie een invulling aan de 3 P's (People, Planet and Profit)?

**Respondent J:**

Ja, wat hebben wij ook gedaan... We zijn eigenlijk binnen VOKA zijn wij gegaan voor het certificaat van de 17 SDGs. Dat hebben we ook behaald, dat was een drie-jarenplan. Daar zit ook alles in. Ook datgene wat gij nu zegt van die 3P's, die zitten daar ook in. Ja dat gaat heel ver. Ik heb nu grote dingen genoemd. We hebben ook in gas het een en ander kunnen besparen, ongeveer een 30procent ten opzichte van 2018. Ik heb bijvoorbeeld ook een bloemenweide aangelegd, of een bijenhotel geïnstalleerd. Van die dingen hebben we ook gedaan. Naar mensen toe durf ik ook te zeggen dat wij heel sterk inzetten met verschillende initiatieven. Noem maar op, het fietsenplan, wat toegankelijk is voor al onze medewerkers. We zetten ook heel sterk in het feit dat ze mee betrokken worden in het geheel om bijvoorbeeld kleine ideeën te brengen rond duurzaamheid. Ze worden mee betrokken in verbeteringen die aangebracht kunnen worden. Er wordt naar de mensen geluisterd. Ja dat soort dingen hebben wij eigenlijk allemaal gedaan.

**Interviewer:**

Ja, en wat is dan eigenlijk jullie missie en visie en wordt die duurzaamheid daar al een beetje in vermeld?

**Respondent J:**

Zeker. Voor ons is de missie, en onze visie, die gaat ervan uit om onze klantenservice te maximaliseren. Wij zijn 100procent distributie dus voor ons is de klant echt wel nummer een.

Gelijk ik al gezegd heb, het transport naar de klant toe is een superbelangrijke om te doen maar wij zijn bijvoorbeeld ook heel sterk gaan inzetten op de verpakking. Gaan kijken van "Wat is duurzame verpakking en hoe kunnen we daarin verbeteren?". Dan hebben we sedert 2021 daar toch enorm veel stappen in ondernomen. Nu ga ik misschien wel eventjes kijken of ik hier ergens een slide naar boven kan toveren die daar wat rond verteld. (opent slideshow)

**Interviewer:**

Ja, ik zie het ja.

**Respondent J:**

Hier zie je bijvoorbeeld onze transport- en shippingstrategie. Dat is dat wij visibiliteit willen creëren over het ganse traject, dat we competitief partnership willen creëren, dat wij repetitief werk willen verminderen en dat we willen inzetten op Sustainable Transport en Sustainable Operation. Ja, hier is datgene wat ik net al voor een stuk verteld heb, energiereductie van 60procent, 30procent in gas en dan smarter packaging en sustainable transport. Hier bijvoorbeeld, als je kijkt naar de projecten die we al lopende hebben of al gerealiseerd hebben. We zijn bijvoorbeeld begonnen in 2021 met plastic uit onze verpakking te halen. Vroeger werden er heel veel luchtzakjes gebruikt om op te vullen. Dat hebben we vervangen met papier. We zijn verdergegaan met het vervangen van houten paletten door kartonnen paletten, en dat lukt wel aardig. Een ander ding waar we heel sterk op inzetten en wat we proberen te realiseren dat is om onze leveranciers zover te krijgen dat zij gaan verpakken in een verpakking die wij kunnen hergebruiken. Dan bedoel ik deze hier (toont aan). Die leveren op een pallet die wij ook kunnen gebruiken naar onze klanten toe. Of lever in kartonnen boxen die wij gebruiken om onze eigen goederen in te verpakken. Dat begint wel aardig te lopen hoor. Ik heb nu een 5000 verpakkingen op jaarbasis die ik volledig kan recupereren. Wij maken ook deel uit van de groep (overkoepelende onderneming), vermits dat een heel grote groep is zijn er ook wat zaken die regelmatig wijzigen. Daar hebben wij heel veel opportuniteiten en hebben we heel veel mogelijkheden. (overkoepelende onderneming) doet bijvoorbeeld ook... Vorig jaar hebben ze bijvoorbeeld aan dertigtal acquisities gedaan op jaarbasis. En dat brengt opportuniteiten voor ons naar de toekomst toe. Ja, want dan zijn er altijd wel zaken waar wij kunnen op inpikken en die we naar hier kunnen halen om binnen het grote netwerk aan distributie te laten. Dan krijgen wij bijvoorbeeld dingen in, zoals dit bijvoorbeeld. De vacuümpomp, heel sterk verpakt in een houten kist. Alé, in mijn woorden kunt ge er bijna een olifant inzetten. Die weegt heel veel. Het eerste wat ik gedaan heb is gekeken "Kan ik daar geen lichtere uitvoering van maken?" dat is gelukt waar ik nog maar 60 kilo aan materiaal heb, waardoor de kist iets van 250 euro goedkoper werd. De laatste uitvoering is een kartonnen kist waar ik nu onder de 13 kilo uitstuur en waar ik die kist naar 60 euro kan brengen. We gaan dan van 400 euro naar 60 euro. Een andere waarbij ik bijvoorbeeld inzet en dat is van ik gebruik wel wat wikkelfolie om goederen in te pakken. Ik ben gewoon naar een lichtere versie gegaan waar wij toch veel plastic besparen op een jaar. Misschien een kleine, die lijkt klein, maar die is wel... Die heeft wel een enorme impact op het milieu. Dat is om gerecycleerd papier te gaan gebruiken. Eigenlijk, als we kijken naar de besparing, dus een pallet, een grote pallet die je gerecycleerd papier gebruikt. Daar bespaar je bijvoorbeeld 240 000 liter water mee. Of daar bespaar je ook heel wat kilowattuur mee. Dat zijn dan zo kleine dingen waar ge echt wel iets aan kunt doen.

**Interviewer:**

Ja, en in een klap een grote impact mee hebt natuurlijk.

**Respondent J:**

Nog iets wat ik dit jaar wil gaan doen is om papieren tape te gaan gebruiken in de plaats van plastic tape om de dozen dicht te maken. Ik gebruik ook heel wat enveloppes bijvoorbeeld. In die enveloppes waar dus kleine goederen in verzonden worden, daar zit nu nog een soort van schuimplastic in. Ik ben nu volop aan het testen om die schuimplastic eruit te halen en dan echt te gaan naar een enveloppe met bijvoorbeeld honingraad papier in. Dat zijn allemaal projecten die wij doen waar wij daadwerkelijk impact mee hebben of kunnen hebben op het proces en die natuurlijk deel uitmaken van het grote (overkoepelende onderneming) proces. En hier zie je dan dat wij een SDG-pionier zijn, het certificaat wat wij dus hebben behaald in 2020 hé.

**Interviewer:**

Ja, dit somt eigenlijk een heel deel van mijn vragen al samen. Want jullie gebruiken die SDGs, aangezien jullie een pionier zijn. Zijn er enkele waar jullie meer op focussen dan anderen?

**Respondent J:**

Goh, laat ons zeggen, natuurlijk ik heb je al verteld. De verpakking en transport is voor ons belangrijk. Door met die 17 SDGs te werken, hebben we toch wel gezien dat er kleine hiaten zijn. We hebben een sterke groep op dat gebied, die er ook heel sterk op inzet. En dan merk je dat sommige dingen zoals, ik zeg nu maar, een bloemenweide aanleggen binnen het bedrijf. Dat was zoiets, dat zou ik vroeger waarschijnlijk nooit gedaan hebben, of nooit aan gedacht hebben. Nu vind ik dat eigenlijk wel leuk dat ik dat gedaan heb. Nu vind ik dat mooi. Als je hier buiten komt en er staan wat bloemen, dat vind ik heel ferm. Zo van die dingen hebben ons wat bijgestuurd maar ik moet zeggen dat wij zelfs in jaar 1... Je stapt dan in zo een traject van 3 jaar, dan heeft men ons zelfs gezegd van "Rustig maar, je stapt in een traject van 3 jaar, je hoeft dat niet allemaal op een half jaar te doen he". Dat is dan wel fijn om te horen maar we zijn er ook terecht fier op.

