



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Leidt de nieuwe regelgeving rond duurzaamheidsrapportering tot een wijziging in de awareness van de ondernemingen?

Amina Topcuoglu

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting accountancy, financiering en fiscaliteit

PROMOTOR :

Prof. dr. Nadine LYBAERT



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

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

2023
2024



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Leidt de nieuwe regelgeving rond duurzaamheidsrapportering tot een wijziging in de awareness van de ondernemingen?

Amina Topcuoglu

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting accountancy, financiering en fiscaliteit

PROMOTOR :

Prof. dr. Nadine LYBAERT

Woord vooraf

Deze masterproef met als titel 'Hoe beïnvloeden ecologisch bewuste bedrijfsleiders van Vlaamse kmo's het ecologische bewustzijn en duurzame gedrag van werknemers binnen hun organisatie, en welke rol spelen externe factoren zoals regelgeving en belanghebbenden hierbij?' vormt het sluitstuk van mijn opleiding Handelswetenschappen met als afstudeerrichting accountancy, financiering en fiscaliteit aan de Universiteit Hasselt. De uitwerking van deze masterproef heeft veel inzet gekost, maar was eveneens een zeer leerrijke ervaring en gaf mij de mogelijkheid om interessante inzichten te verwerven over dit onderwerp. Deze masterproef is mede tot stand gekomen met behulp van een heel aantal mensen. Alvorens te beginnen met de uiteenzetting van dit onderzoek, wil ik graag via deze weg alle mensen bedanken die bijgedragen hebben aan en een belangrijke steun zijn geweest tot de verwezenlijking van mijn thesis.

Om te beginnen wil ik graag mijn promotor Prof. dr. Nadine Lybaert en mijn co-promotor Hanne Kreemers bedanken voor hun deskundig advies en begeleiding gedurende deze masterproef. Zij gaven mij de kans om dit onderwerp uit te werken en luisterden altijd naar mijn vragen.

Verder wil ik graag de bedrijven die wilden meewerken aan dit onderzoek bedanken voor het vrijmaken van hun kostbare tijd en het geven van waardevolle informatie. Zonder hun medewerking en input zou dit onderzoek onmogelijk geweest zijn.

Evenzeer wens ik mijn familie en vrienden te bedanken voor hun vertrouwen en mentale steun dat ongetwijfeld een meerwaarde is geweest gedurende mijn opleiding en in het bijzonder voor de realisatie van mijn masterproef.

Tot slot gaat een woord van dank uit naar alle personen die ik hier onbewust vergeet te vernoemen en die op een of andere manier hebben bijgedragen tot het verwezenlijken van mijn scriptie.

Amina Topcuoglu
Diepenbeek, mei 2024

Samenvatting

De stijgende klimaatrampen benadrukken de noodzaak voor bedrijven om verantwoordelijkheid te nemen en actief de uitstoot van broeikasgassen te verminderen. De exploitatie van natuurlijke hulpbronnen legt een zware last op de planeet, wat dringende actie vereist voor een overgang naar duurzamere praktijken en behoud van deze hulpbronnen. Hoewel sommige bedrijfsleiders al duurzaamheid omarmen, blijft een groot deel achter. Ecologisch bewustzijn speelt een cruciale rol, waarbij vooruitstrevende leiders de voordelen van duurzaamheid erkennen. Er kunnen ook stimulansen zijn om dit ecologische bewustzijn bij bedrijfsleiders te bevorderen, zoals de wereldwijde druk voor transparante duurzaamheidsrapportering die toeneemt door belanghebbenden zoals leveranciers, klanten en investeerders. Daarnaast speelt de nieuwe Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) een aanzienlijke rol bij de toename in ecologisch bewustzijn bij bedrijfsleiders. Deze richtlijn, ingevoerd door de Europese Commissie, verplicht bedrijven om te rapporteren over niet-financiële informatie. Het is echter van cruciaal belang om ecologisch bewust duurzaam ondernemen in het bedrijfsproces op te nemen voor de lange termijn.

De vraag blijft in hoeverre bedrijfsleiders ecologisch bewuster worden door interne en externe factoren. Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in hoe verschillende interne en externe factoren het ecologische bewustzijn en duurzame gedrag van bedrijfsleiders van Vlaamse kmo's beïnvloeden. Daarnaast richt het onderzoek zich op het onderzoeken van de impact van deze bedrijfsleiders op hun werknemers en de organisatie als geheel. Door deze factoren en hun effecten te analyseren, beoogt het onderzoek een bijdrage te leveren aan een beter begrip van duurzaam leiderschap en duurzaamheidscultuur binnen kmo's.

Het onderzoek begint met een grondige analyse van relevante bronnen met betrekking tot duurzaamheid en de rapportage daarvan. Uit de literatuur blijkt dat bedrijven die goed scoren op ESG (Environmental, Social, and Governance) hier doorgaans ook graag over rapporteren naar externe belanghebbenden. Dit verbetert hun reputatie en imago en stimuleert ook de transparantie naar de belanghebbenden toe. Naast enkele voordelen zijn er ook enkele nadelen zoals de auditkosten van duurzaamheidsrapporten die door de CSRD-richtlijn verplicht zijn. Duurzaamheidsrapportage is ook een hulpmiddel voor de Europese Commissie (EC) om te tracken hoe duurzaam Europese ondernemingen zijn. Echter, veel ondernemingen hebben nog geen uniform duurzaamheidsrapport, iets waar de EC verandering in wil brengen met de CSRD. Vanaf het boekjaar 2028 zijn Vlaamse kleine en middelgrote ondernemingen (kmo's) verplicht om te rapporteren volgens de nieuwe Europese regelgeving. Deze richtlijn vervangt de huidige Non-Financial Reporting Directive (NFRD) die sinds 2014 van kracht is en introduceert verbeterde rapportagevereisten. Onder de CSRD moeten zowel grote als kleine, beursgenoteerde en niet-beursgenoteerde bedrijven gedetailleerde duurzaamheidsrapportages openbaar maken. Door de uitgebreide reikwijdte van de CSRD vallen ongeveer 49.000 Europese ondernemingen onder de nieuwe regelgeving. Een ander doel dat de EC wil bereiken door verplichte ESG-rapportages, is het stimuleren ecologisch bewustzijn bij bedrijfsleiders. De literatuur toont aan dat wet- en regelgeving, zoals de EU's CSRD, bedrijven dwingt om transparanter te zijn over hun ESG-praktijken. Dit vergroot de bewustwording en betrokkenheid

bij duurzaamheidskwesties (Hahn & Kühnen, 2013; Ioannou & Serafeim, 2017; Kolk, 2008; Matten & Moon, 2008). Uit de literatuur blijkt ook dat externe druk van belanghebbenden bedrijfsleiders ecologisch bewuster kan maken. Deze druk kan komen van investeerders die duurzaamheid belangrijk vinden, klanten die milieuvriendelijke producten eisen, regelgeving van overheden, en druk van niet-gouvernementele organisaties (ngo's) en de brede samenleving (Freeman, 2010; Ioannou & Serafeim, 2017; Kiron, Kruschwitz, Haanaes, & von Streng Velken, 2011). Om een duurzaam bedrijf te hebben is het niet enkel belangrijk dat de bedrijfsleider ecologisch bewust is, maar ook moet er een duurzaamheidscultuur aanwezig zijn binnen het bedrijf waar alle werknemers in betrokken worden. Op die manier kan intrinsiek gemotiveerde bedrijfsleider die proactief deelneemt aan duurzaamheidsinitiatieven, ecologische bewustzijn creëren bij de werknemers. Deze masterproef onderzocht of deze twee soorten externe drukken van belanghebbenden een ecologisch bewustzijn bevorderde bij bedrijfsleiders van Vlaamse kmo's en als deze bedrijfsleiders ook een invloed hadden op het ecologisch bewustzijn van zijn werknemers binnen de kmo. Deze 3 proposities die onderbouwd zijn met literatuur werden vervolgens in het empirisch deel onderzocht.

In het empirisch deel van deze masterproef worden zes bedrijfsleiders van Vlaamse kmo's geïnterviewd over hun ecologisch bewustzijn en duurzaamheid. Eerst wordt onderzocht of er een verband is tussen toenemende wetgeving over duurzaamheidsrapportage en het bewustzijn van bedrijfsleiders. Hieruit blijkt dat de bedrijven al lange tijd bezig zijn met duurzaamheid, niet alleen vanwege wetgeving, maar ook vanuit intrinsieke motivatie. Verschillende bedrijven hebben zelfs samenwerkingen met duurzaamheidsorganisaties, zoals het milieucharter van de Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij (POM) VOKA. Sommige respondenten, vooral die van familiebedrijven, benadrukken het belang van duurzaamheid voor toekomstige generaties. Ze streven ernaar een welvarend bedrijf door te geven dat ook zorg draagt voor natuurlijke hulpbronnen en het milieu. De introductie van de CSRD-richtlijn lijkt bedrijven te stimuleren om hun duurzaamheidsinspanningen te intensiveren, hoewel sommige respondenten kritisch zijn over de administratieve lasten die dit met zich meebrengt.

Daarna wordt de invloed van externe belanghebbenden op het milieubewustzijn van bedrijfsleiders besproken. Klantendruk speelt hierbij een belangrijke rol, aangezien bedrijven steeds vaker vragen krijgen over hun duurzaamheidsinspanningen, mede als gevolg van de CSRD-richtlijn. Bedrijven zien deze feedback en vragen als een kans om hun duurzaamheidsbeleid te verbeteren en passen hun strategieën aan op basis van klantverwachtingen. Het toenemende bewustzijn van externe stakeholders over duurzaamheid lijkt ook intern bewustzijn te stimuleren, waardoor bedrijven worden aangemoedigd om beter te presteren op het gebied van duurzaamheid. Over het algemeen suggereren de resultaten dat bedrijven proactief zijn in hun duurzaamheidsinspanningen en openstaan voor verbetering op basis van externe feedback en regelgeving.

De laatste propositie beschrijft hoe bedrijfsleiders een cruciale rol spelen bij het bepalen van duurzaamheidsstrategieën binnen hun organisaties. Het varieert per bedrijf hoe deze strategieën worden vastgesteld, sommige bedrijven betrekken het hele team bij het proces, terwijl andere bedrijfsleiders of managementteams meer beslissingsbevoegdheid hebben. In veel gevallen streven bedrijfsleiders ernaar om duurzaamheid te integreren in alle aspecten van het bedrijf, met de

betrokkenheid van alle werknemers. Beloningen en erkenning worden gebruikt om werknemers te motiveren om duurzamer te handelen. Regelmatige evaluaties en aanpassingen van duurzaamheidsdoelstellingen, vaak in lijn met de Sustainable Development Goals (SDG's), helpen bij het bewustwordingsproces en stimuleren groei bij alle betrokkenen. Bedrijfsleiders realiseren zich steeds meer dat duurzaam ondernemen essentieel is voor de toekomstige levensvatbaarheid van hun bedrijven. Ze kunnen een verschuiving in mentaliteit doormaken, waarbij ze duurzaamheid niet alleen als een trend zien, maar als een integraal onderdeel van hun bedrijfsstrategie en DNA. Respondenten uit interviews geven mee dat ze door het duurzaamheidsbeleid op werk, ook thuis beter hun afval recycleren of letten op minder CO2 uitstoot door de fiets te nemen voor korte afstanden. Ze gaven zelf aan dat ze ecologisch bewuster zijn geworden doordat ze zich op werk moeten verdiepen op ESG en dus meer kennis opdoen rond een topic.

Concluderend, blijkt uit het onderzoek dat bedrijfsleiders een cruciale rol spelen bij het bevorderen van duurzaamheid binnen hun organisaties. De groeiende druk van regelgeving zoals de CSRD, evenals externe belanghebbenden, stimuleert ecologisch bewustzijn en duurzame praktijken. Bedrijfsleiders die duurzaamheid omarmen, beïnvloeden niet alleen het milieubewustzijn van hun werknemers maar dragen ook bij aan een cultuur van duurzaamheid die zowel intern als extern impact heeft. Het is duidelijk dat duurzaam leiderschap en een sterk duurzaamheidsbeleid essentieel zijn voor het verbeteren van milieuprestaties en het bevorderen van een duurzamere toekomst.

Ten slotte bevat deze masterproef enkele beperkingen die mogelijk kansen bieden voor toekomstig onderzoek. De resultaten van de praktijkstudie zijn specifiek gebaseerd op bedrijven die al ESG-titels hebben behaald en al volop met duurzaamheid bezig zijn. In deze Vlaamse kmo's is er dus een ecologisch bewuste bedrijfsleider aanwezig. Hierdoor is het belangrijk om te erkennen dat de resultaten niet direct gegeneraliseerd kunnen worden naar alle kmo's in Vlaanderen. Voor toekomstig onderzoek wordt aanbevolen om de methodologie van dit onderzoek toe te passen op niet-duurzame bedrijven om te onderzoeken hoe het effect van duurzaamheid op werknemers en bedrijfscultuur daar verschilt.

Inhoudsopgave

Woord vooraf.....	1
Samenvatting	3
Lijst van tabellen	9
Hoofdstuk 1: Inleiding	10
1.1 <i>Praktijkrelevantie.....</i>	10
1.2 <i>Onderzoeksvraag</i>	11
1.2.1 Centrale onderzoeksvraag	12
1.2.2 Deelvragen.....	12
1.3 <i>Onderzoeksplan.....</i>	13
Hoofdstuk 2: Literatuurstudie en hypothesevorming	14
2.1 <i>Belang van duurzaamheid en rapportage van duurzaamheid</i>	14
2.2 <i>Voordelen en nadelen van duurzaamheidsrapportage voor ondernemingen</i>	16
2.2.1 Enkele voordelen van duurzaamheidsrapportage	16
2.2.2 Enkele nadelen van duurzaamheidsrapportage	17
2.3 <i>Regulerende kaders omtrent duurzaamheidsrapportering.....</i>	18
2.3.1 Non-Financial Reporting Directive (NFRD).....	18
2.3.2 Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)	20
2.4 <i>Duurzaam gedrag bij bedrijfsleiders</i>	22
2.4.1 Het belang van institutionele instellingen op duurzaamheid	23
2.4.2 Het belang druk van externe belanghebbenden op duurzaamheid.....	24
2.4.3 Een ecologisch bewuste bedrijfsleider en de werknemers	26
Hoofdstuk 3: Methodologie	29
3.1 <i>Dataverzameling.....</i>	29
3.2 <i>Data-analyse.....</i>	31
Hoofdstuk 4: Resultaten	32
4.1 <i>Impact CSRD-richtlijn op bedrijfsleiders.....</i>	32
4.2 <i>Impact externe belanghebbenden bedrijfsleiders</i>	38
4.3 <i>Impact ecologisch bewuste bedrijfsleiders op werknemers en organisatie.....</i>	41
Hoofdstuk 5: Conclusie	47
5.1 <i>Eindconclusie en discussie.....</i>	47

5.2	<i>Beperkingen en aanbevelingen</i>	49
Bibliografie		51
Bijlage		54

Lijst van tabellen

Tabel 1: Toepassingsgebied CSRD (Hummel & Jobst, 2024).....	21
Tabel 2: Respondentenlijst	29
Tabel 3: Codeer voorbeeld	31

Hoofdstuk 1: Inleiding

In het eerste hoofdstuk van deze masterproef wordt de context van het onderwerp geschetst. Sectie 1.1 belicht het praktijkprobleem dat in dit onderzoek zal worden behandeld. Hierin wordt het probleem geanalyseerd en verduidelijkt. Sectie 1.2 behandelt de centrale onderzoeksvraag samen met de deelvragen. Tot slot wordt in de laatste sectie het onderzoeksplan besproken.

1.1 Praktijkrelevantie

Het beschermen van het milieu en het aanpakken van milieuproblemen zijn tegenwoordig essentiële aspecten binnen het bedrijfsleven. Bedrijven kunnen niet langer succesvol opereren zonder rekening te houden met deze kwesties. Het is van groot belang om economische processen te verbinden met milieuzaken omdat dit de enige benadering is die verdere bedrijfsontwikkeling mogelijk maakt en tegelijkertijd milieurisico's daadwerkelijk kan verminderen. Zelfs in traditionele economische modellen lag de nadruk voornamelijk op winstmaximalisatie en economische groei met weinig aandacht voor milieuzaken. Echter, de opkomst van ecologische economie benadrukt juist het behoud van het natuurlijke milieu en het verstandige gebruik van natuurlijke hulpbronnen (Washington & Maloney, 2020).