**Interviewer:**

Zijn er voor jullie ook nadelen verbonden aan dit allemaal te doen?

**Respondent J:**

Nadeel... Dan moet ik eigenlijk heel hard nadenken. Ik denk dat dat heel sterk afhangt van uw ingesteldheid. Mensen hebben het daar soms moeilijk mee, ze vinden het quatsch, die daar niet in meegaan. Maar als ik nu zie... Ja ik ben een optimist in dat gebied he... Als ik nu zie, ik heb bijvoorbeeld gisteren een tekst gelezen van dat Europa eindelijk beslist heeft om richtlijnen te geven rond verpakking en wat er moet gebeuren. Als ik daar doorlees, dan denk ik bij mezelf, 1) al goed dat ik een vijftal jaar geleden begonnen ben en 2) ik moet eigenlijk al niet veel meer doen om te voldoen aan datgene dat gevraagd wordt om tegen 2035 in orde te hebben. Ik heb denk ik al 80procent in orde bij wijze van spreken. Ik vind dat degene die zich daartegen verzetten, die gaat op een zeker moment de boot missen. Die gaat op een moment zich competitief schade aanbrengen. Want op een gegeven moment begin je wel meer en meer te merken dat bedrijven daar enorm veel belang aan hechten. Ja en als je dan achterblijft dan, ja, dan ben ik zeker dat dat u competitief schade gaat berokkenen op termijn.

**Interviewer:**

Ja, daar ga ik mee akkoord.

**Respondent J:**

Nu kan het nog... Hoe zal ik het zeggen... wat ik ook merk, waar ik een stuk verwonderd ben geweest. Als je nu naar green verpakking gaat, dan ga je meer betalen maar daartegenover staat

dat ik projecten heb gedaan om ervoor te zorgen dat ik 5000 paletten minder moest aankopen. Ja dat is een pure winst, dat is een pure saving. Of ervoor zorgen dat de verpakkingen die ik moet aankopen dat ik die kan hergebruiken, dat is een pure saving waarbij als ik dan mijn balans ga opmaken van het totale plaatje. Ja, hier moet ik in investeren maar van die kant win ik ook. Voor de totale oefening zou ik op jaarbasis 10 000 euro duurder uitkomen, wat eigenlijk een peulschil is maar waarbij je dan wel kunt zeggen van "Kijk een keer wat we allemaal gerealiseerd hebben en welke stappen hebben we gedaan hebben". Eigenlijk binnen het bestaande budget dan. Het is niet altijd duurder. Tuurlijk je moet kijken naar de totale oefening die je doet. Als je kijkt naar de stroom, kijk maar naar de kost van de elektriciteit van dit ogenblik. Ja dan prijs ik mij heel gelukkig dat ik daar toen in geslaagd ben om daar 60procent uit te fietsen he. Het is nu nog een stuk duurder dan dat het al was maar dan stel ik mij de vraag "Moest ik dat niet gedaan hebben, wat zou de kost dan nu voor ons betekenen?". Dus, alé, ik denk dat je alles in een weegschaal moet gieten.

**Interviewer:**

Klopt, communiceren jullie ook naar de buitenwereld over alle dingen die jullie doen? Hebben jullie een duurzaamheidsverslag of rapportage?

**Respondent J:**

Laat me zeggen dat wij, vermits wij een DC (distributiecentrum) zijn en daarbij voor verschillende divisies werken, vermits we ons profileren als zijde de logistieke competence center voor de groep, worden er ook heel veel bezoeken aan ons georganiseerd. Heel veel mensen en bedrijven die op bezoek komen, heel veel customer centers. We hebben bijvoorbeeld ook, we zijn in SAP heel sterk waarbij customer centers afhankelijk zijn. Vorige maand hebben we 45 personen van over de ganse wereld uitgenodigd om hier training te komen genieten. Om hier eigenlijk te leren over processen omtrent die mogelijkheden. In onze board gaan wij ook altijd... Sustainability is eigenlijk een vaste topic geworden. We gaan kijken naar... We krijgen de mogelijkheid om een nieuwbouw te zetten, daar worden van onze kant uit die targets heel sterk gezet. De nieuwbouw moet CO2-neutraal zijn. De nieuwbouw moet passen in het volledige nieuwe plaatje. De nieuwbouw moet op een dusdanige manier zijn als ge spreekt over burelen dat ge... je hebt ook de war for talent, je hebt jonge mensen zoals u die niet zo graag of die zeggen van "ja, ik wil toch wel werken bij een bedrijf dat sustainability heel hoog in het vaandel draag", "ik kies voor een bedrijf waar het fijn is om te werken, waar het mooi is, een fijne omgeving, de collega's zijn heel belangrijk", dus het nieuwe welzijn, de nieuwe beleving creëren. Dat zit er allemaal in in onze nieuwbouw. Het zal op die manier allemaal meegepakt worden. Wij wille die trein echt niet missen. Dus sustainability en het energie-neutrale zal er absoluut in zitten.

**Interviewer:**

Goed, dan heb ik eigenlijk al mijn vragen gesteld. Dat was een mooie afsluitende zin van u vond ik dat het zeker naar de toekomst toe... Het moet - eigenlijk gewoon. Je moet als bedrijf meegaan, zeker om afstuderende aan te trekken is dat wel een heel belangrijke factor ook, ja.

**Respondent J:**

Absoluut, en daar zetten wij heel zeker heel sterk op in. Je kan wel zeggen we zetten daar op in, maar je moet de financiële middelen krijgen om het te realiseren en dan zitten wij gelukkig in een mooi en goed bedrijf dat diezelfde normen en waarden ook draagt en waarbij we dat mogen.

**Interviewer:**



Oke, goed.

**Respondent J:**

Dan wens ik u heel veel succes.

**Interviewer:**

Dankjewel. Heel erg bedankt voor uw tijd, en een fijn weekend!

**Respondent J:**

Graag gedaan

**Respondent K:**

Goedemorgen.

**Interviewer:**

Goedemorgen! Ik zal beginnen met mezelf even kort voor te stellen. Ik ben Anaïs Cox, master student toegepaste economische wetenschappen aan de UHasselt en voor mijn thesis doe ik onderzoek over duurzaamheid in ondernemingen, hoe dat zij dat wel of niet toepassen. Als het voor u goed is, ga ik het gesprek ook opnemen, want ik moet dat later uittypen om te kunnen verwerken.

**Respondent K:**

Ja, dat is geen probleem.

**Interviewer:**

Goed als u wil, mag u uzelf en het bedrijf kort even toelichten.