Bedrijven mogen de natuurlijke omgeving niet uit het oog verliezen bij hun bedrijfsvoering. Dit is van vitaal belang voor hun effectieve en efficiënte functioneren wat economische en zakelijke voordelen oplevert. Daarom moeten bedrijven oplossingen zoeken die rekening houden met het milieu en zowel de ecologische veiligheid van producten en productieprocessen waarborgen als economische efficiëntie respecteren. Als gevolg hiervan zijn steeds meer bedrijven betrokken bij pro-ecologische initiatieven, wat blijkt uit de integratie van het concept van duurzame ontwikkeling in hun strategieën (Wysocki, 2021). Deze benadering vereist echter de integratie en balans van drie componenten - economische, milieu gerelateerde en sociale factoren - op alle niveaus van bedrijfsmanagement.

Het eerste, oudste niveau wordt ecologisch bewustzijn genoemd, ook bekend als milieubewustzijn, wat impliceert dat individuen zich bewust zijn van de menselijke impact op het milieu, zich verantwoordelijk voelen voor de planeet en aandacht besteden aan ecologische kwesties. Het tweede, meer omvattende niveau staat bekend als duurzaamheidsbewustzijn, dat niet alleen milieuaspecten, maar ook sociaaleconomische kwesties omvat volgens de definitie van duurzaamheid. Deze bredere benadering wordt steeds vaker gebruikt en toegepast als een meer geschikte manier om hedendaagse wereldproblemen aan te pakken (Machnik & Królikowska-Tomczak, 2022). In deze masterproef zal er voornamelijk het ecologische bewustzijn onderzocht worden.

Bedrijfsleiders spelen een cruciale rol bij het aanpakken van milieuduurzaamheid binnen organisaties. Hun percepties en acties kunnen een grote invloed hebben op de ecologische duurzaamheid van een bedrijf (Mahran & Elamer, 2023). Recent onderzoek van Hoogendoorn et al. (2015) en Johnson (2015) bevestigt dat kleine en middelgrote productiebedrijven de grootste

bijdragen leveren aan milieuvervuiling. Zo zou ongeveer 70% van de totale vervuiling worden veroorzaakt door kmo's. Meer specifiek beweren onderzoekers Quintás et al. (2018) dat kmo's verantwoordelijk zijn voor maar liefst 60% van de totale koolstofuitstoot (Hossain, Ong, Siow, & Mohd Said, 2020). Dit benadrukt de aanzienlijke impact van kmo's op milieuvervuiling en klimaatverandering, ondanks de vaak mindere aandacht die ze krijgen in vergelijking met grote ondernemingen. Dit komt doordat veel kmo's zich niet bewust zijn van hun negatieve impact op het milieu. Bovendien worden kmo's vaak beperkt door factoren zoals een gebrek aan financiële en menselijke middelen, tijdgebrek en beperkingen in organisatiestructuur en -cultuur (Wysocki, 2021). Andere unieke kenmerken van kmo's, zoals een informele managementstijl, de dominantie van eigenaar-beheerders in de besluitvorming en sterke banden met de gemeenschap, onderscheiden hen ook van grote bedrijven (Hossain et al., 2020).

Hoewel er veel onderzoek is gedaan naar de rol van bedrijfsleiders in milieuduurzaamheid, is er een opvallend gebrek aan studies die de relatie tussen de intrinsieke motivatie van CEO's en hun ecologische bewustzijn onderzoeken (Kiesnere & Baumgartner, 2020). In het huidige politieke klimaat is het van belang dat bedrijfsleiders prioriteit geven aan zowel commercieel succes als milieubewustzijn. CEO's worden verwacht negatieve milieueffecten te voorkomen en klimaatverandering aan te pakken door de ecologische voetafdruk van hun bedrijf te verkleinen, meetbare doelstellingen voor de reductie van broeikasgasemissies vast te stellen en het gebruik van hulpbronnen te verminderen. Investeerders en andere belanghebbenden eisen steeds vaker dat hervormingen doorgevoerd worden binnen bedrijven om klimaatverandering aan te pakken, alsook vragen ze voor milieuverlagen om zekerheid te krijgen over de milieuverantwoordelijkheid en duurzame groei van een bedrijf (Mahran & Elamer, 2023).

Een belangrijke ontwikkeling op dit gebied is ook de introductie van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) door de Europese Unie. Deze richtlijn verplicht bedrijven om transparanter te zijn over hun milieueffecten en duurzaamheidsdoelstellingen (Odobaša & Marošević, 2023). De CSRD-richtlijn kan een aanzienlijke invloed hebben op de motivatie van bedrijfsleiders om ecologisch bewust te handelen, aangezien deze wetgeving bedrijven aanspoort om hun ecologische voetafdruk te verkleinen en transparanter te rapporteren over hun milieuprestaties.

Daarom zal deze masterproef zich specifiek richten op het ecologische bewustzijn van kmo's, waarbij wordt onderzocht hoe regelgeving, de rol van de CEO en externe belanghebbenden bijdragen aan het milieubewustzijn binnen deze bedrijven en hoe dit bewustzijn kan worden verbeterd om de negatieve impact van bedrijfsactiviteiten op het milieu te verminderen.

1.2 Onderzoeksvraag

Aan de hand van de problemen vanuit de praktijk, kan er een centrale onderzoeksvraag en deelvragen geformuleerd worden. In het eerste deel wordt de centrale onderzoeksvraag besproken en in de volgende sectie zullen enkele deelvragen geformuleerd worden die zorgen voor de verheldering en verdeling van de hoofdvraag.

1.2.1 Centrale onderzoeksvraag

In deze masterproef ligt de focus op de impact van de intrinsieke motivatie van bedrijfsleiders en externe factoren op ecologische duurzaamheid binnen Vlaamse kmo's. De nieuwe CSRD-richtlijnen, die binnenkort van kracht zullen zijn, vereisen dat grote ondernemingen een duurzame toeleveringsketen onderhouden en transparanter rapporteren over hun milieuprestaties. Dit heeft ook implicaties voor kmo's die nauw samenwerken met deze grote ondernemingen, omdat zij indirect geconfronteerd worden met de CSRD-richtlijn. Bovendien zullen zij ook in de toekomst rapporteren volgens de CSRD-richtlijnen. Naast regelgeving speelt de invloed van externe belanghebbenden een cruciale rol. Investeerders, klanten en de gemeenschap stellen steeds hogere eisen aan duurzaamheid en milieubewustzijn, wat extra druk uitoefent op kmo's om hun ecologische voetafdruk te verkleinen. Ten slotte wordt de rol van intrinsieke motivatie van bedrijfsleiders onderzocht. Ondanks veel onderzoek naar milieuduurzaamheid, is er een opvallend gebrek aan studies die de relatie tussen de intrinsieke motivatie van CEO's en hun ecologische bewustzijn onderzoeken (Mahran & Elamer, 2023). In het huidige politieke klimaat is het van belang dat bedrijfsleiders prioriteit geven aan zowel commercieel succes als milieubewustzijn. Daarnaast wordt er onderzocht welk effect een ecologisch bewuste bedrijfsleider heeft op het bedrijf als geheel, inclusief de werknemers.

De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt: **"Hoe beïnvloeden ecologisch bewuste bedrijfsleiders van Vlaamse kmo's het ecologische bewustzijn en duurzame gedrag van werknemers binnen hun organisatie, en welke rol spelen externe factoren zoals regelgeving en belanghebbenden hierbij?"**

1.2.2 Deelvragen

Om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, worden er eerst deelvragen opgesteld.

- Wat is het belang van duurzaam ondernemen?
- Wat is duurzaamheidsrapportage?
- Welke eventuele voor- en nadelen heeft een duurzaamheidsrapportage?
- Hoe ziet het wettelijk kader van duurzaamheidsrapportage eruit?
- Wat zijn de essentiële elementen van duurzaamheidsrapportering voor bedrijven?
- Welke wettelijke en regulerende kaders zijn er ingesteld om de transparantie en vergelijkbaarheid van duurzaamheidsrapporten te waarborgen?

Na de theoretische deelvragen, worden nu de empirische deelvragen geformuleerd:

- Hoe beïnvloedt de CSRD-richtlijn de intrinsieke motivatie van CEO's in Vlaamse kmo's om ecologisch duurzaam te zijn?
- Op welke manieren versterken externe belanghebbenden de intrinsieke motivatie van CEO's in Vlaamse kmo's om ecologisch duurzaam te handelen?

- Welke effecten heeft het intrinsieke ecologische bewustzijn van CEO's op de duurzame praktijken binnen Vlaamse kmo's?
- Hoe beïnvloedt de intrinsieke motivatie van ecologisch bewuste bedrijfsleiders het ecologische bewustzijn en gedrag van hun werknemers?
- Wat zijn de belangrijkste uitdagingen en kansen die Vlaamse kmo's ervaren bij het implementeren van de CSRD-richtlijnen?
- In hoeverre zijn Vlaamse kmo's voorbereid op de nieuwe vereisten van de CSRD-richtlijnen?

1.3 Onderzoeksplan

Literatuurstudie

Als eerste stap in dit onderzoek is er een literatuurstudie uitgevoerd. Een uitgebreide hoeveelheid literatuur wordt verzameld en geanalyseerd om een diepgaander inzicht te verkrijgen in de bestaande literatuur met betrekking tot de implementatie van de nieuwe richtlijnen voor duurzaamheidsrapportage. De geraadpleegde databanken zijn voornamelijk Google Scholar en de universiteitsbibliotheek van de universiteit Hasselt. Daarnaast wordt er voornamelijk gebruik gemaakt van Engelstalige termen om tot meer zoekresultaten te komen. Uiteraard worden er ook Nederlandse zoektermen gebruikt. Enkele voorbeelden van de gebruikte zoektermen zijn: 'Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)', 'Non-Financial Reporting Directive (NFRD)', 'The Double Materiality Principle', 'Social Corporate Responsibility', 'environment awareness' enzovoort. De wetenschappelijke artikels die bestudeerd zijn voornamelijk tussen de 2014 en 2023 gepubliceerd en hebben voornamelijk betrekking op de Europese landen.

Empirisch deel

Na de literatuurstudie is er een praktijkstudie uitgevoerd om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden. Het onderzoek is van kwalitatieve aard, waarbij er gebruik gemaakt wordt van semi-geconstrueerde interviews met verschillende kleine middelgrote ondernemingen (kmo's). Het doel van een dergelijke studie is vaak om patronen, thema's en inzichten te identificeren en te beschrijven. Om de interviews op gestructureerde manier te laten verlopen, wordt er van tevoren een interviewleidraad opgesteld. In die leidraad staan een reeks vragen in vaste volgorde die kunnen bijdragen tot een antwoord op de hoofd- en deelvragen. De interviewleidraad zorgt enkel voor een houvast en moet dus niet volledig stap voor stap gevolgd worden. Er kunnen tijdens het interview extra vragen gesteld worden als reactie op de antwoorden van de respondent. Er is dus flexibiliteit en dat kan voor bijkomende data zorgen. Het is dus van belang dat de topics van de leidraad aan bod komen, anders kunnen er onvoldoende gegevens verzameld worden.

Hoofdstuk 2: Literatuurstudie en hypothesevorming

In hoofdstuk 2 worden de deelvragen van het literatuuronderzoek beantwoord. In sectie 2.1 wordt het belang van duurzaamheid binnen ondernemingen besproken, inclusief de rapportage ervan. Sectie 2.2 behandelt de voor- en nadelen van duurzaamheidsrapportage binnen ondernemingen. Vervolgens wordt in sectie 2.3 het wettelijk kader van de CSRD behandeld om inzicht te krijgen in recente veranderingen rond duurzaamheid. Ten slotte worden in sectie 2.4 de drie proposities onderbouwd met literatuur die in het empirisch onderzoek zullen worden onderzocht.

2.1 Belang van duurzaamheid en rapportage van duurzaamheid

Tegenwoordig is het van cruciaal belang om niet alleen financiële rapporten te onthullen, maar ook de publicatie van niet-financiële rapporten wordt steeds belangrijker. Bedrijven omarmen daarom steeds meer het nut van duurzaamheidsrapportage, aangezien belanghebbenden toenemende transparantie eisen op zowel milieuvlak als op het gebied van sociale kwesties. Maar om een duurzaamheidsrapportage op te stellen, moeten bedrijven eerst duurzaam zijn. Wat betekent duurzaamheid precies? Het International Institute for Sustainable Development (IISD) (1992) omschrijft duurzaamheid in de zakelijke context als het aannemen van strategieën en activiteiten die zowel aan de huidige behoeften van het bedrijf en haar belanghebbenden voldoen, als de menselijke en natuurlijke hulpbronnen beschermen, behouden en verbeteren voor toekomstige generaties. Székely en Knirsch (2005) definiëren duurzaamheid voor bedrijven als het handhaven en vergroten van economische groei, aandeelhouderswaarde, prestige, bedrijfsreputatie, klantrelaties en de kwaliteit van producten en diensten. Dit omvat ook het aannemen en streven naar ethische bedrijfspraktijken, het genereren van duurzame werkgelegenheid, het creëren van waarde voor alle belanghebbenden van het bedrijf en het tegemoetkomen aan de behoeften van de minderbedeelden (Siew, 2015).

Hoewel de definities variëren, is er een gemeenschappelijk begrip: de meetbaarheid van bedrijfsduurzaamheid. Zowel interne als externe belanghebbenden vragen steeds vaker om transparantie, niet alleen over de financiële prestaties van een bedrijf, maar ook over haar milieubeleid en sociale praktijken. Deze groeiende vraag naar transparantie heeft geleid tot een grotere nadruk op het belang van duurzaamheidsrapportage als instrument om bedrijfsprestaties op het gebied van duurzaamheid te meten en te communiceren naar belanghebbenden. Dat is ook de belangrijkste drijfveer geweest voor de ontwikkeling van rapportagetools voor duurzaamheid. Er zijn verschillende rapportagetools die bedrijven kunnen gebruiken, zoals Sustainable Development Goals (SDGs), rapportage over duurzame ontwikkeling (SD), Triple Bottom Line (TBL) rapportage, niet-financiële rapportage en rapportage op het gebied van milieu, maatschappij en bestuur (ESG) (Siew, 2015).

Het doel van bedrijven met duurzaamheidsrapportages is om te voldoen aan wettelijke vereisten, te handelen in overeenstemming met sociale normen en een goede reputatie te behouden. Duurzaamheidsrapportage dient dus voor zowel legitimiteits- als verantwoordingsdoeleinden, want in de recente jaren vragen ook investeerders en kredietverstrekkers steeds meer om degelijke informatie. Voor bedrijven zijn deze twee stakeholders heel belangrijk aangezien zij de financiële middelen voorzien wanneer het bedrijf geld nodig heeft. Kredietverstrekkers en investeerders willen weten hoe duurzaamheidsinitiatieven van bedrijven invloed kunnen hebben op hun financiële resultaten en rendementen. Deze interesse groeit meer naarmate duurzaamheid een belangrijk aspect wordt van bedrijfsvoering en investeringsbeslissingen. Bovendien is duurzaamheid in alle sectoren wereldwijd veelvoorkomend, waardoor er nieuwe normen zijn ontstaan voor metingen en rapportages. Ze hebben allemaal als doel om hoogwaardige duurzaamheidsinformatie te verschaffen (Aifuwa, 2019).

Naast de geldverstrekkers zijn er ook klanten die belang hechten aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Steeds meer mensen consumeren hun geld bewuster dan vroeger. Onderzoek toont aan dat MVO een positief effect heeft op de klanthouding. Op termijn zorgt MVO er namelijk voor dat klanten zich meer verbonden voelen met het merk wat dus leidt tot loyalere klanten (Van Doorn, Onrust, Verhoef, & Bügel, 2017). Vervolgens biedt duurzaamheid ook een meerwaarde voor werknemers. Bedrijven die actief betrokken zijn bij maatschappelijk verantwoord ondernemen en rekening houden met de belangen van alle stakeholders, kunnen vertrouwen en steun krijgen van primaire belanghebbenden zoals werknemers. De financiële resultaten van organisaties worden beïnvloed door het gedrag van werknemers. Namelijk, werknemers die meer tevredenheid ervaren, kunnen leiden tot een grotere betrokkenheid bij de doelstellingen en waarden van de organisatie. MVO draagt bij aan het verbeteren van relaties tussen bedrijven en hun belanghebbenden door het opbouwen van vertrouwen en het verminderen van risico's. Bovendien kunnen bedrijven die proactief investeren in MVO, in plaats van enkel te voldoen aan de regelgeving, concurrentievoordeel behalen (Barakat, Isabella, Boaventura, & Mazzon, 2016).

De Europese unie vereist ook dat bedrijven degelijke informatie publiceren. In 2014 ging de richtlijn 'EU NFRD' van kracht, die beursgenoteerde bedrijven in de Europese lidstaten verplicht om een niet-financieel verslag op te nemen in hun jaarverslagen. Hiermee wou Europa de beweging van de EU-lidstaten naar een duurzamere wereldeconomie versnellen en motiveren. Echter, de NFRD-richtlijn heeft enkele tekortkomingen zoals een beperkt toepassingsgebied. Door deze tekortkomingen van de NFRD was het niet duidelijk of deze richtlijn effectief MVO-transparantie bevorderde. Verder blijkt dat bedrijven duurzamer gaan ondernemen als er een wetgeving is die bedrijven verplicht hun MVO-activiteiten te openbaren (Cuomo, Gaia, Girardone, & Piserà). Een gedeeld doel van wereldwijde duurzaamheidsrapportageregels is het bieden van de mogelijkheid aan belanghebbenden om bedrijfsprestaties te monitoren door de transparantie te vergroten. Door bedrijven te verplichten duurzaamheidsrapporten openbaar te maken, kan dit leiden tot aansprakelijkheid en dus ongewenst bedrijfsgedrag. Bedrijven kunnen terughoudend zijn om volledige openheid te bieden, als ze vrezen dat dit hun juridische positie kan schaden of hen blootstelt aan vervolging of schadeclaims. Dit kan leiden tot het achterhouden van informatie of zelfs tot het 'greenwashen' van rapporten om een gunstiger beeld te creëren. Echter, bedrijven in veel juridische gebieden lijken moeite te hebben om

te voldoen aan de regels en voorschriften met betrekking tot MVO-rapportage, wat kan resulteren in een gebrek aan effectieve handhaving van deze regels (Primec & Belak, 2022).

Tot slot wordt in de hedendaagse context het belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen steeds groter. Zowel toegenomen maatschappelijke bewustwording als investeerdersvoorkeuren en andere belangrijke factoren, dwingen bedrijven om duurzaam te ondernemen. Bovendien implementeert de Europese commissie telkens nieuwe regelgevingen om duurzaamheidsrapportages te verbeteren met het oog op het creëren van een klimaat neutraal continent. Het is dus niet enkel voor grote bedrijven, maar ook voor de kmo's van cruciaal belang om te blijven investeren in MVO en transparantie te bieden aan de stakeholders door het voorleggen van een duurzaamheidsrapport.

2.2 Voordelen en nadelen van duurzaamheidsrapportage voor ondernemingen

Deze sectie bespreekt enkele voordelen en nadelen van duurzaamheidsrapportage voor bedrijven. In sectie 2.2.1 komen de voordelen aan bod, zoals verbeterde transparantie, toegang tot kapitaal en concurrentievoordeel. Sectie 2.2.2 behandelt de nadelen, waaronder het risico op greenwashing, hoge auditkosten en de mogelijke ineffectiviteit van niet-financiële rapportage.

2.2.1 Enkele voordelen van duurzaamheidsrapportage

Duurzaamheidsrapportage heeft vele voordelen, zoals verhoging van de transparantie. Door duurzaamheidsrapportages kunnen bedrijven informatie geven over de visie en strategie met betrekking tot duurzaamheid-gerelateerde activiteiten aan zowel interne als externe aandeelhouders. Zo kan een duurzaamheidsrapport bijvoorbeeld actieplannen of duurzame cijfers weergeven die vervolgens gebruikt kunnen worden om belangrijke beslissingen te nemen. Door duurzaamheidsrapportering verbetert een bedrijf niet enkel de verwachtingen van belanghebbenden, maar ook de algehele bedrijfsprestaties (Buallay, 2019).

Naast het feit dat consumenten en andere stakeholders belang hechten aan duurzaamheidsrapportage, vinden ook toezichthouders, ratingsbureaus en financiële analisten het belangrijk om de duurzaamheidspraktijken van bedrijven in hun analyse mee op te nemen. Wanneer een bedrijf obligaties of kortlopende schulden wil aangaan op de kapitaalmarkt, wordt de risicopremie beïnvloed door de ratings van kredietbeoordelaars. Bedrijven die hoger scoren op duurzaamheidsratings zouden tegen een lagere rente moeten kunnen lenen dan bedrijven die een lagere duurzaamheidsrating hebben. Bovendien kan de risicopremie ook verlaagd worden door kredietbeoordelaars omdat ze via een duurzaamheidsrapport meer informatiesymmetrie hebben. Door het rapport is er dus transparantere communicatie met de stakeholders (Buallay, 2019).

Verder biedt duurzaamheidsrapportage bedrijven een concurrentievoordeel ten opzichte van hun concurrenten. Met MVO-activiteiten kunnen bedrijven hun concurrentievermogen vergroten. Als bedrijven competitief willen blijven, is het noodzakelijk voor hen om voortdurend betrokken te blijven

met MVO-activiteiten. Een voorwaarde is dat bedrijven een eenvoudige en duidelijke organisatiestructuur moeten hebben. Duidelijke communicatielijnen binnen een organisatie zullen meer voordelen opleveren met MVO-activiteiten. Bedrijven met complexe organisatiestructuren zouden moeite kunnen hebben om de voordelen van MVO volledig te realiseren vanwege de complicaties die de structuur met zich meebrengt voor de implementatie en communicatie van MVO-activiteiten binnen de organisatie. Voor kmo's is dit voordelig aangezien zij meestal geen complexe organisatiecultuur hebben. Concurrentievoordeel kan in verschillende vormen voorkomen. Bedrijven die duurzaam ondernemen zouden bijvoorbeeld makkelijker toegang krijgen tot financiering, betrokkenheid van werknemers die waarde creëert of verbeterde reputatie (Yu, Kuo, & Kao, 2017).

Een laatste van de vele voordelen die in deze masterproef worden besproken, is dat MVO-rapportage een communicatiemiddel is om de informatie-asymmetrie tussen managers en investeerders te verminderen. MVO-rapportage wordt gebruikt om een betere waardering van een bedrijf te bewerkstellen, omdat het bedrijf hiermee transparantie en verantwoording kan afleggen over zijn duurzame activiteiten en prestaties aan belanghebbenden, zoals investeerders, klanten, werknemers en samenleving. Voor bedrijven is het echter een uitdaging om een bepaald kwaliteitsniveau van de vrijgegeven rapportages te bereiken zodat ze de geloofwaardigheid ervan kunnen garanderen naar hun belanghebbenden toe. Daarom is het belangrijk dat de informatie die bedrijven voorzien, moet worden gecontroleerd of geverifieerd omdat het begrijpelijk is dat belanghebbenden aan die informatie twijfelen. Bedrijven die duurzaamheidsrapporten uitbrengen hebben de mogelijkheid om de aanbevelingen van recente ISO 26000 of op een meer praktische manier te volgen. ISO 26000 is een internationale standaard voor MVO. Het werd gepubliceerd door de International Organization for Standardization (ISO) in 2010. De ISO 26000 biedt richtlijnen voor organisaties van allerlei aard, ongeacht hun grootte of locatie, om hun sociale verantwoordelijkheid te begrijpen en aan te pakken (ISO 26000, 2017). Bedrijven zouden ook de richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI) kunnen volgen. Geloofwaardigheid is de sleutel om de effectiviteit van hun rapporten te vergroten en uiteindelijk hun prestaties (Odriozola & Baraibar-Diez, 2017).

In conclusie, het investeren in goede duurzaamheidsrapportages biedt bedrijven tal van voordelen. Het verstrekken van transparante informatie over duurzaamheidspraktijken kan leiden tot een verbeterde reputatie, concurrentievoordeel en vertrouwen van belanghebbenden. Echter, om deze voordelen te realiseren, is het essentieel dat bedrijven duurzaamheidsrapportage op de juiste manier toepassen en achteraf verifiëren door middel van auditcontroles. Door gebruik te maken van internationale standaarden en MVO-instrumenten kunnen bedrijven de geloofwaardigheid van hun rapportages vergroten, waardoor ze effectiever kunnen communiceren met stakeholders en hun duurzaamheidsinspanningen beter kunnen benutten.

2.2.2 Enkele nadelen van duurzaamheidsrapportage

Het rapporteren van niet financiële informatie kan voor bedrijven enkele nadelen met zich meebrengen. In deze masterproef zullen we een aantal bespreken zoals hoge audit kosten. Assurance wordt beschouwd als een van de voorwaarden voor het vertrouwen in duurzaamheidsrapportage. De standaardisatie van auditwerkzaamheden wordt namelijk gezien als een garantie voor een

kwantitatieve uitvoering en de betrouwbaarheid van de conclusies van de bedrijfsrevisor. De resultaten laten zien dat grote bedrijven steeds vaker externe auditors inschakelen om duurzaamheidsrapporten te bevestigen. Dit toont aan dat assurance, ofwel externe validatie, belangrijk wordt gevonden voor het opbouwen van vertrouwen in duurzaamheidsverslaggeving. Deze trend komt voort uit groeiende druk van stakeholders voor meer transparantie en geloofwaardigheid in duurzaamheidsinspanningen. Door externe bevestiging te verkrijgen, kunnen bedrijven laten zien dat hun rapporten objectief zijn geëvalueerd, wat het vertrouwen van investeerders en andere belanghebbenden vergroot (Hazaea, Zhu, Khatib, Bazhair, & Elamer, 2022). Om de transparantie te vergroten is dit voordelig, maar assurance kosten zijn meestal hoog wat nadelig is voor ondernemingen. De nieuwe CSRD wil namelijk dat duurzaamheidsrapporten moeten worden geverifieerd. Dit dwingt bedrijven om naast hun financiële verslagen ook de niet-financiële verslagen te laten controleren door bedrijfsrevisoren (Makarenko, Kravchenko, Ovcharova, Zemliak, & Makarenko, 2020).

Een ander nadeel van de CSRD is dat niet-financiële rapportage mogelijk niet effectief is als managementinstrument voor bedrijven. Een belangrijke zorg is de onzekerheid over de acceptatie van toekomstige standaarden voor kleine en middelgrote ondernemingen (kmo's), die nog ontwikkeld moeten worden door de European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) en de Europese Commissie. Grote bedrijven kunnen deze standaarden voor kmo's als onvoldoende beschouwen, wat kan leiden tot minder samenwerking met kmo's door een gebrek aan transparantie. Hierdoor kunnen kmo's mogelijk niet het doel van de richtlijn bereiken, namelijk het verminderen van informatieverzoeken. Daarnaast kunnen kmo's moeite hebben om aan diverse sector specifieke rapportagevereisten te voldoen, wat de effectiviteit van de wetgeving ondermijnt. Bijvoorbeeld, in de chemische sector moeten kmo's mogelijk voldoen aan strenge rapportagevereisten over de veiligheid van chemische stoffen, zoals het indienen van gedetailleerde veiligheidsrapporten en het rapporteren van emissies naar het milieu. (Corporate Sustainability Directive Has Serious Shortcomings, z.d.).

2.3 Regulerende kaders omtrent duurzaamheidsrapportering

Naast winstgevendheid zijn ook milieuprestaties en sociale verantwoordelijkheid van bedrijven van groot belang. In de afgelopen jaren zijn deze aspecten steeds meer geïntegreerd geraakt in de bedrijfsvoering. Daarom is het voor bedrijven van essentieel belang om openheid te bieden over hun prestaties op het gebied van milieu, maatschappij en goed bestuur (ESG). Om deze openheid te waarborgen en ervoor te zorgen dat rapporten consistent en vergelijkbaar zijn, zijn er wettelijke en regulerende kaders nodig. In deze sectie wordt ingegaan op enkele van deze kaders, met speciale aandacht voor de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) en zijn voorganger, de Non-financial Reporting Directive (NFRD). Deze richtlijnen spelen een cruciale rol bij het vormgeven van duurzaamheidsrapportage voor Europese bedrijven.

2.3.1 Non-Financial Reporting Directive (NFRD)

2.3.1.1 Achtergrond en doel

In 2014 werd er een richtlijn ingevoerd door de Europese commissie. Deze richtlijn noemt de Non-Financial Reporting Directive en werd verplicht voor de beursgenoteerde bedrijven die in de Europese lidstaten opereren. Vanaf het boekjaar van 31 december 2017 moeten die bedrijven een niet-financieel rapport opnemen in hun jaarverslagen. De NFRD is geïmplementeerd in alle Europese landen en in twee landen van de bredere Europese Economische Ruimte (EER), namelijk IJsland en Noorwegen. Bedrijven hebben de keuze om de informatie over duurzaam ondernemen op te nemen in hun bestuur verslag of in een afzonderlijk verslag. Ze hebben dus de keuze om een op zichzelf staand duurzaamheidsrapport op te stellen, of niet-financiële informatie in hun jaarverslag op te nemen en achteraf openbaar te maken om aan de wettelijke vereisten te voldoen (Breijer & Orij, 2022). Deze richtlijn heeft als doel de Europese lidstaten aan te moedigen om snel over te gaan naar een duurzame economie. Bedrijven dienen in hun rapporten onderwerpen op te nemen zoals milieu, sociale en arbeidskwesties, met specifieke aandacht voor mensenrechten, anti-corruptie en het bestrijden van omkoping. Bovendien heeft de Europese commissie hier eerder een verplichting van gemaakt dan een vrijwillige openbaarmaking, want uit eerdere literatuur blijkt dat verplichte MVO een groter effect heeft dan vrijwillige openbaarmaking (Cuomo, et al., 2022).

2.3.1.2 Beperkingen van NFRD

Om de overgang naar een duurzamere economie te stimuleren en tegen 2050 het eerste klimaat neutrale continent te worden, heeft het Europese Parlement in 2022 de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) aangenomen. Deze richtlijn is een verbetering van de bestaande Non-Financial Reporting Directive (NFRD) en wil zowel het aantal betrokken bedrijven als de te rapporteren onderwerpen uitbreiden. De NFRD was ontoereikend om de doelen van de EC te behalen en heeft enkele beperkingen. Een eerste beperking is dat de NFRD niet bindend is en bedrijven de keuze geeft om het principe toe te passen of uit te leggen waarom ze dat niet doen. Hierbij hebben bedrijven de mogelijkheid ervoor te kiezen om de voorgeschreven informatie niet openbaar te maken, mits zij hun niet-naleving verklaren. Dit mechanisme creëert echter onzekerheid over de mate waarin de richtlijn succesvol is geweest in het bevorderen van transparantie met betrekking tot maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en bijgevolg in het verbeteren van de sociale verantwoordelijkheid van de onder de richtlijn vallende bedrijven. In de literatuur bestaat geen algemene consensus over de effectiviteit van deze niet-bindende aanpak, zoals het gebruik van het 'pas toe of leg uit'-principe ter verbetering van bedrijfspraktijken en het vergroten van verantwoording. Bovendien is de literatuur betreffende niet-financiële verslaggeving nog niet evenwichtig ontwikkeld in vergelijking met de financiële verslaggeving (Cuomo et al., 2022).

Een tweede beperking is dat bedrijven zelf de mondiale rapportagestandaarden mogen gebruiken om hun MVO-activiteiten te rapporteren volgens de NFRD. De NFRD vereist geen specifieke standaarden of kaders voor organisaties om te volgen bij het rapporteren. Hierdoor werden er door vele non profit organisaties frameworks ontwikkeld die bedrijven de mogelijkheid geven om aan uniforme en transparante principes en indicatoren te communiceren over hun economische, ecologische en sociale prestaties. Een voorbeeld is de GRI-standaarden die het meest wordt gebruikt

als rapportagestandaard door bedrijven bij het rapporteren van niet-financiële informatie (Global Reporting Initiative Standards (GRI-standaarden), z.d.). Maar er zijn meerdere frameworks die bedrijven kunnen gebruiken om hun MVO-activiteiten te rapporteren. Hierdoor ontstaat er geen uniforme standaard waar alle bedrijven zich aan moeten houden en dus heeft elk bedrijf een ander duurzaamheidsrapport. Dit gebrek aan standaarden kan ertoe leiden dat bedrijven zelf de leemtes invullen. Hierdoor kunnen er verschillende duurzaamheidsrapporteringen ontstaan en wordt het ook moeilijker om de rapporten te vergelijken tussen de ondernemingen. Daarnaast kunnen bedrijven zonder uniforme rapportagestandaarden hun niet-financiële informatie op verschillende manieren presenteren, wat het moeilijk maakt om transparantie te waarborgen aan de belanghebbenden. Er was dus nood aan een duidelijke en consistente richtlijn om de kwaliteit en vergelijkbaarheid van niet-financiële rapportage te verbeteren (Cosma, Leopizzi, Nobile, & Schwizer, 2022).