**Respondent K:**

Oké, dat is goed, dus ik ben (respondent K). Ik ben finance en HR-manager bij (onderneming K) Belgium. Wij zijn ooit ontstaan uit een afdeling van de Philips in Hasselt, hè? Dus de Philips site in Hasselt waar wij nu nog altijd gelegen zijn. Nu is dat de Corda Campus. Daar was vroeger een productie van gin, transistor, radio's en daarna is dat uitgegroeid naar cd-spelers en zo en wij waren daarvan de kabelafdeling. Dus wij maakten op dat moment de kabel, het snoer dat je hebt aan een elektrisch toestel. Daarna is dat uitgegroeid naar een apart bedrijf, dat heette (naam onderneming). En dat maakt ook niet alleen netsnoeren, maar ook de ganse binnenbedrading van eerst Philips, maar ook daarna van concurrenten van Philips. Dan zijn wij overgenomen door (overnemer). Dat is een Duitse grote groep die vooral in de kabelindustrie zit, die vooral actief is in de automobielsector. Dus die eigenlijk een kabelboom voor wagens maken. En dan hebben ze de fabriek in België, in Hasselt, gesloten en zijn ze verhuisd naar Slowakije en ook een deel naar China. En in België, hier is het key-accountmanagement gebleven voor de groep. Dus binnen (overnemer) was er een business unit, die noemde (naam business unit). Dat was het eigenlijk alles rond huishoudtoestellen dus alle bekabeling rond huishoudtoestellen. Dat was een business unit en wij in Hasselt zijn daar verantwoordelijk voor het key-accountmanagement wereldwijd. Ondertussen hebben we ook een nieuwe fabriek in Servië en ook een tweede fabriek in China en wij coördineren vanuit Hasselt onze vier fabrieken en de klanten, dus de internationale klanten. Wie zijn dat? Bosch, Siemens, Electrolux, Philips, Dyson, ... Dat zijn allemaal grote producenten van vooral huishoudtoestellen en die hebben fabrieken wereldwijd en ja, wij hebben dan ook 4 fabrieken en daar die coördinatie daartussen. Dat doen wij dus niet alleen coördinatie maar natuurlijk ook de verkoop, jaarcontracten afsluiten, nieuwe projecten opvolgen, als er kwaliteitsklachten zijn, gaan wij dat ook opvolgen. Dat is in eerste instantie wat wij in Hasselt doen. Daarnaast doen wij ook voor alle Europese vestigingen van onze klanten die producten vanuit China nodig hebben, die bestellen via België. Om het probleem van taal, uurverschil en dergelijke allemaal uit handen te nemen en natuurlijk ook vanuit China aan te kopen, dat zorgt voor heel wat logistieke opvolging. Dus om dat uit handen te nemen, bestelt de klant dat bij ons,

wij zorgen voor productiecapaciteit in onze fabrieken en wij laten dat dan in grote massa voor al onze klanten die wij hebben samen naar België komen en wij verdelen dat dat over Europa. Dus zijn wij eigenlijk ook een beetje het Europese distributiecentrum voor onze groep. Dus dat zijn eigenlijk de 2 grote activiteiten die wij doen. Het key-accountmanagement en import vanuit China, en dan export voor Europa. Wij zijn in België in totaal met 16 mensen, een tiental mensen zitten in de verkoop en in key-accountmanagement. De rest zit op, wij noemen dat customer service. Maar dat is eigenlijk het tweede gedeelte: de vordering van de klanten, opvolging van logistiek, zeecontainers die vanuit China naar België komen en dus dat verdelen naar ons magazijn, naar onze klant toe. En ik zit daar nog naast voor finance en HR. Dus dat is ons team

**Interviewer:**

Zijn jullie dan een kleine onderneming, of ligt dat anders omdat jullie dan ook bij die fabrieken horen?

**Respondent K:**

Ja, ja, we zijn een relatief kleine onderneming omdat wij ook een groot deel van onze services die wij aanbieden uitbesteden. Dus het hele logistieke verhaal, werken we met een aantal partners. We hebben enerzijds de zeecontainers die binnenkomen, die kopen wij aan via X. X brengt die zeecontainers naar Lanaken, daar worden die ontvangen door Y. Zij gaan die leeghalen, op stock zetten eventueel en anders klaarzetten om meteen uitgeleverd te worden en dan werken wij met zowel Z1 en Z2 die het hele baantransport naar de klant toe verzorgen dus daar werken we met een aantal partners. In Slowakije hebben we een fabriek. Daar werken ondertussen een honderdtal mensen, in Servië in onze nieuwe fabriek die we aan het uitbouwen zijn werken ondertussen al 1000 mensen. En dan in China hebben wij ook een paar duizendtal mensen aan het werk. Dus ja, in vergelijking met onze zusterbedrijven zijn wij relatief klein maar we zijn wel heel belangrijk qua coördinatie van het key-accountmanagement en redelijk wat omzet passeert via ons vanuit de Chinese fabrieken naar de klant toe in Europa.

**Interviewer:**

Jullie doen voornamelijk administratie dan?

**Respondent K:**

Ja dus de key-accountmanagement, zoals ik juist zie, is het commerciële beleid tussen de aankoopdirecteuren of aankoopbeleid van onze klanten en ons, onze fabrieken. Wij zijn eigenlijk het single point of contact voor die klant. Is er nu een probleem in een fabriek in China of een probleem in Servië, dat maakt niet uit. Dat passeert allemaal via ons. We hebben daar een aantal key-accountmanagers opzitten die ook nog ondersteund worden door key-account-support officers die ja het administratieve werk, opvolging doen. In de customer service, dat zijn de orders die de klanten sturen voor de goederen die zij nodig hebben van ons. Wij gaan die orders naar de fabrieken leggen op het moment dat wij een orderbevestiging krijgen. Wanneer dat product gaat gemaakt worden, weten wij ook dat ongeveer 6 weken later dat product bij ons in België zal aankomen. En dan hebben we nog een week de tijd om dat goed naar de klant te brengen. Dus daar tellen wij dan 7, 8 à 9 weken, dat is een beetje afhankelijk van de periode. Tussen de productie in China en het leveren bij de klant gaan wij die orderbevestiging terug aan de klant doorgeven van 'kijk, dat gaat dan of dan bij u geleverd kunnen worden', en dan doen wij het hele verhaal van zeecontainers die binnenkomen. Daar moeten importduties op betaald worden, die importduties wordt door onze serviceprovider van de zeevrachten X gedaan. Zij gaan die inklaren

voor ons en dan komen die bij ons in Lanaken toe. Dan worden die goederen verdeeld over de klanten en dan gaan wij factureren. Dus die customer service mensen die de order ontvangen hebben, die die zeevracht hebben geregeld, die gaan dan ook de facturatie doen naar de klant toe. En die gaan eigenlijk eerst nog de transporten regelen, het transport naar de klant ergens in Europa, facturatie en eventueel nog de opvolging van openstaande facturen enzo dat ligt allemaal bij customer service.

**Interviewer:**

Oké ja.

**Respondent K:**

Dus de boekhouding op zich wordt voor een groot deel ook bij customer service gedaan. En mijn taak is dan vooral ja kijken naar de controlling, kijken dat producten de juiste marges hebben die we willen hebben, dat maandelijkse rapporteringen... We horen samen met onze businessunit... Dus onze fabrieken en wij in België zijn al zes jaar een business unit binnen (onderneming K). Maar (onderneming K) heeft ook nog andere business units die ook andere dingen doen. Wij doen vooral huishoudtoestellen maar ze hebben ook businessunits die zich bezighouden met automobiel of computer en dergelijke en dat is een redelijk grote groep die nu al meer dan 1 miljard euro omzet draait. We zijn beursgenoteerd, dus wij doen maandelijks gedetailleerde rapporteringen naar die groep toe, naar V en dat is ook een van mijn taken.

**Interviewer:**

Oké goed. Het interview gaat voornamelijk over hoe jullie als bedrijf die duurzaamheid toepassen, maar daarvoor zou ik eigenlijk ook uw visie van duurzaam ondernemen willen weten. Dus wat is voor u die definitie daarvan, van duurzaam ondernemen?

**Respondent K:**

Oh ja, dat gaat natuurlijk heel ver he. Duurzaam ondernemen, het product zelf dat we aanbieden? Daar hebben wij weinig, ik ga effekes vanuit mijn job spreken, heb ik weinig invloed op. Wat wij als producten kunnen aanbieden is bijvoorbeeld hallogeenvrije pvc kabel. De kabel die wij aanbieden is in dat opzicht al een stukje duurzamer maar daar heb ik heel weinig invloed op. Waar wij wel naar kijken, en dat is ook een van mijn taken, is het logistieke opvolgen en supplychain. Die heb ik samen met een collega van customer service de laatste maanden een beetje hertekend. Daar zijn we natuurlijk wel gaan kijken van hoe kunnen we op lange termijn ons transport duurzamer en wat groener gaan doen. Vandaar ook dat onze nieuwe partner in magazijn en transport Z1, die zijn daar ook al fel mee bezig. Dat is ook een van de redenen waarom we toen voor hen gekozen hebben. Dat gaat niet alleen naar zonnepanelen toe, maar ook de vrachtwagens met EURO6 uitrusten. Dat gaat ook ja, hoe kunnen de chauffeurs zo zuinig mogelijk rijden en dat soort zaken. Daar zijn wij mee bezig geweest. Maar ook, de zeecontainers. We zeggen wel allemaal dat zo een groot schip vrij vervuilend is hé, maar als je telt hoeveel zeecontainers op zo'n schip staan, dan is dat nog altijd de milieuvriendelijkste oplossing om uw goederen in Europa te kunnen krijgen. Ge zou ook de trein of het vliegtuig kunnen gebruiken, dat gaat natuurlijk sneller maar dat is qua milieu niet zo een goede oplossing. Dus die zeevrachten, daar wordt ook naar gekeken samen met X. Kunnen daar onze schepen uitgerust worden met de minst vervuilende brandstoffen? En daar is X ook heel sterk mee bezig. En waar wij dan naar de toekomst naar gaan kijken zijn en tot nu toe hebben we daar nog niet een pasklare oplossing voor gekregen, is dan onze zeecontainers van Antwerpen naar ons magazijn via het kanaal gaan en nog niet met vrachtwagens, hè? Ook daar is

het Albertkanaal een stuk duurzamer dan die vrachtwagens allemaal te laten rijden, hè? We hebben ongeveer een 250-tal containers per jaar die vanuit China in Antwerpen toekomen. Die moeten allemaal met vrachtwagens naar ons magazijn gereden worden. Dus ja, dat is ook een van onze doelen om op termijn die zeevrachten die het minst dringend zijn, om die toch al zeker met een barge, een kleiner schip over het Albertkanaal naar Genk te brengen. Ja dus dat is ook nog een van de oplossingen om wat duurzamer te zijn. Daarnaast heb je nog het kantoor bij ons. Wij zitten op de Corda Campus. Corda probeert daar ook naar te kijken, al onze verlichting is met led uitgerust. Jammer genoeg zijn er nog geen zonnepanelen. Wij zitten nog op het oude gebouw, in de oude Philips-site. Er zijn nog geen zonnepanelen, dus ja, daar hebben we nog niet zoveel kunnen doen, maar ook daar geloof ik dat wij met 16 mensen en een relatief klein kantoor niet zo heel veel kunnen betekenen.

**Interviewer:**

Nee oké. Oké goed, wat is uw mening over de volgende stelling? De wijze waarop buiten milieubelasting heeft het steeds groeiende invloed op natuur, samenleving en mens.

**Respondent K:**

Dat is denk ik absoluut, dat klopt. Kunnen we daar veel aan gaan doen? Ja natuurlijk, alle kleine beetje helpen hé.

**Interviewer:**

Klopt, oké. Geven jullie een invulling aan de 3 p's? Dus de people, planet en profit.

**Respondent K:**

Niet direct nee, daar zijn wij nog niet zo mee bezig nee.

**Interviewer:**

Heeft dat een reden?

**Respondent K:**

Goh, hoe jij het nu vertelt, die people, planet en profit, zo wordt het in ieder geval niet verkondigd. Wij hebben wel, ik weet niet of je al naar onze website gekeken hebt?

**Interviewer:**

(knikt)

**Respondent K:**

Daar waar wij wel mee bezig zijn is ja... Wij hebben daar een ESG-afdeling opgericht, nog niet zo lang, en die zijn dan bezig over corporate sustainability. Die hebben, daar zijn 5 topics, dat gaat niet alleen over waar gij het over hebt. Dat gaat over integrity, customer orientation, teamwork en dan vooral die environmental protection en innovation. Dat zijn zo de punten waar wij aan bezig zijn. Waar wij erg op inzetten. En dan die environmental, dat gaat heel ver. Dat gaat over "hoe kunnen we onze emissie in onze fabrieken terugbrengen?", "hoe kunnen we ons energieverbruik laten dalen met onze producten die we aanbieden?", dat gaat ook over onze materialen die we gebruiken om onze producten te maken. Om een kabel te maken, werk je met koperdraad enzo. Hoe gaan we die raw materials ontginnen. Dat soort zaken kijken wij ook naar. En daarnaast heb je dan ook het sociale aspect. Dat gaat dan over hoe zijn onze werknemers, hoe kunnen wij die in zo goed mogelijke omstandigheden laten werken? Wij hebben ook maandelijkse rapporteringen van wat doen wij als bedrijf aan lokale engagementen, bij vzws bijvoorbeeld. En daarin zit dan ook nog eens de supply chain waar ik het daarstraks over had. "Hoe kunnen we die zo sustainable

mogelijk maken?”. Dus wij als (onderneming K)-groep zijn vooral daar rond aan het werken. Zij noemen dat het ESG, maar dat is niet met de 3P's zoals jij zei.

**Interviewer:**

Nee, maar eigenlijk komt het een beetje op hetzelfde neer hé. Dus dan zijn jullie er wel mee bezig, maar gewoon onder een andere term. Zouden jullie van jullie zelf kunnen zeggen dat jullie een duurzame organisatie zijn?

**Respondent K:**

Ja klopt. Inderdaad ja. Nee eigenlijk niet nee, duurzaam ja dan denk ik meer aan de bedrijven met de zonnepanelen en die heel ver gaan. En daarom moeten wij toegeven dat wij, zeker in Hasselt, daar nog niet zo ver zitten. Zeker omdat wij toch een vrij grote supply chain hebben die ook impact heeft op de natuur, zal ik zeggen hé. Met al die vrachtwagens, die zeecontainers en zo, ja dus ik durf eerlijk te zijn en te zeggen dat wij dat niet zo echt zijn.

**Interviewer:**

Nee, maar zijn jullie als organisatie wel bezig met “Wat zijn dan die duurzame opties?”. Meten jullie die impacten dat jullie hebben?

**Respondent K:**

Meten is een groot woord. Wij zijn daar wel mee bezig. Wij zijn daar wel absoluut zeker mee bezig, ook al omdat een aantal heel grote klanten van ons, zoals Bosch, Siemens enzo die zijn daar wel mee bezig en zij verwachten ook van hun partners en hun toeleveranciers dat daar rekening wordt mee gehouden. Dus wij zijn nu al bezig en dat is ook nu ook een van de redenen waarom wij met X en Z1 werken. Dat zijn bedrijven die kunnen wel... Of die zijn daar ook mee begonnen, nog niet zo lang geleden, om hun activiteit te meten qua uitstoot, qua CO2, maar alle impacten die er zijn die er zijn op de natuur. De transportsector is daar enorm mee bezig met dat te meten en zij kunnen ons in de toekomst ook rapportages bezorgen van 'kijk, dit is jullie impact van het afgelopen jaar' zodat wij ook kunnen aan onze grote klanten die impact kunnen meten en rapporteren. Dus ja, we zijn daar meer en meer van bewust dat dat absoluut nodig is maar om dat nu, die concrete cijfers, al op te brengen daar is het nog wat te vroeg voor.