Bedrijven die voldoen aan de richtlijnen van de NFRD zijn verplicht om niet-financiële rapportages openbaar te maken. Echter, niet-financiële rapportage en openbaarmaking kunnen bijdragen aan kortetermijndenken binnen bedrijven. Hoewel de NFRD wel vooruitgang heeft geboekt op het gebied van duurzaamheidsrapportage en openbaarmaking en deze nauw verbonden zijn met bedrijfsduurzaamheid en een duurzaam ondernemingsbestuur, blijkt uit onderzoek dat de NFRD bedrijven niet voldoende stimuleert om duurzaamheid als prioriteit te stellen. Daarom was het belangrijk dat deze richtlijn herzien werd. Ondanks de vooruitgang die de NFRD vertegenwoordigt, is het snel duidelijk geworden dat de impact ervan beperkt is, wat heeft geleid tot overwegingen voor herziening. Bedrijven voelen de druk om zowel financiële als niet-financiële prestaties transparant te maken, vooral gezien de groeiende belangstelling voor duurzaamheid vanuit verschillende belanghebbenden, zoals investeerders, klanten en regelgevende instanties (Cosma et al., 2022).

2.3.2 Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)

2.3.1.1 Achtergrond en doel

De CSRD heeft als doel de doelstellingen van de EU Green Deal te ondersteunen. Het wil investeerders en belanghebbenden toegang bieden tot de noodzakelijke informatie voor het beoordelen van beleggingsrisico's in verband met klimaatverandering en andere duurzaamheidsfactoren, en tegelijkertijd een transparante cultuur creëren over de impact van bedrijven op mens en milieu (Baumüller & Grbenic, 2021).

De CSRD breidt de reikwijdte aanzienlijk uit: ongeveer vijf keer meer bedrijven zullen nu verplicht zijn om hun MVO-activiteiten te rapporteren. Dit geldt voor alle grote en kleine bedrijven die genoteerd zijn aan de gereguleerde markten in Europa of buiten Europa, mits zij dochterondernemingen hebben die aan een door de EU gereguleerde markt genoteerd zijn. Beursgenoteerde micro-ondernemingen zijn echter vrijgesteld (Primec & Belak, 2022).

Bedrijven moeten informatie over hun MVO-activiteiten in hun jaarverslag bekendmaken, samen met de financiële informatie die vervolgens door een externe auditor gecontroleerd wordt (Primec & Belak, 2022). De Europese Commissie heeft de European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG)

de opdracht gegeven om gedetailleerde standaarden te ontwikkelen voor rapportage onder de CSRD. Deze standaarden, bekend als de European Sustainability Reporting Standards (ESRS), zijn bedoeld om greenwashing tegen te gaan en de nauwkeurigheid, consistentie en vergelijkbaarheid van duurzaamheidsrapporten binnen de EU te verbeteren, vergelijkbaar met financiële boekhouding en rapportage (Giner & Luque-Vílchez, 2022).

De ESRS zal geleidelijk worden geïmplementeerd voor verslagjaren die aanvangen op of na 1 januari 2024, met rapportage vanaf 2025. De invoering richt zich aanvankelijk op entiteiten van openbaar belang binnen en buiten de EU met effecten genoteerd op een gereguleerde markt in de EU. Daarna zullen ook bedrijven met meer dan 500 werknemers worden opgenomen, voordat de reikwijdte wordt uitgebreid naar andere grote bedrijven en beursgenoteerde kleine en middelgrote ondernemingen (kmo's) (Giner & Luque-Vílchez, 2022).

Tabel 1: Toepassingsgebied CSRD (Hummel & Jobst, 2024)

Wie?	Voorwaarden	Wanneer?
Grote organisatie van openbaar belang	Meer dan 500 werknemers	Boekjaar 2024 Rapporteren in 2025
Andere grote entiteiten	Bedrijven die 2 van de volgende 3 criteria overschrijden: • 250 werknemers • Netto-omzet van 40 miljoen euro • Totaal activa van 20 miljoen euro.	Boekjaar 2025 Rapporteren in 2026
Beursgenoteerde kmo's (Behalve micro-ondernemingen)	Bedrijven die de volgende criteria niet overschrijden zijn micro-ondernemingen: • 10 werknemers • Netto-omzet: 700.000 euro • Netto activa: 350.000 euro Er zullen andere standaarden ontwikkeld worden voor kmo's.	Van boekjaar 2026, rapporteren in 2027 hebben bedrijven het recht om zich 2 jaar terug te trekken van de CSRD-regelgeving tot en met boekjaar 2028, rapporteren in 2029. Na boekjaar 2028 wordt het verplicht
Niet-EU-moederbedrijven		Boekjaar 2028 Rapporteren in 2029

Vanaf boekjaar 2026 is de CSRD van toepassing op beursgenoteerde kmo's, maar ze hebben een 'opt-out' mogelijkheid tot boekjaar 2028. Dat wil zeggen dat ze de richtlijn twee jaar kunnen

uitstellen tot 2028. Daarna zullen zij ook verplicht moeten rapporteren. Beursgenoteerde kmo's kunnen gebruikmaken van aparte, evenredige standaarden die minder eisend zijn dan de ESRS. De rapporteringsstandaarden voor de kmo's worden verwacht in dit jaar (2024). Uiteindelijk zullen voor beursgenoteerde kmo's rapporteringsstandaarden worden ontwikkeld die vrijwillig zijn. Zo kunnen zij op hun eigen manier reageren op de wensen van de klanten, leveranciers, kredietverstrekkers, ... (Hummel & Jobst, 2024).

2.3.1.2 Dubbele materialiteitsanalyse

De CSRD introduceert een nieuw concept namelijk de 'dubbele materialiteitsanalyse'. Dubbele materialiteit houdt in dat de materialiteitsanalyse wordt uitgevoerd vanuit twee perspectieven. Het eerste perspectief, het "inside-out perspectief", richt zich op de impact van het bedrijf op de samenleving en duurzaamheid. Hierbij wordt gekeken naar hoe het bedrijf bijdraagt aan duurzame ontwikkelingen en welke effecten het heeft op de maatschappij. Dit omvat bijvoorbeeld het evalueren van milieueffecten van bedrijfsactiviteiten, de sociale verantwoordelijkheden tegenover werknemers en gemeenschappen, en de inspanningen op het gebied van corporate governance. Het tweede perspectief, het "outside-in perspectief", omvat de analyse van kansen en risico's van de onderneming als gevolg van ontwikkelingen buiten het bedrijf op het gebied van duurzaamheid. Hierbij wordt gekeken naar hoe externe factoren, zoals overheidsregulering, marktontwikkelingen, en veranderende consumentenvoorkeuren met betrekking tot duurzaamheid, van invloed kunnen zijn op de bedrijfsactiviteiten en financiële resultaten (Shami, 2023).

Deze benadering van dubbele materialiteit benadrukt het belang van zowel interne als externe duurzaamheidsfactoren bij het beoordelen en rapporteren van de duurzaamheidsprestaties van een bedrijf. Het stelt bedrijven in staat om een holistisch beeld te krijgen van hun impact op duurzaamheid en om effectiever te reageren op zowel interne als externe uitdagingen en kansen op dit gebied (Shami, 2023).

2.4 Duurzaam gedrag bij bedrijfsleiders

De invoering van nieuwe wetgeving met betrekking tot duurzaamheidsrapportages heeft geleid tot een groeiende betrokkenheid van bedrijven rond duurzaamheid. Bedrijven worden steeds meer onder druk gezet om aan de buitenwereld te laten zien hoe ecologisch ze zijn, gezien de toenemende maatschappelijke belangstelling hiervoor. Het is echter van cruciaal belang dat bedrijfsleiders zich niet alleen laten leiden door externe verwachtingen, maar ook intrinsiek gemotiveerd zijn om duurzaam te ondernemen. Om een dieper inzicht te krijgen in de factoren die het bewustzijn van bedrijfsleiders beïnvloeden met betrekking tot duurzaamheidskwesties en -rapportage, wordt in deze sectie verder ingegaan op groen gedrag binnen bedrijven. Allereerst wordt beschreven wat groen gedrag inhoudt bij bedrijven, om zo een solide basis te leggen voor de daaropvolgende proposities. Deze proposities worden afgeleid uit de bestudeerde literatuur en zullen empirisch worden getest in het kader van dit onderzoek.

Groen bedrijfsgedrag omvat de initiatieven die organisaties nemen om hun ecologische impact te verminderen en duurzaamheid te stimuleren. Zowel interne als externe invloeden spelen hierbij een rol. Intern worden bedrijfscultuur en leiderschap beschouwd als essentiële elementen die dit gedrag beïnvloeden, terwijl externe druk van belanghebbenden een significante rol speelt (Goldschmeding, 2023). Hoe groener een bedrijf opereert, hoe groter de invloed op de visie van werknemers op duurzaamheid en hun milieu gerelateerde beslissingen. Een sterke duurzaamheidscultuur binnen een onderneming maakt duurzaamheid tot een integraal onderdeel van de bedrijfsstrategie. Daarnaast is leiderschap een belangrijke interne factor voor groen gedrag bij bedrijven. De normen en waarden met betrekking tot milieuvriendelijkheid die worden gehandhaafd door leiders of managers in een organisatie hebben een significante invloed op het milieuvriendelijk gedrag van werknemers. Als leiders de nadruk leggen op het belang van milieuvriendelijkheid, zal dit de houding en acties van medewerkers beïnvloeden. In deze organisaties nemen werknemers vaker de pro-milieudoelstellingen over van hun leiders, wat leidt tot een toename van milieuvriendelijk gedrag onder werknemers. Als er dus geen leider is die milieubewuste normen naleeft, zal het bedrijf als geheel ook minder snel overgaan tot groen gedrag (Goldschmeding, 2023).

Externe factoren spelen ook een cruciale rol bij het bevorderen van groen gedrag binnen bedrijven. Deze factoren omvatten de verwachtingen van externe belanghebbenden, zoals consumenten, investeerders, niet-gouvernementele organisaties (ngo's) en overheden. Veel consumenten geven de voorkeur aan producten van bedrijven met een sterke milieuprestatie, waardoor de verwachtingen van consumenten een aanzienlijke invloed hebben op de duurzaamheidspraktijken van bedrijven. Ook investeerders dragen bij aan deze dynamiek, omdat zij de voorkeur geven aan bedrijven met hoge ESG-scores. Dit betekent dat zij ook een invloed kunnen uitoefenen op de groene keuzes die bedrijven maken (Goldschmeding, 2023).

Er bestaat een toenemende interesse en druk vanuit regelgevende instanties voor bedrijven, waaronder kmo's, om duurzaamheidsrapportage te implementeren. Het blijft echter onduidelijk of deze druk daadwerkelijk leidt tot een groter bewustzijn bij bedrijfsleiders van Vlaamse kmo's omtrent duurzaamheidskwesties. Dit onderzoek tracht deze relatie te verhelderen door te onderzoeken of de druk die ecologisch bewuste bedrijfsleiders ervaren vanuit de regelgeving en belanghebbenden omtrent duurzaamheidsrapportage zal leiden tot een verdere stimulatie van de (milieu)bewustheid. Het onderzoek richt zich tevens op de invloed van externe druk en publieke perceptie met betrekking tot duurzaamheidsinspanningen op het bewustzijn van bedrijfsleiders van Vlaamse kmo's.

2.4.1 Het belang van institutionele instellingen op duurzaamheid

Milieuproblemen vormen een cruciale bedreiging voor duurzame ontwikkeling. Dit betekent dat factoren zoals vervuiling, uitputting van natuurlijke hulpbronnen en klimaatverandering het moeilijk maken om ontwikkelingen te bereiken die zowel de huidige behoeften van mensen vervullen. Deze problemen zijn uitgegroeid tot een ernstige dreiging die wereldwijd aandacht nodig heeft. Daarom is het essentieel om het milieu overal ter wereld te beschermen. Kashiwagi (1996) onderzocht de verschillende manieren waarop het milieu kan worden beschadigd. Hij identificeerde drie belangrijke mechanismen: het verbruik van energie, de verandering van de mondiale temperatuur, en vervuiling

als gevolg van het verwijderen van giftig afval, met name door klimaatverandering. Deze vormen van milieuschade worden zowel direct als indirect veroorzaakt door bijna alle bedrijfstakken (Hossain et al., 2020).

Als reactie op deze groeiende milieubedreigingen zijn steeds meer bedrijven zich bewust van de noodzaak van duurzaamheid en sociale verantwoordelijkheid. Hoewel steeds meer bedrijven zich bewust worden van de noodzaak van duurzaamheid en sociale verantwoordelijkheid, zijn niet alle bedrijven even actief in het implementeren van duurzaamheidsinitiatieven. Sommige bedrijven en bedrijfsleiders hebben weliswaar het bewustzijn, maar hebben nog geen concrete acties ondernomen, terwijl andere bedrijven al actief bezig zijn met het implementeren van duurzame praktijken. Het laat zien dat er een variatie bestaat in de mate waarin bedrijven zich inzetten voor duurzaamheid, zelfs als ze zich bewust zijn van de noodzaak ervan (Hossain et al., 2020). Ook institutionele theoretici stellen dat institutionele druk adoptiegedrag of praktijkverspreiding veroorzaakt. Bedrijven die dus regelgevende druk ervaren, zijn sneller geneigd om duurzaamheidsinitiatieven te adopteren binnen het bedrijf. Bedrijven willen voldoen aan regelgeving, normen en standaarden en competitieve krachten waardoor ze dus sneller geneigd zijn om duurzamer te handelen (SHAMIL, SHAIKH, HO, & KRISHNAN, 2022).

In lijn met deze groeiende focus op duurzaamheid, streeft de Europese Commissie ernaar bedrijfsleiders bewuster te maken rond duurzaamheid. Niet enkel moeten bedrijfsleiders bewust zijn, maar ook ESG-praktijken hebben binnen hun onderneming en deze zaken rapporteren. De EC wil dat bereiken door middel van de CSRD-richtlijn. Bedrijfsleiders en bedrijven moeten zich aanpassen aan deze nieuwe richtlijn en dus verplicht duurzamer zijn (Odobáša & Marošević, 2023) (Mahran & Elamer, 2023). Deze bewustwording is essentieel om effectieve veranderingen te stimuleren en de overgang naar een duurzamere bedrijfsvoering te bevorderen op lange termijn. Daarom is het noodzakelijk dat bedrijfsleiders niet alleen de regelgeving begrijpen, maar ook de bredere impact van hun activiteiten op het milieu en de maatschappij (Odobáša & Marošević, 2023). Vanuit dit perspectief wordt de volgende propositie gevormd:

Propositie 1: De invoering van verplichte duurzaamheidswetgeving heeft een significante invloed op het ecologisch bewustzijn van bedrijfsleiders binnen Vlaamse kmo's.

2.4.2 Het belang druk van externe belanghebbenden op duurzaamheid

Door de veelbesproken milieurampen is de druk vanuit de gemeenschap om beter bedrijfsgedrag te bevorderen toegenomen. Deze trend heeft de vraag naar meer milieu-informatie en -activiteiten doen toenemen. Op dezelfde manier hebben zorgen met betrekking tot de milieu- en sociale effecten van het bedrijfsleven geleid tot een grotere vraag en wens om transparantie toe te passen op het geheel van kwesties die verband houden met bedrijfsgedrag (Vieira & Radonjić, 2020). Over het algemeen is de belangstelling van belanghebbenden toegenomen voor de implementatie van duurzaamheidsactiviteiten.

In de ontwikkeling van de stakeholdertheorie definieert Freeman (1984) een belanghebbende als "elke groep of individu die invloed kan uitoefenen op of beïnvloed kan worden door het bereiken van de organisatiedoelstellingen" (Freeman, 2010). Deze benadering legt de nadruk op het belang voor bedrijven om de posities van verschillende belanghebbenden mee te nemen in hun besluitvormingsprocessen. Organisaties moeten een balans vinden tussen hun economische doelen en de verwachtingen van belanghebbenden, aangezien hun winst en voortbestaan in grote mate afhankelijk zijn van het opbouwen en behouden van sterke, winstgevende en langdurige relaties met hun stakeholders. Het verbeteren van de relatie met stakeholders is daarom cruciaal voor bedrijven, omdat dit hen een concurrentievoordeel kan opleveren op het gebied van kennisdeling, participatieve besluitvorming, effectief bestuur en innovatie (Talbot, Raineri, & Daou, 2021).