**Interviewer:**

Ja en te vroeg omdat jullie te klein zijn of te vroeg om welke reden?

**Respondent K:**

Euhm... Enerzijds ja te klein en omdat dat ook nog maar allemaal in zijn kinderschoenen staat he, het meten van die impact. Daar werken wij met die partners die ons naar de toekomst toe daar wel mee gaan helpen. Dus tegen het einde van het jaar verwacht ik wel de eerste rapportagecijfers van die impact.

**Interviewer:**

Ja, oké, wat is de missie en visie van jullie onderneming en staat daar iets qua duurzaamheid in?

**Respondent K:**

Daar staat dat niet in. De echte missie van ons bedrijf en onze visie is om te blijven groeien. Wij willen binnen 5 jaar groeien van een bedrijf van 1 miljard naar een van 5 miljard. Ja, dus ja, dat is ons grootste doel en missie. En daarnaast, zoals ik daarstraks zei, hebt ge die ESG-vision waar wel rekening mee wordt gehouden maar dat gaan dan verder dan alleen duurzaamheid.

**Interviewer:**

Oké, communiceren jullie naar de buitenwereld over wat dat jullie doen?

**Respondent K:**

Naar de buitenwereld communiceren we dat niet. Waarom niet? Omdat wij als bedrijf ook niet gekend zijn in de buitenwereld. De enige die ons kennen zijn natuurlijk onze klanten en naar onze klanten toe zijn we daar natuurlijk wel mee bezig. Met onze klanten proberen we daar wel meer aandacht aan te geven en vaak zijn ook onze klanten vaak ook de vragende partij om daarin in mee te gaan. Dus daar doen we dat wel in en dat gaat zowel naar het product gaan van de hallogeenvrije PVC-kabel alsook de sustainability in de supply chain. Maar naar de buitenwereld toe? Wij zijn geen bekend bedrijf zal ik zeggen die hier in Hasselt moet gaan verkondigen dat wij met duurzaamheid bezig zijn.

**Interviewer:**

Nee, oké, ja heeft u kennis van de Sustainable Development Goals, die SDGs?

**Respondent K:**

Zeg dat nog eens.

**Interviewer:**

De Sustainable Development Goals dus de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen van de Verenigde Naties. Als u dat ergens tegenkomen bent, dan is dat waarschijnlijk zo een vakje met allemaal gekleurde blokjes met allemaal doelen die behaald willen worden.

**Respondent K:**

Daar zijn wij niet bewust mee bezig.

**Interviewer:**

Nee, nee, maar u kent ze wel?

**Respondent K:**

Vaag vaag.

**Interviewer:**

Ja oké, dus heeft ze wel zoals zien voorbij komen of zo, maar niet...?

**Respondent K:**

Nee klopt.

**Interviewer:**

Nee, oké, zijn er voor jullie voor- of nadelen om nog niet aan dat duurzaam ondernemen te doen?

**Respondent K:**

Ja nadelen is... Het kost vaak meer geld, alé het kost sowieso geld om daarmee bezig te zijn en er in te investeren. Dat is een. Twee, de voordelen die wij daar tot nu toe van gezien hebben, zijn heel klein. Of tot nu toe hebben we nog geen enkele klant gehad of een nieuw project gehad waar daar de doorslag op geeft. In onze producten of in onze business dat wij doen, is het heel belangrijk om heel scherpe prijzen te leveren en kwaliteit te leveren. En die prijs en die kwaliteit zijn nog altijd de belangrijkste topics, waardoor klanten nooit de sustainability als doorslaggevend punt geven. Vooral voor een klant is die prijs en die kwaliteit belangrijk.

**Interviewer:**

Ja oke. Dat begrijp ik ja. Ja, als je in het nieuws kijkt, zie je toch dat die duurzaamheid belangrijker en belangrijker wordt. Dus het is toch een beetje een raar dat bedrijven inderdaad enkel naar die prijs kijken, zeker ook omdat dat van de overheid uit gestimuleerd wordt van die duurzaamheid.

**Respondent K:**

Kijk, Ik ga daar heel eerlijk in zijn en gij zijt nu die studie aan het maken. Misschien dat gij al een ander beeld hebt, maar voor mij hoe ik het in al die jaren dat ik in de bedrijfswereld zie, telt alleen maar omzet en winst maken en wordt die sustainability vaak verkocht als een verkooppraatje en een bedrijf gaat pas echt daar in investeren als ze daar ook door kunnen besparen, of als zij daardoor boetes gaan kunnen vermijden. En dat gaat zowel met onze bedrijfswagens die we hebben, die wij nu hybride aangekocht hebben en de volgende zullen allemaal elektrisch zijn, omdat dat fiscaal het aantrekkelijkste is. En als er nu binnenkort vanuit Europa die boetes gaan opgelegd worden voor het gebruik bijvoorbeeld van, want dat heb ik nog niet aangehaald, het gebruik van plastic in de verpakkingen. Dat is ook nog zo een van die topics die je waarschijnlijk al zijt tegengekomen, dus dat de Europese landen allemaal een... of Europa heeft eigenlijk alle Europese landen een soort van boete opgelegd voor het gebruik van plastic verpakkingen. Tot nu toe zijn er enkel de landen Italië, Spanje en de UK, Ja dat al eigenlijk niet meer Europa is, daarmee bezig om die boete die ze gaan krijgen, die ze gaan moeten betalen voor het verbruik van plastic om die gaan door te rekenen naar de verbruikers toe. België, Duitsland, Nederland, Frankrijk zijn nog belangen niet zo ver. Dus wat doen die op dit moment? Is gewoon die boete op zich nemen en die gewoon betalen. Ik dacht dat voor België over 60 miljoen euro ging. Dus pas van zodra dat de landen of de overheden boetes gaan opleggen aan bedrijven, aan de grootste vervuilers of aan de grootste afnemers van deze niet-sustainable producten zolang gaat het bedrijf niks doen.

**Interviewer:**

Nee.

**Respondent K:**

Ja dat is mijn gevoel daarin. Er zijn altijd natuurlijk uitzonderingen die al verder gaan en die vanuit eigen beweging ja gaan investeren in duurzaamheid. Maar vaak is dat dan ook een deel van hun marketingplannen.

**Interviewer:**

Ja klopt. Goed, dat waren eigenlijk al mijn vragen dan voor u.

**Respondent K:**

Oké prima.

**Interviewer:**

Ik wil je heel fel bedanken om deel te nemen aan mijn interview.

**Respondent K:**

Heel graag gedaan en ik wens u veel succes met uw met uw masterproef.

**Interviewer:**

Dankjewel.

**Respondent K:**

Bye bye.



**Interviewer:**

Hallo, goede namiddag.

**Respondent L:**

Goeiemiddag. Momentje, ik ga even de deur sluiten want hier vertrekt iemand. (staat op) Ja, goedemiddag.

**Interviewer:**

Goedemiddag, ik zal beginnen met mezelf voor te stellen, hé. Ik ben dus Anaïs Cox, masterstudent toegepaste economische wetenschappen aan de UHasselt en voor mijn thesis doe ik eigenlijk onderzoek naar hoe dat bedrijven en organisaties duurzaamheid al dan niet implementeren in hun bedrijfsvoering. Als het voor u goed is, ga ik dit gesprek ook opnemen, Omdat ik dat moet uittypen voor de verwerking. Zo. Goed, als u wil, mag u uzelf en het bedrijf kort even toelichten.

**Respondent L:**

Goed, mijn naam is (respondent L). Ik ben afgevaardigd bestuurder bij (onderneming L), ook managing director. Wat is (onderneming L)? (Onderneming L) is producent van plastic folies, beschermfolies voor verschillende industriële toepassingen, enerzijds voor in de metaalindustrie, maar ook voor de glasindustrie. Waar eigenlijk onze protectiefilmen eigenlijk de producten gaan beschermen tijdens het verwerkingsproces of tijdens het logistieke proces. Verder zijn wij een producent van verschillende soorten industriële tapes, two-coated tapes met verschillende toepassingen, zowel in de automobiellindustrie maar net zowel als in de industrie van allerlei verschillende soorten toepassingen. Bijkomend zijn wij een producent hier van dichtingsmaterialen, ook met de industriële en toepassingen, maar ook wordt het gebruikt in de automobiellindustrie, bijvoorbeeld dichtingsmaterialen in de wagen om te beletten dat er eventueel watersijpeling kan gebeuren of kan gebruikt worden als filtermateriaal in H-fact toepassingen dus op die manier produceren wij hier een hele reeks van producten voor verschillende toepassingen. (Onderneming L), wij vertegenwoordigen ongeveer een omzet van 19 miljoen euro, waaraan om en bij de 11 miljoen euro materialen zijn die hier in (stad) geproduceerd worden en ook verdeeld worden. Het overige deel zijn producten die wij inkopen van onze zusterbedrijven en die wij dan ook hier lokaal gaan distribueren. Het overgrote deel van onze producten gaat naar... Wij hebben enkel B2B-toepassingen dus het is niet dat wij direct naar een klant gaan. Als je kijkt naar de organisatie op zich, (onderneming L) is hier in 1974 opgericht. Wij bestaan dus binnen enkele jaren 50 jaar, maar ja, we worden natuurlijk vandaag wel geconfronteerd met enkele belangrijke uitdagingen. Enerzijds, zoals ik al gezegd heb, hebben wij veel van onze producten zijn adhesive tapes, protectiefilm met een bepaalde adhesive laag die natuurlijk vandaag ook sterk onder vuur liggen. Omdat alles wat plastics is natuurlijk vanuit de European Green Deal meer vervangen gaan moeten worden. Bijkomend zijn onze adhesie lijmen vandaag heel sterk gefocust op, gebaseerd op solvent elementen. En natuurlijk dat zorgt voor CO<sub>2</sub>-emissies. Daar hebben wij natuurlijk ook een hele opdracht om dit te verminderen. Dus als we kijken naar wat zijn de belangrijkste uitdagingen voor (onderneming L) dat is natuurlijk rekening houden met de European Green Deal, de strenge

normen die opgelegd worden ook aan de industrie en aan de producten om daar maximaal op in te spelen en te zorgen dat wij eigenlijk ook als bedrijf meer duurzaam worden.

**Interviewer:**

Ja en worden jullie dan gedefinieerd als een middelgrote onderneming, of is dat echt al groot?

**Respondent L:**

Wat is de definitie weer van middelgroot?

**Interviewer:**

Ik heb gevonden dat middelgrote ondernemingen minder dan 250 voltijdse werknemers hebben en aan jaarmzet zitten van maximaal 50 miljoen euro dus...?

**Respondent L:**

Ah wij zijn een grote. Wij hebben 200 miljoen euro. Als ik spreek over 19 miljoen euro, dan spreek ik op maandbasis, mijn excuses.

**Interviewer:**

Ah oke.

**Respondent L:**

Ja, dat moet ik verduidelijken. Wij spreken 19 miljoen euro op maandbasis. Wij hebben ook binnen (onderneming L) (stad) stellen wij ongeveer een 560 mensen te werk.

**Interviewer:**

Oké goed. Ja, het interview gaat voornamelijk over hoe dat jullie duurzaamheid toepassen in de onderneming, maar alvorens we aan die vragen gaan beginnen, was ik eerst benieuwd naar uw mening over duurzaamheid en duurzaam ondernemen. Dus ik wou u vragen wat voor u de definitie van duurzaam ondernemen is?

**Respondent L:**

Ah, voor mij duurzaam ondernemen staat voor mij gelijk met ESG. Voor mij betekent dat enerzijds alles wat environmental is, alles wat een impact kan hebben op onze milieu en op onze samenleving, dus dat betekent dat wij moeten zorgen voor producten die op een bepaalde manier duurzaam zijn en dat betekent voor mij dat wij kijken naar het gebruik van onze grondstoffen. Dat we zorgen dat we dat we eigenlijk onze footprint op dat vlak ook absoluut proberen te verminderen door te zorgen dat wij ja meer cradle-to-cradle gaan proberen te werken, dat we de materiaal zo maximaal hergebruiken, het gerecycled worden, dat is voor mij belangrijk. Wat betekent het verder nog? Natuurlijk dat onze processen waarin wij onze producten tot stand brengen dat die ook op dat vlak zorgen dat de impact op het milieu naar energieverbruik, maar ook naar emissies tot een absoluut minimum beperkt worden. Ook in onze logistieke keten. Ja, dat ook op dat vlak ja natuurlijk naar zowel CO2 emissies, maar ook naar duurzame logistieke ketens ja dat daar maximaal op ingezet wordt. Verder denk ik dat het ook belangrijk is dat wij samen met onze klanten kijken naar toepassingen in hun keten waar onze producten een toegevoegde waarde kunnen hebben. Zo hebben wij bijvoorbeeld een protectiefolie die op zich misschien wel plastics is maar die bijvoorbeeld ervoor zorgt dat er glas geproduceerd wordt dat een hele hoge isolatiewaarde heeft, waardoor het dan toch weer een positieve bijdrage kan hebben op milieu. Wij kijken dan wel aan de andere kant, op welke manier kunnen wij de plastics die wij voor dit product, voor dit proces inzetten, op welke manier kunnen we daar recupereren en eventueel terug recyclen om op die manier toch te zorgen dat de cirkel rond is. Wat kan ik hier verder nog over zeggen? Duurzaamheid tekent ook in de ontwikkeling van onze nieuwe producten, dat wij niet

enkel kijken naar het proces, maar op welke manier kunnen onze producten bijdragen in de vergroening van de maatschappij? Als ik nu kijk bijvoorbeeld naar de elektrificatie die momenteel in een Europa lopende is, dan zijn wij dus zeer sterk bezig met het aanbieden van oplossingen voor batterij, voor de batterij, toepassingen in een wagen. Of zoals ik daarnet al het voorbeeld gegeven hebben van onze protectiefilm die gebruikt wordt in de glasindustrie. Dan kunnen wij op die manier ook een bijdrage leveren, onrechtstreeks. Wat staat voor mij nog rond duurzaamheid? Duurzaamheid gaat voor mij ook verder dan puur de vergroening van onze producten en onze processen. Voor mij gaat duurzaamheid, zowel als organisatie dat wij kunnen inspelen op alles wat de sociale aspecten zijn van een organisatie waar wij ook een belangrijke plicht in hebben. Bijvoorbeeld dat wij enerzijds zorgen voor onze medewerkers dat die op een correcte manier verlonnd worden, maar niet alleen onze medewerkers, maar dat wij ook in onze upstream processen rekening houden met met leveranciers die ook duurzaamheid op dat vlak ook in hun vaandel dragen. Verder betekent dat niet alleen naar onze medewerkers. Wij zijn een belangrijke werkgever in de regio hier, maar ik denk dat het ook belangrijk is dat wij maximaal rekening houden met de belangrijkste stakeholders hier, onze burens, ook de stad (stad) en kijken op welke... en samen met hen kijken naar een manier waarop wij onze positie in de regio kunnen behouden. Maar dat is natuurlijk ook... We zijn een bedrijf, winstgevendheid is ook heel belangrijk. Dus ook op dat vlak is het goed om te kijken, hoe kunnen wij ervoor zorgen dat wij ook naar onze stakeholders, die ook en dan spreek ik meer bepaald over dat aandeelhouders dat wij ook naar hen een lange termijn return kunnen geven? Wat is voor mij verder nog duurzaamheid? Ook in de beleidsvoering van ons als bedrijf... Duurzaamheid met betrekking tot onze klant, klantenrelatie, daarom hebben wij ook een kwaliteits- en een environmental policy om te zorgen dat wij ook op dat vlak proberen te zorgen dat wij op lange termijn onze relaties kunnen behouden. Maar ik denk ook naar de overheid, governance en het respecteren van de lokale en regionale regelgeving. Dat is heel, heel, heel cruciaal en dat zijn voor mij de belangrijkste elementen die ik versta onder duurzaamheid.