Bovendien benadrukt de stakeholdertheorie het belang van externe belanghebbenden bij het stimuleren van organisaties om duurzaamheidspraktijken te integreren in hun bedrijfsvoering. Volgens deze theorie wordt externe druk door organisaties gezien als eendimensionaal (Ioannou & Serafeim, 2017). Dat wil zeggen wanneer één externe partij eisen stelt aan verhoogde duurzaamheid, gaan eigenaars ervan uit dat andere belanghebbenden dezelfde eisen stellen, waardoor hun belangrijkheid toeneemt (Talbot et al., 2021).

Verschillende empirische studies hebben consequent aangetoond dat externe belanghebbenden een positieve invloed hebben op de adoptie van initiatieven voor MVO en duurzaamheid (Marques, Bernardo, Presas, & Simon, 2020). Zo meldt bijvoorbeeld één onderzoek getest op drie verschillende landen, China, Zuid-Korea en Zwitserland drie verschillende resultaten. In China zou er een positief effect zijn van externe belanghebbenden op de adoptie van MVO door Chinese bedrijven. In Zuid-Korea is gevonden dat de lokale gemeenschap een gedeeltelijke invloed heeft, terwijl ngo's het meest significante effect hebben op de CSR-activiteiten van multinationale dochterondernemingen. Hoewel het onderzoek in Zwitserland, geen significant effect hebben gevonden van externe belanghebbenden op de implementatie van MVO door grote en middelgrote bedrijven, laat het overgrote deel van het onderzoek zien dat externe druk van belanghebbenden wel degelijk belangrijk is voor het bevorderen van duurzaamheidsinitiatieven binnen organisaties (SHAMIL et al., 2022).

Daarnaast is het belangrijk om te begrijpen dat de impact van externe belanghebbenden op het aannemen van een duurzaamheidsstrategie van een bedrijf afhangt van hoe managers deze belanghebbenden zien, en hoe ze de relatie tussen hen en het bedrijf beheren. Het is cruciaal om een positieve relatie tussen stakeholders en het bedrijf op te bouwen om duurzaamheidsdoelen te kunnen bereiken (Talbot et al., 2021). Bovendien ervaren eigenaren en managers van kmo's mogelijk minder druk om sociale en milieuproblemen aan te pakken als ze geen externe druk ervaren, omdat kmo's doorgaans kleinschaliger zijn en zich hoofdzakelijk richten op het voldoen aan regelgeving. In tegenstelling hiermee ontwikkelen grote bedrijven een strategisch duurzaamheidsbeleid om hun imago te verbeteren en economische voordelen te behalen (Talbot et al., 2021).

Druk vanuit externe belanghebbende kan bedrijfsleiders ertoe dwingen om zich te verdiepen in duurzaamheidskwesties waardoor hun kennis rond deze aspecten toeneemt. Toenemende kennis op het gebied van duurzaamheid gedurende het zakendoen, kan het bewustzijn van managers vergroten

en hun houding en besluitvorming ten aanzien van duurzaamheid beïnvloeden. Een groter milieubewustzijn onder eigenaren en managers zorgt ook dat bedrijfsleiders steeds meer interne als externe belanghebbenden betrekken bij de ontwikkelingen en implementatie van duurzaamheidsstrategieën (Kiron et al., 2011). Dit bewustzijn kan uiteindelijk ook leiden tot een grotere betrokkenheid van belanghebbenden bij de ontwikkeling en implementatie van duurzaamheidsstrategieën. Bedrijven die de overstap maken naar duurzaamheid gebruiken interne gegevens om ontwikkeling te stimuleren, en hun verbeterd duurzaamheidsbewustzijn vergroot de zoektocht naar sociale legitimiteit door verbeterde relaties met interne en externe belanghebbenden. Interne belanghebbenden zijn de werknemers, managers en aandeelhouders en externe stakeholders zijn bijvoorbeeld ngo's, onderwijsinstellingen, burgers, leveranciers, klanten en consumenten (*Stakeholders*, z.d.)(Freeman, 2010). Dergelijke belanghebbenden verwelkomen deze benadering meestal, omdat zij ook fervente voorstanders zijn van duurzaamheidsbewustzijn. Duurzaam bewuste bedrijfsleiders zijn er al bewust van dat belanghebbenden een belangrijke informatiebron kunnen zijn (Freeman, 2010; Talbot et al., 2021).

In de literatuur is dus aangetoond dat externe belanghebbenden een cruciale rol spelen bij het stimuleren van duurzaamheidsinitiatieven binnen organisaties. Ook externe druk van de belanghebbende, zoals lokale gemeenschappen, klanten en milieuorganisaties, kan een positieve invloed hebben op het bewustzijn van bedrijfsleiders over duurzaamheidskwesties. Vanuit dit perspectief wordt de volgende propositie gevormd:

Propositie 2: *De toenemende druk vanuit externe belanghebbenden heeft een significante invloed op het ecologisch bewustzijn van bedrijfsleiders binnen Vlaamse kmo's.*

2.4.3 Een ecologisch bewuste bedrijfsleider en de werknemers

Bedrijfsleiders spelen een cruciale rol binnen het bedrijf bij het opstellen van de bedrijfsstrategieën. In het licht van de groeiende aandacht voor duurzaamheid, worden bedrijfsleiders nu ook steeds meer betrokken bij het initiëren, communiceren en implementeren van duurzaamheidsstrategieën. Het is van essentieel belang dat bedrijfsleiders zich bewust zijn van het belang van duurzaamheid en tijd vrijmaken om aan duurzaamheidsstandaarden te voldoen. Deze betrokkenheid van bedrijfsleiders bij duurzaamheid kan verschillende aspecten omvatten, zoals het opstellen en implementeren van duurzaamheidsinitiatieven, wat een direct effect heeft op het ecologisch bewustzijn van werknemers (Kiesnere & Baumgartner, 2020). Bovendien is het in het huidige politieke klimaat belangrijk voor zakelijke leiders om zowel commercieel succes als milieubewustzijn te prioriteren. Hierbij hebben zij verantwoordelijkheden om negatieve milieueffecten te voorkomen en klimaatverandering aan te pakken. Ook eisen beleidsmakers, investeerders en milieuorganisaties steeds vaker dat CEO's bedrijfsstrategieën aannemen die zich richten op klimaat bewuste handelingen (Mahran & Elamer, 2023).

Het is essentieel dat er binnen het bedrijf een sterke cultuur van duurzaamheid heerst. Een dergelijke cultuur, gestimuleerd door de betrokkenheid van bedrijfsleiders, ondersteunt duurzaamheidsinitiatieven van zowel werknemers als leidinggevend. Duurzaamheid wordt dan

gezien als een integraal onderdeel van de bedrijfsstrategie. Een duurzaamheidscultuur ontstaat door samenwerking tussen management en werknemers, waarbij leiderschap een centrale rol speelt in het vergroten van het milieubewustzijn onder werknemers. Werknemers die zich bewust zijn van milieukwesties kunnen de milieuprestaties van een bedrijf positief beïnvloeden, terwijl bedrijven met een duidelijke milieubewuste visie op hun beurt het bewustzijn van hun werknemers kunnen vergroten. Als er binnen het bedrijf geen duurzaamheidscultuur heerst, zal dit niet alleen het groene gedrag niet stimuleren of bevorderen, maar ook de algehele duurzaamheidsprestaties van het bedrijf belemmeren (Goldschmeding, 2023).

Werknemers van bedrijven hebben sterke steun van het topmanagement nodig om duurzaamheidsinitiatieven effectief uit te voeren. De waargenomen deelname en betrokkenheid van het topmanagement bij deze initiatieven tonen aan dat duurzaamheidsinitiatieven als belangrijk worden beschouwd binnen de organisatie. Deze betrokkenheid kan een cultuur van duurzaamheid bevorderen en ervoor zorgen dat duurzaamheidsdoelstellingen integraal worden opgenomen in de bedrijfsstrategie. Bovendien kan deze betrokkenheid bijdragen aan het motiveren van ondergeschikten om zich ook in te zetten voor duurzaamheid, bijvoorbeeld door beloningen in de vorm van salaris en loopbaanontwikkeling te distribueren. Een voorwaarde voor het succes van duurzaamheidsinitiatieven is dat er vertrouwen moet zijn dat duurzame ontwikkeling een langetermijnstrategie is en dat senior managers de waarde van duurzame ontwikkeling erkennen (Kiesner & Baumgartner, 2020). Toch hebben de persoonlijke motivaties van eigenaren en managers een aanzienlijke invloed op de besluitvorming binnen kmo's en kunnen ze aanzienlijk bijdragen aan de integratie van duurzaamheid in de bedrijfspraktijk. Managers die duurzaamheid beschouwen als een ethische kwestie, vertonen vaak proactief gedrag door activiteiten zoals werknemerstrainingen, het verbeteren van gezondheids- en veiligheidsmaatregelen, en het aangaan van een dialoog met belanghebbenden (Talbot et al., 2021).

Bovendien moet het topmanagement interesse tonen in duurzaamheid, anders kan dit het proces van integratie op het normatieve niveau belemmeren. Desondanks worden nieuwe initiatieven vaak op lager managementniveau gestart. Ideaal gezien leert het topmanagement van het succes van deze initiatieven en integreert het vervolgens duurzaamheid op het normatieve managementniveau. Het is dus van groot belang dat er effectieve feedback- en leercycli tussen verschillende managementniveaus plaatsvinden om de voortgang van duurzaamheidsinitiatieven te ondersteunen en te bevorderen (Leal Filho, Azul, Brandli, Özuyar, & Wall, 2020).

Het gedrag en de waarden van bedrijfsleiders spelen een cruciale rol bij het beïnvloeden van het gedrag van werknemers. Onderzoek heeft aangetoond dat ethisch leiderschap, waarbij leiders integriteit en rechtvaardigheid tonen, een cultuur van ethisch en duurzaam gedrag bevordert die door werknemers wordt nagevolgd (Khan, Fatima, & Kamran, 2020). Dit betekent dat bedrijfsleiders, door zelf milieubewust en duurzaam te handelen, een voorbeeld stellen dat werknemers kunnen volgen, wat leidt tot een algehele toename van het ecologische bewustzijn binnen de organisatie.

In de meeste Vlaamse kmo's zijn de bedrijfsleiders ook de CEO's van het bedrijf en moeten zij meestal de strategische keuzes maken, dus ook met betrekking tot duurzaamheid (Goldschmeding, 2023;

Kanashiro & Rivera, 2019; Leal Filho et al., 2020; Velte & Stawinoga, 2020). Zoals de literatuur al heeft bevestigd, is er een sterke managementondersteuning nodig om duurzaamheidsinitiatieven uit te voeren. Het creëren van een bewust klimaat van duurzaamheid binnen het managementteam, gekenmerkt door actieve betrokkenheid bij het opstellen en implementeren van duurzaamheidsstrategieën, zal waarschijnlijk een positieve invloed hebben op het bewustzijnsniveau van bedrijfsleiders. Dit impliceert dat bedrijfsleiders die deelnemen aan het ontwikkelen en uitvoeren van duurzaamheidsinitiatieven binnen hun managementteam waarschijnlijk een hoger niveau van bewustzijn zullen hebben ten aanzien van duurzaamheidskwesties.

Op basis hiervan wordt de volgende propositie opgesteld:

Propositie 3: *De actieve betrokkenheid van bedrijfsleiders bij het opstellen en implementeren van duurzaamheidsstrategieën heeft een significante positieve invloed op het ecologische bewustzijn van de werknemers binnen de organisatie.*

Hoofdstuk 3: Methodologie

In hoofdstuk 2 werden drie proposities opgesteld. In dit hoofdstuk wordt een gedetailleerde beschrijving gegeven van de methodologie toegepast in dit kwalitatieve onderzoek om de eerdergenoemde proposities te testen. In sectie 3.1 wordt de dataverzameling behandeld, en in sectie 3.2 een analyse van de data.

3.1 Dataverzameling

Voor dit onderzoek wordt gekozen voor een kwalitatief onderzoek waarna er semigestructureerde diepte-interviews worden gebruikt om de proposities te kunnen beantwoorden. Deze aanpak maakt gebruik van een vaste reeks vragen in een interviewleidraad (bijlage 1), terwijl de interviewer ook ruimte heeft om tijdens het interview aanvullende vragen te stellen. Deze flexibele en open aanpak is gekozen vanwege haar vermogen om diepgaande inzichten te verkrijgen. Het is echter van cruciaal belang dat de vraagstelling op een juiste manier verloopt, aangezien de antwoorden van de respondenten ook kunnen worden beïnvloed door de manier waarop de vragen worden gesteld.

Om de respondenten te selecteren voor het interview wordt gebruik gemaakt van *purpose sampling method*, waarbij de onderzoeker de respondenten selecteert op basis van een vooraf bepaald doel of criterium. Deze criteria omvatten voornamelijk de aanwezigheid van MVO-activiteiten en de grootte in omvang van de bedrijven. Bedrijven die zijn geselecteerd zijn kmo's die allemaal duurzaamheidspraktijken binnen hun bedrijf hebben. In totaal worden 28 bedrijven benaderd, waarvan slechts zes bereid waren om deel te nemen aan het onderzoek. Aangezien de bedrijfsleiders vaak niet beschikbaar waren voor interviews, worden ook werknemers met andere functies, zoals een marketingmanager, geïnterviewd. Deze werknemers kunnen waardevolle antwoorden geven omdat ze persoonlijk bekend zijn met de bedrijfsleiders.

In het totaal zijn er dus zes interviews afgenomen, die telkens online plaatsvinden via het platform Google Meet. De interviews hebben gemiddeld een duur van 45 minuten. Om de privacy van de respondenten en bedrijven te waarborgen, worden er in dit onderzoek geen specifieke namen of bedrijfsnamen genoemd. In tabel 2 worden de functies van de respondenten weergegeven met een korte beschrijving van het bedrijf.

Tabel 2: Respondentenlijst

Interview 1	Respondent 1 is al sinds zes jaar eigenaar van bedrijf 1. Hij heeft zijn eigen koffiebar-keten die actief is in de koffiesector. Als founder van zijn eigen merk leverde hij vol passie kwaliteitskoffie met zijn kleine koffie truck. Momenteel is hij verantwoordelijk voor het uitzetten van de lange termijnstrategieën binnen het bedrijf. Bedrijf 1 zet zich in voor duurzaamheid door het aanbieden van een volledig plantaardig melkaanbod en het stimuleren van het gebruik van herbruikbare bekertjes met kortingen voor
-------------	--

	klanten. Deze initiatieven verminderen de ecologische voetafdruk en bevorderen een milieuvriendelijke consumptie.
Interview 2	Respondent 2a en respondent 2b werken binnen bedrijf 2 dat een toonaangevend Belgisch bedrijf is en al vijf generaties lang actief is in de houtimport. Ze zijn gespecialiseerd in het leveren van zowel hardhout als zachthout en staan bekend om hun grote voorraad gecertificeerd hout. Het bedrijf bevindt zich dus in de houtindustrie. Respondent 2a werkt al 35 jaar voor het bedrijf en haar functie momenteel is exportmanager. Ook heeft zij een belangrijke rol als initiator van duurzaamheid binnen bedrijf 2. Respondent 2b is de compliance manager binnen het bedrijf 2 waar ze al 16 jaar werkt. Bedrijf 2 zet zich in voor duurzaamheid door hun hout te importeren uit duurzaam beheerde bossen en door het behalen van diverse duurzaamheidscertificaten.
Interview 3	Respondent 3 is de gedelegeerde bestuurder van bedrijf 3. Bedrijf 3 is een Vlaams bedrijf dat gespecialiseerd is in de productie van enveloppen, met een sterke nadruk op ecologie en duurzaamheid. Zij is een producent in papier- en verpakkingindustrie. Ze bieden een breed scala van etiketten, gemaakt van ecologische verantwoorde materialen en geproduceerd met energiezuinige machines.
Interview 4	Respondent 4 is de marketingmanager binnen bedrijf 4. Bedrijf 4 is een Belgisch bedrijf, actief in bouwsector dat gespecialiseerd is in het creëren van comfort in woningen door middel van de juiste thermische en akoestische vloerisolatie. Ze richten zich op slim en duurzaam wonen, waarbij ze zich voorbereiden op een toekomst zonder fossiele brandstoffen en een steeds sterkere focus leggen op het milieu. Respondent 4 haar belangrijkste taken binnen bedrijf 4 zijn de klanten en belanghebbenden duidelijk maken dat ze niet enkel een isolatiebedrijf zijn, maar veel meer dan dat.
Interview 5	Respondent 5 werkt binnen bedrijf 5 die actief is in de logistieke en transportsector. Respondent 5 heeft Handelswetenschappen gestudeerd en heeft momenteel de functie business manager Solutions and Sustainability. Hij is voornamelijk verantwoordelijk voor alle zaken die niet in onze traditionele businessunits vallen. Samen met zijn collega, bedrijfsleider en CEO stellen ze de bedrijfsstrategieën rond duurzaamheid op.
Interview 6	Respondent 6 is verantwoordelijk voor de marketing binnen Bedrijf 6 dat actief is in de markt van visuele communicatie. Het bedrijf is gespecialiseerd in groot formaat printing en biedt een breed scala aan producten en diensten. Denk aan zaken zoals lichtreclame, displays, verpakkingen, interieur- en winkelaankleding, en zelfs levensgrote 3D-figuren en -voorwerpen. Het bedrijf heeft ook een sterke focus op duurzaamheid en neemt diverse initiatieven om hun impact op het milieu te minimaliseren.

3.2 Data-analyse

Om de afgenomen interviews grondig te analyseren is het belangrijk om de meest relevante informatie eruit te filteren. Coderen in een kwalitatief onderzoek is dus van cruciaal belang. Na de afname van de interviews werden ze getranscribeerd. Coderen is het proces waarbij data uit interviews worden geanalyseerd door codes toe te wijzen, met als doel het identificeren van patronen, thema's en concepten. Op deze manier kunnen belangrijke bevindingen en inzichten worden vastgesteld. Allereerst worden citaten van de respondenten geëvalueerd en samengevoegd. De eerste-orde codes benadrukken de algemene betekenis van deze citaten. Vervolgens worden de eerste-orde codes gegroepeerd onder overkoepelende tweede-orde codes. Citaten uit de interviews worden gebruikt als illustraties van de verschillende codes en hun toepassingen in de data-analyse.

Tabel 3: Codeer voorbeeld

Citaten	Respondent	1 ^e orde code	2 ^{de} orde code
"Ik lever wel veel aan beursgenoteerde bedrijven, dus ik ga toch moeten oppassen dat ik wel de antwoorden kan geven op de vragen die ik gesteld krijg. Daar is het mij ook voor een groot stuk om te doen."	3	Aanpassen aan de verwachtingen van derden die invloed hebben op het bedrijf	Externe druk
"Ook alle kritiek en zou ik zeggen, invloeden van buitenuit hebben er wel voor gezorgd dat wij van binnenuit bezig zijn met duurzaamheid. Om te tonen dat het juist is door het gebruik van het tropisch hout dat het tropische bos ook zal blijven bestaan."	2a		

Hoofdstuk 4: Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de studie geanalyseerd en besproken aan de hand van de uitgevoerde interviews. Sectie 4.1 richt zich op de eerste propositie, waarin wordt onderzocht of er een verband bestaat tussen de toenemende wetgeving rond duurzaamheidsrapportage en het groeiende bewustzijn onder bedrijfsleiders. In sectie 4.2 wordt de relatie tussen externe druk met betrekking tot duurzaamheid en het bewustzijn van bedrijven besproken. Tot slot bespreekt 4.3 de impact van een milieubewuste bedrijfsleider op de werknemers en organisatie.

4.1 Impact CSRD-richtlijn op bedrijfsleiders

De eerste propositie onderzoekt of de toenemende regelgeving zoals de CSRD-richtlijn een effect heeft op het milieubewustzijn van de bedrijfsleiders van Vlaamse kmo's. In deze sectie wordt ook besproken of de kmo's kennis hebben rond de nieuwe richtlijn en gekeken hoe duurzaam de geïnterviewde bedrijven reeds zijn. Verder wordt er besproken wat ze van de nieuwe wetgevingen rond duurzaamheidsrapportage vinden. Op die manier zal er tot slot geanalyseerd worden of de eerste propositie verworpen of beaamd kan worden vanuit de praktijk.

Intrinsieke motivatie duurzaamheid bij bedrijfsleiders van Vlaamse kmo's

Duurzaamheid is niet alleen relevant voor grote multinationals vanwege de verplichting om volgend jaar te rapporteren aan de CSRD-richtlijn, maar ook voor de kmo's die actief bezig zijn met het verduurzamen van hun bedrijfsvoering. De zes respondenten geven allemaal aan dat zij al wat duurzaam ondernemen binnen hun bedrijf. Dit doen ze al geruime tijd, niet alleen sinds de invoering van de nieuwe richtlijn of kort daarvoor. Een van de respondenten is zelfs al sinds 1995 actief bezig met duurzaamheid, vooral op het gebied van milieu omdat hij er al zo lang mee bezig is kan hij beamen welke topics van de ESG doorheen de tijd ontwikkeld zijn.

"In de tweede helft jaren 90 ben ik daarmee begonnen. Dat was dan meer het aspect milieu. Je hebt het aspect milieu dat in het begin veel aandacht heeft gekregen en dat daarna pas in de jaren 2010 en later begonnen is met het sociale aspect. Ik overloop de drie aspecten van ESG. Dus ecologie, sociaal en governance, en die laatste twee aspecten zijn er pas na 2015 waarschijnlijk gekomen toen de Verenigde Naties hebben beslist om de Agenda 2030 samen te stellen." (Respondent 3)

Respondent 2a houdt zich al sinds 2000 bezig met duurzaamheid binnen bedrijf 2. Voor beide respondenten komt hun betrokkenheid bij duurzaamheid voort uit een diepgewortelde motivatie. Opmerkelijk is dat bedrijven 2, 3, 4 en 6 zelfs samenwerkingen zijn aangegaan met het milieucharter van de Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij (POM) VOKA. Bovendien streven de bedrijven voor titels die ze van VOKA krijgen hoe duurzaam ze zijn, wat hun ook motiveert om duurzamer te worden. Het werkt als een soort beloning om te kunnen genieten van de certificaten en titels die de bedrijven ontvangen.

"Ik werk al 35 jaar voor het bedrijf. [...] eigenlijk ben ik ook een beetje gerold in een soort duurzaamheidspatroon. Wij hebben gewerkt met POM aan het milieucharter vanaf het jaar 2001. En dan in 2008 was het een beetje veranderd naar een duurzaamheidscharter en dan is dat nog een beetje vervelt nu met de SDG-charter. We werken nu met de 17 SDG's en zijn nu ondertussen SDG pionier geworden in 2020 en in 2022 SDG champion." (Respondent 2a)

"In dat opzicht zijn we daar al lang mee bezig omdat VOKA ons heeft begeleid om de SDG's om te schrijven en inspanningen te leveren jaar na jaar." (Respondent 3)

"Nu doen we ook al 3 jaar op rij mee aan het VOKA Charter Duurzaam Ondernemen. Dat verplicht ons ook eigenlijk om elk jaar opnieuw actiepunten op te stellen om die dan tegen het eind van het jaar eigenlijk te behalen. Daar krijgen we dan ook een certificaat van en dat stimuleert dan eigenlijk ook." (Respondent 6)

"[...] gaandeweg is daar eigenlijk ook het takje duurzaamheid bij gekomen. Doordat wij nu eigenlijk drie jaar geleden zijn we gestart met de VOKA. Dus het VOKA Charter Duurzaam Ondernemen. Dat is eigenlijk een traject dat wij onder begeleiding van VOKA volgen om de 17 SDG's in onze onderneming te implementeren. Dat houdt in dat wij elk jaar minstens tien actiepunten moeten uitvoeren in het kader van de SDG's en daar dan ook jaarlijks verslag van moeten uitbrengen. Vervolgens krijgen wij een certificaat als we geslaagd zijn." (Respondent 4)

Voor Respondent 1 is het cruciaal dat duurzaamheid diepgeworteld is in zijn persoonlijke overtuigingen. Hij gelooft sterk dat wanneer duurzaamheid een integraal onderdeel vormt van zijn kernwaarden, dit automatisch doorsijpelt naar de bedrijfsvoering. Volgens hem is dit de enige weg waarlangs een bedrijf het volledige potentieel van duurzaamheid kan benutten en daadwerkelijk een positieve bijdrage kan leveren aan de maatschappij: door een oprecht geloof in duurzaamheid te koesteren en zijn bedrijf in lijn daarmee te leiden.

"Wij zijn een onderneming die er trots op is dat wij duurzaamheid hoog in het vaandel dragen en dat kan je enkel doen als duurzaamheid. In jouw DNA zit als onderneming, want ik geloof niet in die geforceerde duurzaamheidsmaatregelen voor big corporates, waar dan Sustainability Directors eigenlijk met veel tegenwerking van hun board bepaalde thema's moeten doorpushen." (Respondent 1)

"Ik denk dat we er zeker mee bezig zouden zijn, niet alleen vanuit verplichtingen maar ook vanuit intrinsiek geloof, omdat het echt noodzakelijk is. Maar het zou niet zo urgent zijn natuurlijk als dat we nu gaan doen." (Respondent 4)

De motieven van duurzaam ondernemen tussen de verschillende respondenten komen in grote lijnen overeen met elkaar, namelijk vanuit intrinsieke motivatie. Voor bedrijf 6 vonden ze de certificaten die ze behaalden door duurzaam te ondernemen ook belangrijk, want die gaven het bedrijf de mogelijkheid om met bepaalde klanten te werken waar ze anders niet mee konden werken.

"Want wij doen ook bijvoorbeeld zaken met de overheid. Wij hebben toch wel producten aan de overheid verkocht en die mogen we niet zomaar een bedrijf kiezen. Je moet dan een bepaald aantal eisen voldoen. Je moet echt duidelijk zijn waarom dat bedrijf beter is. En ik denk dat wij dan met die certificaten onder andere en die duurzaamheidsfactoren sowieso; daar dan al een concurrentievoordeel hebben tegenover andere bedrijven"
(Respondent 6)

Respondent 2 en 5 zijn een familiebedrijf, waardoor het voor hun van extra belang is om aan de volgende generaties te denken. Ze streven ernaar om niet alleen een welvarend bedrijf door te geven aan de toekomstige generatie, maar ook om ervoor te zorgen dat deze generaties kunnen profiteren van de beschikbare natuurlijke hulpbronnen en de planeet als geheel. Als iedereen op dezelfde manier doorgaat als nu, wordt het moeilijk om een leefbare wereld achter te laten voor de toekomstige generaties.

"Ik denk omdat wij een familiebedrijf zijn, zit dat wel in uw DNA want je wil het doorgeven aan de volgende generatie van de dochters die de volgende generatie. [...]. Duurzaamheid is net een zaadje en het blijft groeien in je hoofd. Dus als je het één keer hebt, ga je niet meer denken ik ga het niet meer doen" (Respondent 2b)

"[...] die duurzaam is en die zorgt dat de volgende generatie ook iets heeft. In een familiebedrijf is dat ook zo, als er bijvoorbeeld een probleem is met water, dan ga je dat daar oplossen. Zelfs al kost dat nu veel geld, het is voor altijd. Niet voor het management van nu om eigenlijk iets te scoren, maar het is voor de lange termijn. We willen in feite ook de future generations niet opzadelen met grote problemen, dus dan moeten de problemen nu voorkomen of aangepakt worden. Dat zit ook in onze DNA. Ik denk wel dat meer dan een familiebedrijf bijna aanwezig is dan een van die grote ondernemingen." (Respondent 2a)

"Zeker binnen een bedrijf waar wij werken want dat is 100% familiaal belang, niet beursgenoteerd. Hier is het heel duidelijk, hier moet een brug gemaakt worden naar de volgende generatie, hier moet winst gemaakt worden, hier moet groei zijn. Maar vooral ook die continuïteit van de firma daar gaat het over. De brug naar de volgende generatie. Continuïteit voor het bedrijf en als bedrijf betekent dat je dan moet verduurzamen ook [...]."
(Respondent 5)

De respondenten zijn dus al volop bezig met duurzaamheid en hoe ze het best kunnen integreren binnen hun onderneming. Ook is de awareness en motivatie om duurzaam te ondernemen aanwezig binnen deze bedrijven. Daarnaast hebben de meeste respondenten al een duurzaamheidsrapport beschikbaar op hun website die iedereen kan raadplegen. Hier gebruiken ze de 17 Sustainable Development Goals (SDG's) die hun helpt met het uitstippelen van de duurzaamheidspraktijken binnen het bedrijf. Maar er zijn ook andere voorbeelden zoals bedrijf 1 die werkt met 6 Sustainability pijlers doorheen hun value chain. Binnen elke chain kijken ze hoe ze duurzaam kunnen zijn en hoe ze zichzelf kunnen verbeteren op vlak van duurzaamheid.

Wij hebben sedert bijna al 3 jaar denk ik een duurzaamheidsstrategie binnen bedrijf 1 die we samenvatten in een chart, [...] Bestaande uit 6 duurzaamheidszuilen en die 6 duurzaamheidszuilen is eigenlijk de rode draad in ons heel risicovrij bestaan.” (Respondent 1)

Effect van CSRD-richtlijn op intrinsieke motivatie van bedrijfsleiders

Aangezien alle respondenten al geruime tijd betrokken zijn bij duurzaamheidsinitiatieven, kennen ze ook al de nieuwe CSRD-richtlijn. Alle deelnemers geven aan op de hoogte te zijn van deze richtlijn, met uitzondering van respondent 1 en 6. Bovendien meldt respondent 4 en 6 dat zij een opleiding volgen met betrekking tot het kader van de CSRD-richtlijn. Dit impliceert dat de CSRD een aanzienlijke verandering betekent voor bedrijven van elke omvang.

De implementatie van de CSRD brengt diverse aspecten met zich mee, waaronder een grondige analyse van materiële aspecten, educatieve programma's en investeringen. Desondanks suggereren de respondenten dat de impact hiervan beperkt kan blijven wanneer men vroegtijdig actie onderneemt. Gelukkig zijn de geïnterviewde bedrijven reeds actief betrokken bij maatschappelijk verantwoord ondernemen. Door deze proactieve aanpak kunnen zij een voorsprong hebben op andere bedrijven en zal het naleven van de nieuwe voorschriften wellicht minder belastend zijn.

“We willen daar klaar voor zijn op het moment dat die vraag komt. Daarom zijn we nu al bezig met het volgen van een opleiding in het kader van de CSRD en zijn we van plan om vanaf volgend jaar te gaan rapporteren. We weten op dit moment nog niet zo heel goed van wat we net moeten rapporteren, hoe het eruit gaat zien, hoe ingrijpend of tijdsintensief het gaat zijn, etc... Maar we willen wel al de kennis hebben en de nodige Achtergrond.” (Respondent 4)

“Ondertussen hebben we dan zelf meer en meer kennis opgebouwd, waardoor dat wij daar niet meer doen, maar waardoor ik wel heel hard nog staande bepaalde opleidingen voor mijn collega. Zeker dat CSRD-gegevens aan belang momenteel. Wij hebben wel wat aan duurzaamheidsrapport gekozen om ook te werken met een Belgische partner en dat is Pantarein [...]” (Respondent 5)

“Ik zeg het eerlijk, ik heb daar de Europese Unie of België niet nodig om een awareness bij mij te creëren dat we iets moeten doen, daar word ik niet door afgeleid. Op een gegeven moment zullen we ervoor moeten zorgen dat het natuurlijk allemaal conform de richtlijnen is, maar op een momentje lig ik niet zozeer van de richtlijnen en de adviezen wakker, maar doen wij eigenlijk wat wij denken dat wij in staat zijn van te doen. Wat bij ons in de DNA past wat bij ons firma past.” (Respondent 1)

“Ik denk als je daar vroeger nog aanpakt zoals wij, dat het wel echt gaat meevallen.” (Respondent 2a)

"Door het feit dat wij er een stapje voor zijn denk ik dus dat wij het profijt ervan hebben in die zin dat we niet meer veel tijd erin moeten steken in het zoeken van de nieuwe richtlijn en bijkomende zaken" (Respondent 3)

In de literatuur wordt herhaaldelijk benadrukt hoe cruciaal het is om zowel de huidige als toekomstige generaties te voorzien van voldoende hulpbronnen. Echter, als we de huidige koers blijven volgen zonder gepaste maatregelen te nemen, dreigt dit niet lang meer houdbaar te zijn. Deze zorgen worden ook gedeeld door de respondenten, die het positief vinden dat de Europese Commissie stapsgewijs duurzaamheidsrapportage verplicht stelt.

Respondent 2 benadrukt het belang dat iedereen zich bewuster moet worden van de urgentie van klimaatverandering. Dit initiatief (CSRD) kan bijdragen aan een groter bewustzijn en actie binnen de samenleving. Respondent 1 is het eens met het idee dat hogere instanties moeten ingrijpen om bedrijven die niet uit eigen beweging handelen, te verplichten om duurzamer te opereren. Dit kan een effectieve manier zijn om de transitie naar een duurzamere toekomst te versnellen.