**Interviewer:**

En bent u in de organisatie de enige die zich echt concreet bezighoudt met die duurzaamheidsaspecten of wordt dat een beetje verdeeld?

**Respondent L:**

Absoluut niet. Wij, duurzaamheid is bij ons zeer sterk ingebed in onze manieren, managementsystemen maar ook in onze managementstructuur. Als ik kijk over het governance-luik, maar ook verder, hebben wij een speciale afdeling 'Regulatory Affairs' die zich bezighoudt met het feit dat wij de regelgeving moeten ja moeten respecteren, maar die ook kijkt naar onze LCA, life cycle assessment van onze producten. Meer naar een cradle-to-cradle principe, dus wij zijn daarmee bezig. Maar die zich ook vandaag sterk bezighoudt met alles wat CSRD is. Ik weet niet of dat bij jullie bij u bekend is.

**Interviewer:**

(knikt ja)

**Respondent L:**

De hele CSRD is eigenlijk het jaarrapport dat wij in de toekomst, vanuit de Europese Unie, verplicht worden te schrijven. Dat is een jaarlijks rapport met betrekking tot alle elementen wat ESG is waarbij eigenlijk die factoren ook geauditeerd en beoordeeld worden door een externe partij

waardoor je eigenlijk een objectieve meting krijgt over hoe duurzaam je als organisatie bent. Omdat wij sterk geloven dat ESG ook een meerwaarde kan betekenen op de beurs op termijn.

**Interviewer:**

Ja, daar ga ik mee akkoord. U spreekt regelmatig over die ESG's. Bij ons op de Universiteit hebben wij het vaak over de 3P's, people, planet en profit. Hebben jullie daar ook een invulling aan gegeven of kiezen jullie dan om die ESG eigenlijk te volgen?

**Respondent L:**

De 3P's gebruiken wij niet zo expliciet, maar ik heb het over E gehad, dan gaat het over planet ja...

**Interviewer:**

Ja, het komt een beetje op hetzelfde neer.

**Respondent L:**

Ja het komt bijna op hetzelfde neer. Maar het is anders, hè? Maar uiteindelijk... Dat is het doel, dat zijn de belangrijkste stakeholders die die naar voorkomen, die people, planet en profit. Dus we spreken over hetzelfde.

**Interviewer:**

Ja, concreet komt het op hetzelfde neer. Maar het zijn andere benamingen. Kunnen jullie van jullie zelf zeggen dat jullie een duurzame organisatie zijn?

**Respondent L:**

Wij als (onderneming L), wij hebben buiten het feit dat wij onze policies hebben, hebben wij... Laten wij ons ook geregeld... Wij hebben onze kwaliteits- en milieusystemen. Wij hebben onze ISO 14 001, wij hebben onze QRTS 16949, wij hebben ook op vlak van duurzaamheid onze normering met betrekking tot cybersecurity. We zijn nu bezig ook met ISO 45001 accreditatie, ook om te zeggen dat we een veilige werkomgeving creëren. Ik denk wat vooral belangrijk is, wij zijn als (onderneming L)... hebben wij een Ecovadis Platinum rating. Wat betekent dat? Wij behoren eigenlijk op vlak van alles wat duurzaamheid betreft tot de 1procent beste bedrijven wereldwijd.

**Interviewer:**

Oké, en al die normen. Is dat omdat jullie dat zelf willen als bedrijf of worden jullie vanuit de overheid verplicht om aan al die normen te voldoen?

**Respondent L:**

Aan de normen die ik zonet heb opgesteld is geen enkele vereist vanuit de overheidswegen. Wat ge wel meer ziet is dat een heleboel klanten beginnen meer en meer ook focus te leggen op ja op het op het verankeren van bepaalde kwaliteitssystemen of veiligheidssystemen. Omdat zij zich ook bewust zijn dat het een impact kan hebben op hun performance. Dus wij zien daar een bepaalde behoefte vanwege de klanten, maar wij doen dat vooral ook vanuit een eigen insteek omdat wij denken dat wij op die manier onze concurrentiële positie in de markt kunnen versterken.

**Interviewer:**

Kunnen jullie dan van jullie zelf zeggen dat jullie een duurzame organisatie zijn?

**Respondent L:**

Wij zijn vandaag nog geen duurzame organisatie omdat wij natuurlijk nog een heleboel werk op de planken hebben. Maar ik denk dat wij... Ik vind van onszelf dat we heel sterk inzetten op duurzaamheid en dat er heel veel focus en werk ingezet wordt in met betrekking tot duurzaamheid. Een 100procent duurzaam bedrijf zijn wij vandaag nog niet, maar er wordt aan gewerkt om dat na te streven.

**Interviewer:**

Ik denk dat er sowieso heel weinig bedrijven zijn die van zichzelf kunnen zeggen dat ze reeds 100procent duurzaam zijn.

**Respondent L:**

Ja, Ik was mezelf nu ook de bedenking aan het maken.

**Interviewer:**

Er zullen er misschien wel zijn, maar het is heel moeilijk om... Het evalueert allemaal zo snel dat het niet gemakkelijk is om altijd direct op die trein te springen. Maar ik denk naargelang het gesprek dat die duurzaamheid toch zeker belangrijk is in jullie onderneming, en ook centraal staat.

**Respondent L:**

Klopt.

**Interviewer:**

Komt dat ook al terug in jullie missie en visie die jullie gedefinieerd hebben?

**Respondent L:**

Ja, wij zetten als (onderneming L) ESG at the core of our business. En dat betekent concreet... wat is onze leuze? (onderneming L) for everyone, ESG & Growth. Dus die ESG staat bij ons echt centraal en wij proberen ook in onze beslissingen natuurlijk maximaal daarmee rekening te houden. Wij hebben zelfs een score waarbij wij tijdens productontwikkelingen keuzes gaan maken, of wij al dan niet met bepaalde ontwikkelingen verder gaan of niet, op basis van die ESG.

**Interviewer:**

Ja, meten jullie dan ook de milieu-impact die jullie hebben met jullie activiteiten?

**Respondent L:**

Absoluut ja.

**Interviewer:**

En, hoe doen jullie dat? Gebruiken jullie hier bepaalde indicatoren voor?

**Respondent L:**

Waar wij natuurlijk naar kijken is hoeveel afval produceren wij? Hoeveel procent van het afval wordt gerecycleerd? Wij meten ons energieverbruiken. Wij zetten heel sterk in op het verminderen van de energie. Wij meten onze CO2-emissie die wij uitstoten. Wij hebben onze doelstelling gezet, net zoals die van de European Green Deal, dat het de bedoeling is dat we ten opzichte van 2018 de CO2-emissie met 55procent laten dalen tegen 2030. Dat zijn commitments die wij hier ook als bedrijf hebben vooropgesteld. Wij hebben ons zelf als bedrijf vooropgesteld om tegen 2045 CO2-neutraal te zijn. Wij investeren zwaar in nieuwe procestechologieën ook om dat mogelijk te maken. Ik spreek nu over zonnepanelen. We hebben nog zwaar geïnvesteerd in zonnepanelen. We hebben in een nieuwe solvent recovery afgelopen jaar geïnvesteerd. Wij hebben in warmteherwinning zware investeringen dit jaar gedaan om onze installaties ook energie-efficiënter te maken, dus op dat vlak worden er een heleboel initiatieven door onze organisatie genomen.