"Dus we moeten er eigenlijk voor zorgen dat wij de planeet en de bronnen die er zijn op zo een manier gebruiken om in onze behoeftes te voorzien, Maar dat we dat op zo een manier doen dat we die planeet wel nog kunnen doorgeven aan de volgende generaties en dat zij ook nog in hun behoeftes gaan kunnen voorzien. Het is hoog tijd dus dat iedereen zich daar eigenlijk een beetje meer bewust van wordt. De CSRD is dus noodzakelijk om ons wat bewuster te maken. (Respondent 4)

"Ik denk persoonlijk dat dat wel positief kan zijn om zeker die grotere bedrijven en kmo's bewust te maken." (Respondent 6)

"Als officiële instanties het niet doen, zullen we natuurlijk de normale situatie hebben in het leven dat er 10 tot 20% bedrijven dat proactief wel zullen doen, want dat er dus 80-90% van de bedrijven niet zullen doen. En als we dat toelaten, dan is er binnen 100 jaar geen playing field meer om te gaan playen en dus in die zin is het noodzakelijk. In die zin, we worden en ook vooral de andere er meer bewuster van" (Respondent 1)

"Je kan er enkel voordelen hebben en het kan enkel voordelen hebben, al komt het wat onnatuurlijk over voor sommige bedrijven. Het feit dat ze er bezig mee moeten zijn, zal er ook wel voor zorgen dat het natuurlijker zal overkomen in de toekomst en dus moet het gepusht worden. Ieder belangrijk thema moet gepusht worden. Zo is het jammer genoeg dat de pro activiteit tamelijk klein is." (Respondent 2a)

Respondent 3 is het er ook mee eens dat we voor het milieu en de maatschappij moeten zorgen door duurzaam te ondernemen. Maar hij denkt dat de Europese Commissie het soms te lastig maakt voor kleinere bedrijven, zoals kmo's. Hij zegt dat de regels soms te veel kosten met zich meebrengen, waardoor het voor die bedrijven moeilijk wordt om te blijven bestaan. Ook qua administratie is het kostelijk en tijdrovend, want het wettelijk kader rond duurzaamheid is constant in verandering. Elke

week komen trekt de EC nieuwe conclusies. Als bedrijven hier niet mee zijn kan dit zorgen voor bepaalde sancties zoals hoge boetes voor het niet nakomen van de wetgeving. Bovendien zijn de verslagen rond de CSRD vaak veel te lang en veel te complex voor de meeste kmo's. Hierdoor zouden ze een adviesbureau moeten raadplegen om hun te verdiepen rond het onderwerp van de CSRD. Volgens respondent 1 is duurzaamheid ook niet iets wat je aan iemand kan afdwingen. Het is belangrijk dat je als ondernemer zelf duurzaam wilt zijn en je ecologische voetafdruk wilt verkleinen.

"Het zit in ons DNA. Ons duurzaamheidsstreven zal niet plotseling morgen verdwijnen. De reden waarom dat we duurzaamheid hoog zetten is omdat we vaststellen dat het belangrijker wordt naar de toekomst toe, omdat niet iemand mij het verplicht. Om eerlijk te zijn, kan niemand mij verplichten om een bepaalde focus op bepaalde thema's te hebben en ik zie dat ook bij grote corporates." (Respondent 1)

"Het is ook voor de medewerkers belangrijk om te zien dat het niet als een verplichting wordt beschouwd. Zo zullen ze waarschijnlijk denken van: "we moeten hier eventjes gaan rapporteren over duurzaamheid. We moeten snel wat acties ondernemen, zodat we goede punten scoren of een goede reputatie hebben." Nee, het is echt wel omdat we erin geloven dat het noodzakelijk is. Doordat we daar echt als management mee bezig zijn, en dat de CEO daar ook actief in betrokken is, ga je de medewerkers veel sneller ook mee krijgen." (Respondent 4)

"Ik blijf de voorstander van te voldoen aan de ESG, maar op mijn eigen manier en voor mij zijn de nieuwe regelgevingen niet nodig. Maar er zijn heel veel die het alleen doen als het wordt verplicht, waar de gulden middellijn ligt weet ik niet." (Respondent 3)

"De CSRD zelf die toch 200, bijna 250 pagina's telt, daar ben ik zelf niet ingedoken. Ik heb wel een aantal filmpjes uitleg gevolgd van EFRAG. Maar toen ik het allemaal bekeek vond ik het heel vaag en wat moet ik daar in godsnaam mee." (Respondent 3)

"Ik vind het allemaal zeer administratief. Het komt boven op een heel hoop andere verplichtingen. Dat is typisch voor onze Europese instellingen. Ze maken onze administratie zeer zwaar voor onze bedrijven." (Respondent 1)

"De kleine bedrijven, bijvoorbeeld een bouwvakker die 10-15 mensen heeft rondgelopen. Die gaat geen dagen aan zijn bureau zitten om daar een rapport te schrijven. Dat gaan we niet doen. Wat gebeurt er dan? Dan gaat hij moeten betalen aan een auditor zoals een Deloitte of KPMG-consultant om het aan de gang te zetten. Dat brengt natuurlijk weer extra kosten mee." (Respondent 3)

"Het rapport heeft ons wel wat gekost, hij heeft al 40 000 euro gekost om het te laten schrijven, maar we zijn wel overtuigd dat dat de moeite waard is." (Respondent 5)

Het is niet alleen belangrijk dat bedrijven de noodzaak zien dat er verandering in hun werkmethoden moet zijn om duurzamer te zijn, maar ook de individuen zelf moeten zien dat het belangrijk is om duurzamer te leven en te handelen. De geïnterviewde respondenten vinden het ook belangrijk dat de mensen zelf duurzamer moeten zijn en dat dat een grotere uitdaging zal worden voor in de toekomst.

"Het grote probleem is dat veel mensen nog niet de urgentie zien en daar ligt de grote uitdaging." (Respondent 4)

"De corporate sector is een leverage die de autoriteiten hebben om doelen te bereiken. De single individual wordt nog veel belangrijker. De single individual zal echt wel de sence of urgency moeten snappen en beseffen. Ik denk dat we daar nog heel ver zitten. "De bevolking ligt er totaal nog niet wakker van." (Respondent 1)

"Mensen vinden duurzaamheid heel belangrijk, maar de dag van vandaag en zie maar naar jezelf of ik zelf, want het kost ook al meer. Dat is de investering. Zijn we bereid om zelf als privépersoon meer te betalen voor zo een groene producten ja of nee?" (Respondent 5)

Een van de belangrijkste bevindingen is dat bedrijven al duurzaam zijn, maar door de CSRD-richtlijn gaan ze zich verder in verdiepen en gaan ze er meer over bezig zijn. De bedrijven die al jaren bezig zijn rond duurzaamheid vinden dat ze al goed voorbereid zijn. Dit laat zien hoe proactief ze al zijn. Daarnaast hebben ze ook een voorsprong, want door het duurzaamheidsbeleid die ze momenteel hebben binnen bedrijf zorgt het ervoor dat ze minder zware investeringen moeten doorvoeren als ze vanaf 2026 of later effectief moeten gaan rapporteren aan de CSRD-richtlijn. Volgens respondenten is het wel een must dat de rest van de bedrijven ook mee zijn met duurzaamheid en nodige veranderingen doorvoeren. Voor hun is de CSRD een duidelijke constructie van hoe ze hun duurzaamheidspraktijken binnen de onderneming op een juiste manier kunnen representatieren aan de standaarden. Door de CSRD is het wel dat ze sneller in actie schieten om tegen 2028 volledig klaar zijn voor de verplichte rapportage.

4.2 Impact externe belanghebbenden bedrijfsleiders

Bedrijven kunnen naast intrinsieke motivatie ook andere stimulansen gehad hebben om duurzamer te ondernemen. Dit kan bijvoorbeeld door druk van externe belanghebbenden zijn zoals klanten, stakeholders of ngo's. Door deze druk zijn de bedrijfsleiders gaan reageren op de vragen of verwachtingen waardoor ze bewuster zijn geworden door de toenemende belang rond natuur en mens.

Klantendruk

Uit de interviews is er meerdere keren voorgekomen dat bedrijven geconfronteerd worden met vragen van klanten of leveranciers rond hoe duurzaam ze eigenlijk zijn. Respondenten 4 en 5 krijgen meer en meer vragen rond in hoeveel mate duurzaamheid of diversiteit momenteel een rol speelt

binnen hun onderneming. Dit komt voornamelijk door de nieuwe CSRD die de grote ondernemingen verplicht duurzamer te zijn. Niet alleen de grote ondernemingen zelf moeten dat zijn, ook de leveranciers waar ze mee werken mogen niet vervuילend zijn. De hele *value chain* waarmee de grote bedrijven werken moet grotendeels in orde zijn. Daarom worden ook de kmo's geconfronteerd met vragen rond duurzaamheid. Deze respondenten weten ook als je niet voldoet aan de duurzaamheidsverplichtingen je niet meer mee zal mogen doen en uitgesloten zal worden uit de markt. Dus de druk die ze ervaren stimuleert hun ook om aan duurzaamheid te investeren.

"Wij hebben beslist dat we dat wel gaan doen. We gaan die metingen doen. We gaan rapporteren. Omdat onze klanten dat sowieso komen vragen. Dat is een beetje waarom wij er vandaag de dag in zitten." (Respondent 5)

"Vier, vijf jaar geleden zie je in één keer daar in die prijzenvraag, tenders, noem maar op. Zie je daar in één keer een heel klein vraagje bijkomen van zeg, zijn jullie ook met vergroening bezig? Zijn jullie daar al mee bezig? Het jaar erachter was die vraag meer specifiek. En het jaar erachter begonnen sommige klanten al te zeggen dat ze willen dat wij iets voor hen doen." (Respondent 2a)

"Wij hebben wel een aantal klanten, de grote ondernemingen waar wij voor werken, die wel verplicht zijn of gaan zijn in de komende jaren. Zij moeten natuurlijk heel hun waardeketen in kaart gaan brengen. En zij gaan natuurlijk aan al de schakels in hun keten ook vragen van: "Hoe zit het bij jullie met CSRD-compliance?" Dus, wij verwachten dat wij die vraag ook gaan krijgen. We willen eigenlijk daar klaar voor zijn op het moment dat die vraag komt." (Respondent 4)

"Maar bijvoorbeeld wel klanten die heel veel spandoeken moeten laten maken en zelf ook vragen van of er ook een duurzamer alternatief voor het spandoek is die zij in gedachten hebben." (Respondent 6)

"Die verplichtingen die zijn zwaar, maar ik lever wel veel aan beursgenoteerde bedrijven, dus ik ga toch moeten oppassen dat ik wel de antwoorden kan geven op de vragen die ik gesteld krijg. Daar is het mij ook voor een groot stuk om te doen." (Respondent 3)

Bedrijven zien feedback en vragen van klanten als een meerwaarde. Ze bekijken het als een opportuniteit. Bij feedback gaan de geïnterviewde bedrijven stap voor stap de feedback analyseren. Ze kijken in hoeverre de klant gelijk heeft en hoe ze het binnen het bedrijf kunnen aanpassen op vlak van duurzaamheid. Ook bij vragen van klanten over hoe duurzaam ze zijn, reageert het bedrijf met eerlijkheid in hoever ze in het proces zijn. Bij bedrijf 6 bijvoorbeeld zorgen vragen soms tot betere alternatieve spandoeken die duurzamer zijn.

"Ik heb nu bijvoorbeeld op de vraag van die ene klant, heb ik geantwoord van: "kijk, ik ga u bezorgen wat we al hebben." We kunnen nog niet op alle vragen beantwoorden. Bijvoorbeeld, onze CO2-uitstoot hebben we nog niet in kaart gebracht. Dus, ik antwoord gewoon eerlijk

van: "kijk, dit zijn de stappen die we al hebben gezet. Op dit moment zijn we bezig met bijvoorbeeld die CSRD-opleiding. Ik kan u in 2025 zeker een volledig rapport bezorgen.""
(Respondent 4)

"Ik kan u zeggen, klant is koning. Als een klant zegt dat ze een bepaalde richting uitgaan, dan gaan wij kijken met de klant en onze visie die we erin hebben hoe we dat kunnen realiseren. Samen evalueren, testen met klant, investeren in ecologie en economie. Heel simpel." (Respondent 5)

"Telkens als wij kritiek ontvangen of aangevallen worden, gaan wij daar op een positieve manier mee aan de slag. Wij maken er werk van, wij analyseren dat proberen die kritiek om te vormen tot iets positiefs." (Respondent 2)

Een respondent benadrukte dat het toenemen van externe vragen over de duurzaamheid van het bedrijf een intern bewustzijn stimuleert. Het proces van het zoeken naar antwoorden op deze vragen dwingt medewerkers om zich te verdiepen in duurzaamheid, wat op zijn beurt motiveert om beter te presteren. Dit verhoogd bewustzijn onderstreept tevens de noodzaak van een duurzamere bedrijfsvoering.

"Er is inderdaad wel externe druk, maar als je erin gaat duiken en je er mee bezig bent, dan komt vaak ook die intrinsieke motivatie en dat versterkt elkaar een beetje. Dus externe organisaties die zeggen van "Je moet het beter doen, de CO2 uitstoot moet minder, je moet minder water gebruiken enzovoort." Goed, maar als je daarmee bezig bent word je bewust van de problematiek en dan gaat die intrinsieke motivatie eigenlijk groter worden."
(Respondent 4)

Sector gerelateerde druk

Bedrijven 2, 3 en 5 staan soms bloot aan kritiek vanwege de aard van hun bedrijfsactiviteiten. Bedrijf 2 richt zich op de import van hout en wordt regelmatig geconfronteerd met bezorgdheid over ontbossing en de milieu-impact daarvan. Door te communiceren met de mensen proberen ze hen voortdurend te overtuigen dat hun bedrijfsvoering zeer ecologisch is en niet schadelijk voor het milieu. Bedrijf 3, dat enveloppen produceert van papier, krijgt soms kritiek vanwege de mogelijke milieuonvriendelijkheid van deze activiteit. En bedrijf 5 opereert in de logistieke sector, waarbij respondent 5 zich bewust is van de algemene perceptie dat deze sector als vervuilend wordt beschouwd. Hierdoor voelt het bedrijf de druk om extra inspanningen te leveren om aan te tonen dat ze op een duurzame manier kunnen opereren.

"We zitten in de logistiek en de transportsector. Hierbij denkt iedereen direct: "transport, dat is vervuilend, dat gaan we met een vergroot glas opzetten. Want dat is de vervuilende sector."" (Respondent 5)

"Alle kritiek en invloeden van buitenuit hebben er wel voor gezorgd dat wij van binnenuit bezig zijn met duurzaamheid. Om te tonen dat het juist is door het gebruik van het tropisch hout, dat het tropische bos ook zal blijven bestaan." (Respondent 2a)

"Vanuit de core business zijn we eigenlijk bezig met duurzaamheid omwille van het feit dat ons product ook zo onder vuur staat en dat wij zelf willen tonen aan mensen dat ons product de toekomst van de wereld is." (Respondent 2a)

"De enige druk die we wel eens ontvangen zijn klanten met de vraag of ons papier uit duurzaam beheerde bossen komen. Maar daar moet je met de certificaten werken die wij hebbe, en dat is het een beetje." (Respondent 3)

"Ons basisgrondstof is papier en die wordt soms wel eens negatief afgeschilderd in de media, maar dat is het eerste circulair product dat ontstaan is. Dat wordt wereldwijd voor 72% gerecycleerd. 80% van papier dat je koopt wordt ook gerecycleerd." (Respondent 3)

Bedrijf 2 is zelfs overtuigd van de noodzaak om een duurzaamheidsrapport uit te brengen vanwege de externe druk en kritiek. Ondanks dat bedrijf 2 al zeer bewust is, streven ze ernaar om met dit rapport te voorkomen dat externe partijen hun eigen criteria toepassen en zo een negatief beeld van het bedrijf vormen. Met dit rapport willen ze transparantie tonen en aan de buitenwereld laten zien hoe ze opereren, en benadrukken dat hun methode van houtimport duurzaam is.