**Interviewer:**

De volgende vraag was eigenlijk wie of wat jullie geïnspireerd heeft om aan die duurzaamheid te doen. U zei net al dat de bedrijven, uw klanten dat ook een beetje verwachten, maar zijn daar nog andere redenen?

**Respondent L:**

Laat ons eerlijk zijn, wij zitten in een heel snel veranderende markt. Natuurlijk is er enerzijds de regelgeving die er op ons afkomt. Alles wat plastic-taksen zijn die die zwaar op ons afkomen, alles wat de CO2-emissie, het ETSC-systeem waar de CO2-emissies verhandeld worden. En wat zien wij? Dat dit ook een impact begint te hebben, zowel naar de kosten voor de ondernemingen. Als ik vergelijk de CO2-emissierechten kostte twee jaar geleden nog ongeveer €30 per ton. Vandaag ligt dat op €95 per ton. Wij zien dat de elektriciteits- of de energieprijzen zeer sterk gestegen zijn. Dus wij zijn ook als bedrijf natuurlijk gefocust al, al langer. Om vanuit een kostenperspectief maatregelen te nemen. Maar wij zien ook vanuit een regelgevend kader natuurlijk ook die noodzaak om te wijzigen. Er is dan ook de elektrificatie die nu versneld op ons afkomt, waarbij ook wij durven erkennen dat dit wel opportuniteit biedt. We moeten dit niet enkel zien als uitdagingen, maar wij zien dat deze snel veranderende omgeving ons opportuniteiten biedt om nieuwe producten aan te bieden. Waardoor we eigenlijk opnieuw een concurrentieel voordeel kunnen halen.

**Interviewer:**

Ja.

**Respondent L:**

Dus het is enerzijds natuurlijk het economische aspect, het is het regelgevend aspect en dat op dat vlak meespeelt. En natuurlijk ook imago. We weten ook naar branding toe, willen wij ook het verschil kunnen maken.

**Interviewer:**

Dat brengt me ook direct een beetje bij mijn volgende vraag. Wat zijn voor jullie de voor- en nadelen van dat duurzame ondernemen?

**Respondent L:**

Ik zal beginnen met de nadelen, dat is misschien het gemakkelijkst. Op korte termijn resulteert dit natuurlijk... De nadelen op korte termijn zijn dat wij een productportfolio hebben dat grotendeels gewijzigd moet worden omdat wij met deze uitdagingen geconfronteerd worden wat natuurlijk een enorme druk legt op de organisatie en eigenlijk ook voor een bepaalde onzekerheid zorgt van welke richting we moeten uitgaan omdat het betekent dat we geconfronteerd worden met nieuwe technologie en nieuwe producten waar we van een bepaalde onzekerheid hebben van hoe gaan die hun positie in de markt innemen? Ja, dat is het eerste. Ik denk het tweede belangrijke is natuurlijk dat dit leidt tot belangrijke meerkosten op een organisatie. Die niet onmiddellijk altijd geabsorbeerd kunnen worden, wat natuurlijk ook weer al zorgt voor ja druk, omdat de aandeelhouder natuurlijk ook nog altijd zijn return verwacht. Kijken we naar de mensen en het personeel dan moet ik ook zeggen dat dit veel van onze mensen vergt: nieuwe skills, nieuwe capabilities in de organisatie die wij vandaag niet niet altijd hebben. En wij zijn dan op zoek naar ja opnieuw die richting die is heel belangrijk en voor ons is die dan vandaag nog onduidelijk. Kijken we naar installaties en naar de assets die lokaal zijn, dan moeten we ook erkennen dat dit ook naar investeringen toe, opnieuw, zware inspanningen vereist. En ook ja, een deel van uw installaties verouderd geraken en eigenlijk ja vervangen moeten worden. Terwijl ik denk dat de belangrijkste nadelen zijn dat ook nog niet alle klanten overtuigd zijn om onmiddellijk die switch al te maken. Onze producten vinden natuurlijk heel veel toepassingen in verschillende sectoren en in die verschillende sectoren staan niet alle klanten te springen op een duurzamer product. Omdat dit natuurlijk ook opnieuw goedgekeurd moet worden. Dit moet voldoende getest worden om te

zorgen dat het ook ja doet wat het moet doen in de toepassing. Ja, dus dat zijn de nadelen. Kijken we naar de voordelen, op korte termijn zie ik niet veel voordelen. Ik denk dat de voordelen op middellange termijn wel gaan zijn dat wij onze positie in de markt gaan kunnen houden, dat we ook een meer proactieve mindset gaan aannemen, meer zelf kritisch gaan kijken naar de manier van ons van zakendoen dat het niet altijd niet meer puur financieel gebaseerd is. Maar dat men ook meer kijkt naar op welke manier kan ik een value aan de maatschappij leveren en dat dat ook op lange termijn zich zal aftekenen op de waarde van de beurs. Ik denk naar klanten betekent het nieuwe innovaties waardoor we ook nieuwe opportuniteiten kunnen aanboren. Dat zien wij vandaag wel gebeuren maar dat is natuurlijk op lange termijn.

**Interviewer:**

Ja inderdaad. Gebruiken jullie ook de Sustainable development goals ter inspiratie?

**Respondent L:**

Wij werken momenteel ook rond de 17 SDGs. Waarom? Wij denken dat dat heel belangrijk is. Daarom ook dat wij als (onderneming L) deelnemen aan VOKA Charter voor duurzaam ondernemen waar wij eigenlijk ook acties rond die 17 SDGs doen. Omdat wij echt wel duurzaamheid als kern van onze activiteiten beschouwen.

**Interviewer:**

Ja en focussen jullie dan op ze alle 17 of pikken jullie er een paar uit van deze zijn belangrijker voor ons?

**Respondent L:**

We werken over een periode van 3 jaar rond alle SDGs, waarbij we moeten erkennen dat sommige natuurlijk iets meer focus krijgen dan anderen omdat dat voor ons al iets moeilijker is.

**Interviewer:**

Ja inderdaad. U had het net ook al even aangehaald qua die duurzaamheidsrapportage die binnenkort verplicht zal worden. Doen jullie dat momenteel ook al of is dat iets wat jullie dan pas in de toekomst gaan doen?

**Respondent L:**

Wij zijn vandaag... Wij rapporteren in ons jaarrapport al een beetje over de activiteiten die wij doen rond duurzaamheid. Maar dat gaat nog niet in detail, vandaag doen wij wel al een rapportering maar wij zijn in volle voorbereiding naar die duurzame rapportage.

**Interviewer:**

Ja en voor de rapportering die jullie nu al doen, gebruiken jullie daar een speciaal framework voor of is dat gewoon iemand die dat opstelt naar het gevoel?

**Respondent L:**

Nee, dat is iemand die dat bij ons intern opstelt.

**Interviewer:**

Oké goed, dat waren al mijn vragen voor u.

**Respondent L:**

Prima, mooi binnen de tijd.

**Interviewer:**

Ja, Ik wil u heel erg bedanken om op vrijdagavond toch nog tijd voor mij te maken.

**Respondent L:**

Geen probleem, ik wens u alleszins veel succes.

**Interviewer:**

Dankjewel, dat zal wel lukken.

**Respondent L:**

Oké prima.

**Interviewer:**

Goed, fijn weekend.

**Respondent L:**

Fijn weekend bedankt.