'Want ze gaan nu wel evalueren en ze willen daarvoor onafhankelijke criteria. Als ze de dingen niet met elkaar gaan kunnen vergelijken, ga je zoveel moeten geven dat het toch beter is om een duurzaamheidsrapport te hebben en ga je er meer baat bij hebben." (Respondent 2b)

Bedrijf 3, maar ook alle andere bedrijven krijgen in het algemeen niet heel veel druk, omdat ze best proactief zijn in hun duurzaamheidsverhaal. Ze krijgen alleen af en toe wat feedback en vragen van klanten. Dat bevestigt respondent 3 ook.

Qua druk hebben we altijd meer gedaan dat er gevraagd werd waardoor we niet veel druk ondervinden momenteel. (Respondent 3)

Druk van stakeholders of ngo's

Tot nu toe hebben de respondenten niet echt druk van ngo's of stakeholders ontvangen.

4.3 Impact ecologisch bewuste bedrijfsleiders op werknemers en organisatie

Duurzaamheidsstrategieën binnen ondernemingen

Bedrijfsleiders hebben een belangrijke rol bij het definiëren van de visie en missie van een bedrijf op het gebied van duurzaamheid. Uit de afgenomen interviews blijkt dat de bedrijfsleiders altijd op de hoogte zijn van de duurzaamheidsstrategieën. Echter verschilt het van bedrijf tot bedrijf, wie de doelstellingen vaststellen. In sommige bedrijven worden de strategieën omtrent duurzaamheid uitgevoerd door heel het team samen, dus door alle werknemers. Erna analyseert het managementteam welke duurzaamheidsdoelen haalbaar zijn voor het bedrijf en welke niet.

"De duurzaamheid komt van alle individuen in het team en wordt dat gesynthetiseerd door het managementteam. Uiteindelijk zullen wij als managementteam gaan beslissen wat onze duurzaamheidsstrategie is. Wat zijn onze pijlers waarop wij ons zullen focussen in de volgende jaren? We zullen er wel van een heel snel stadium of een heel initieel stadium werk van maken en dat alle mensen op dezelfde golflengte zitten." (Respondent 1)

Respondenten 2a en 2b hanteren een flexibelere benadering bij het vaststellen van doelen, omdat ze als gehele organisatie samenwerken aan duurzaamheid. Ze formuleren ongeveer twintig actiepunten met betrekking tot duurzaamheid, waarbij elke medewerker zijn steentje probeert bij te dragen. De bedrijfsleider is continu betrokken bij dit proces en blijft op de hoogte van de ontwikkelingen. Bovendien ondergaat bedrijf 2-jaarlijks een duurzaamheidsaudit, waarbij de bedrijfsleider actief participeert.

Bedrijf 2 hecht belang aan deze aanpak, waarbij ze flexibele actieplannen vaststellen. Ze evalueren voortdurend hun voortgang in het proces en passen aan waar nodig. Op deze manier kan het zijn dat ze initieel een ander doel voor ogen hadden, maar door de flexibiliteit aan te passen waar nodig behaalden ze toch een ander duurzaamheidsdoel. Ook vinden ze het belangrijk om alle medewerkers volledig bij het proces te betrekken.

"Dit jaar staat CO2 uitstoot op het programma en we hebben het echt in stukjes gehakt zodanig dat onze verslaggeving beheersbaar is, want het is belangrijk dat iedereen daar ook kan instappen en dat is het verstaanbaar is voor iedereen." (Respondent 2a)

"Zodat iedereen stukje van zichzelf daar kan insteken, want duurzaamheid mag geen gewoon begrip worden binnen de firma. Iedereen binnen onze firma draagt daar eigenlijk toe bij, maar ze zijn daar niet bewust van." (Respondent 2b)

Duurzaamheid is voor bedrijven een integraal onderdeel van hun bedrijfsvoering en strategie, dankzij de samenwerking van het hele team. Bedrijfsleiders vervullen hierbij een cruciale rol, aangezien zij de mate van duurzaamheid binnen het personeelsbestand bepalen. Wanneer een bedrijfsleider zich bewust is van milieukwesties, zet hij zich volledig in om de rest van de organisatie hierin mee te krijgen. Hoewel dit niet altijd even gemakkelijk is, streven ze er wel naar. Zo biedt bedrijf 3 bijvoorbeeld bijscholing aan het personeel op operationeel niveau om hen te helpen deze concepten beter te begrijpen. Voor bedrijven is de grootste uitdaging om het werknemers mee te hebben met het duurzaamheidsverhaal, want het management kan wel duurzaamheid strategieën opstellen maar zo lang de werknemers niet duurzaam zijn binnen het bedrijf zullen de resultaten en doelen niet

behaald worden. Ook bedrijf 5 spant zich in om de werknemers te betrekken door hen te belonen met titels en awards binnen het bedrijf. Op deze manier ervaren werknemers erkenning voor hun inzet in duurzaamheid en zullen ze zich meer gemotiveerd voelen om duurzamer te handelen binnen de organisatie. Een concreet voorbeeld hiervan is een werknemer die een award kreeg voor zijn ecologische inspanningen, zoals dagelijks met de fiets naar het werk komen. Hij werd beloond voor het feit dat hij de meeste kilometers had afgelegd op een milieuvriendelijke manier.

"We hebben ook vanuit onze sector, onze federatie hier bijvoorbeeld is een duurzaamheidseminarie gehouden in onze fabriek met al de arbeiders erbij en die allemaal konden les krijgen. We hebben ook een toolboxmeeting gehouden waarin iedereen zijn gedachten kwijt kon over het circulair ondernemen, want zij kennen dat niet." (Respondent 3)

"Het belangrijkste is je team meekrijgen, mensen meekrijgen. De ene ligt er al meer wakker van dan de andere." (Respondent 2a)

"Wij belonen ook onze werknemers door hen een titel te geven. Elke maand wordt er een werknemer verkozen die het duurzaamst was binnen het bedrijf en dat kan heel breed zijn. Momenteel heeft een persoon ook een beker op zijn bureau staan. Op die manier proberen we de mensen te stimuleren om wat duurzamer te zijn en betrekken we ze zo met de strategieën." (Respondent 5)

Binnen bedrijven 3, 4,5 en 6 worden de duurzaamheid strategieën van hoger op bepaald waarna de medewerkers of de strategieën verder moeten uitwerken, of moeten toepassen. Binnen bedrijf 3 worden de grote lijnen door de bedrijfsleider gezet. De bedrijfsleider van Bedrijf 4 werkt samen met twee andere leden uit het managementteam en plant zo de doelen die ze zouden moeten behalen rond duurzaamheid. Binnen bedrijf 5 worden de duurzaamheidsdoelen geformuleerd door vier betrokkenen; de CEO, bedrijfsleider, business manager Solutions and Sustainability en werknemer. Erna wordt het via de directie doorgegeven naar de business unitmanagers die hun groep daarrond informeren.

"Dat is mijn verantwoordelijkheid. Ik heb daar een rechterhand op zitten die dat er uiteindelijk dag dagelijks heel veel mee bezig is. Mijn baas, dat is de CEO van het bedrijf, samen met de eigenaar. Wij met vier zijn eigenlijk een stuurgroep omtrent duurzaamheid. Ik en mijn collega stellen de doelen op, we stellen een plan op, want wij zijn dagelijks bezig binnen the business. En dat wordt geverifieerd samen dan met de COO en de CEO. Dan wordt dat geverifieerd en bijgesteld om vervolgens in de organisatie gezet te worden." (Respondent 5)

"Qua duurzaamheidstrategieën moet ik de vorm samen breien en leg ik de grote lijnen vast. Verder werken mijn medewerkers het verder uit en op toepassing van ons bedrijf." (Respondent 3)

"Dat is het management. Dat ben ik en de CEO, en dan mijn man die de afgevaardigde bestuurder is." (Respondent 4)

Bedrijf 6 organiseert jaarlijks meerdere vergaderingen waarbij de procesmanager, bedrijfsleider, logistiek verantwoordelijke en anderen samenkomen om de voortgang te bespreken, successen te analyseren en verbeterpunten te identificeren omtrent duurzaamheid. Volgens de bedrijfsleider is deze periodieke evaluatie van cruciaal belang om optimaal te kunnen reageren op duurzaamheidsuitdagingen. Door deze gestructureerde evaluaties kunnen zowel werknemers als het management continu leren en groeien in bewustzijn over de impact op het milieu, de samenleving en dierenwelzijn.

Het herzien en evalueren van doelen draagt bij aan dit bewustwordingsproces. Bovendien evalueren bedrijven 2 en 4 regelmatig hun doelstellingen in overeenstemming met de Sustainable Development Goals (SDG's), omdat ze samenwerken met VOKA. Dit gezamenlijke proces stimuleert een voortdurende bewustwording en groei bij alle betrokken partijen ook de werknemers. Uit meerdere interviews is ook gebleken dat hoe duurzamer de bedrijfsleider, hoe duurzamer ook de werknemers. Door de pro activiteit van bedrijfsleiders worden werknemers ook geconfronteerd met duurzaamheidspraktijken waardoor ze geen extra moeite moeten doen om zich te verdiepen in die onderwerpen. De opleidingen en informatiewisselingen zijn meestal voldoende. Ook bepaalde afvalrecyclage methoden op werk, maken hun bewust dat de kleinste inspanningen een grote bijdrage kunnen hebben aan de maatschappij en milieu. Bedrijf 3 vraagt zich zelfs af of er na hem ook even veel tijd besteed zal worden aan duurzaamheid. Daarom vindt hij het belangrijk om in te zetten zijn personeel goed mogelijk te betrekken bij de duurzaamheid strategieën en laat hij ook bijles geven binnen zijn bedrijf.

"Een stuk of drie, vier mensen, waaronder ook de zaakvoerdster, die dan een meeting hebben en eigenlijk gaan bespreken van wat we vorig jaar hebben gedaan, wat kunnen we dit jaar doen of wat hebben we in de loop van het jaar gedaan wat we nog meer kunnen uitspelen of wat we nog meer in de verf kunnen zetten. Dus ook het VOKA-charter gaat eigenlijk over de 17 SDG's. En dan moeten we in principe elk jaar er een paar van voldoen. Binnen de vijf jaar moet je eigenlijk elke SDG behandeld hebben of onder elke SDG een actiepunt gedaan hebben. Dit brengt natuurlijk bewustheid bij zowel de bedrijfsleiders als bij de werknemers." (Respondent 6)

"Bij alle thema's is dat zo dat het de rol van de CEO is om ervoor te zorgen dat we op de juiste thema's focussen. Dus in mijn geval als founder heb ik daar nog een sterkere grip op. Ik zeg dat duurzaamheidsthema ook wel, dus ik zeg in het begin dat duurzaamheid in ons DNA moet zitten. Onze nieuwe oplossing moeten we eerst primair naar duurzame oplossingen zoeken en ik heb wel een managementteam wat 100% bereid is om op die manier te werken. Misschien is het wel daarom dat ze voor ons willen werken." (Respondent 1)

"Voor mij is een bedrijfsleider, dan bespreek ik wel dat de visie van een eigenaar, als die in zich daarin profileert, dan is dan een heel grote impact op op de vloer natuurlijk."
(Respondent 5)

"Stel dat ik hier nu wegval. Ik weet niet of zij daar tijd willen gaan verder in steken. Dat is de vraag natuurlijk. Ik trek daar nu aan, ik duw daarvoor uit, ik probeer daar mijn draai aan te geven zodat het blijft meelopen. Maar ik heb ook nog een preventieadviseur die die richting wel opgaat. Maar stel dat zijn drive weg is, dan vrees ik toch dat men zegt dat men voor de gemakkelijke weg zal gaan." (Respondent 3)

"Ook al is het gewoon op werk afval sorteren, doordat er een gezamenlijke actie is voelen de werknemers zich ook gedwongen om het te doen. Als ze bijvoorbeeld een appel eten, gooien ze het niet in de grijze container, maar bij het compost. Omdat iedereen zich eraan houdt."
(Respondent 4)

Binnen een bedrijf hebben bedrijfsleiders de vrijheid om te bepalen op welke onderwerpen ze zich willen concentreren. Uit de interviews blijkt echter dat steeds meer mensen zich bewust zijn van het belang van duurzaamheid. Bij bedrijf 2 was het niet de bedrijfsleider, maar respondent 2a die het initiatief nam om duurzamer te worden. In eerste instantie zag de bedrijfsleider dit als een vorm van tijdverspilling. Respondent 2a benadrukt echter het belang van de steun van de bedrijfsleider bij beslissingen over duurzaamheid, zelfs als hij of zij aanvankelijk sceptisch was. Dankzij een verandering in mentaliteit staat de bedrijfsleider tegenwoordig volledig achter alle beslissingen die bedrijf 2 neemt op het gebied van duurzaamheid. Daarnaast merken de werknemers van bedrijf 2 dat hun focus op duurzaamheid op het werk ook een positief effect heeft op hun dagelijks leven. Ze worden bewuster dat er verandering moet komen van hoe de maatschappij om moet gaan met de planeet.

"Denk het belangrijkste is dat die erachter staat en dat dat zij ook daar bewust mee worden en dat ze betrokken worden en zijn. Maar in het begin dus 20 jaar geleden werd het wel gezien als tijdsverlies." (Respondent 2a)

"Ik ben er ook bewuster van geworden doordat ik telkens op werk bijvoorbeeld het afval moet sorteren of geen onnodig energieverbruik, waardoor ik ook in mijn dagdagelijks leven of thuis het afval heel goed sorteert." (Respondent 2b)

Bedrijfsleiders beseffen dat duurzaam ondernemen tegenwoordig een absolute noodzaak is voor het voortbestaan van een bedrijf. Vaak zijn zij ook de drijvende kracht achter het duurzaamheidsbeleid binnen de organisatie. In bedrijf 1, 3 en 6 zijn het dan ook de bedrijfsleiders die het initiatief hebben genomen op het gebied van duurzaamheid. Bedrijf 1 is ervan overtuigd dat duurzaamheid en bedrijfsvoering in de hedendaagse zakelijke wereld onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Deze twee elementen worden gezien als essentiële pijlers voor de toekomstige levensvatbaarheid van een bedrijf. Bovendien weet hij dat duurzaamheid niet op korte termijn is, maar op lange termijn. Het zal volgens hem altijd aanwezig blijven binnen de toekomstige ondernemers.

"Spijtig genoeg is het niet altijd zo, dat we kunnen zeggen dat we binnen 5 jaar de wereld hebben gered en dat we er niet meer naar kijken. We zullen niet in staat zijn om de wereld zelf te redden. Dus duurzaamheidsimpact genereren is eigenlijk het kernbestanddeel van de moderne firma. (Respondent 1)

"Naarmate je vaker strategieën en resultaten bespreekt, dus op het eind van het jaar het koffiegruis die we generen, die afval die we soms zien geeft me de trigger om duurzamer te ondernemen en telkens betere doelen te stellen rond duurzaamheid." (Respondent 1)

"Bij alle thema's is dat zo dat het de rol van de CEO is om ervoor te zorgen dat we op de juiste thema's focussen. Dus in mijn geval als founder heb ik daar nog een sterkere grip op. Ik zeg dat duurzaamheidsthema ook wel, dus ik zeg in het begin dat duurzaamheid in ons DNA moet zitten. Onze nieuwe oplossing moeten we eerst primair naar duurzame oplossingen zoeken en ik heb wel een managementteam wat 100% bereid is om op die manier te werken. Misschien is het wel daarom dat ze voor ons willen werken." (Respondent 1)

"Ecologie en economie moet tegenwoordig hand in hand lopen, anders zal het niet verder gaan." (Respondent 3)

"Bewustwording is belangrijk, want als je een bepaald topic gaat behartigen en je duikt daar wat meer in." (Respondent 5)

"Dat de bedrijfsleider in het begin duurzaam ging ondernemen om de trend mee te zijn, maar door de jaarlijkse herzieningen of strategieën die ze formuleren, ziet ze de meerwaarde. Ze wordt er telkens bewuster van dat dit de juiste manier van ondernemen is door te zorgen voor de generaties na ons om duurzaam te zijn." (Respondent 6)

Hoofdstuk 5: Conclusie

In sectie 5.1 wordt een algemene conclusie gegeven van dit onderzoek en worden de bevindingen die uit deze studie komen gelinkt met de literatuur. Daarna worden in sectie 5.2 de beperkingen en aanbevelingen van deze studie toegelicht.

5.1 Eindconclusie en discussie

Deze masterproef richtte zich op de implementatie van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en de ecologische bewustzijn van bedrijfsleiders binnen Vlaamse kmo's. Ook onderzocht deze masterproef welk effect ecologisch bewustere bedrijfsleiders hebben op de werknemers van de organisatie. Om dit verband te onderzoeken, wordt een centrale onderzoeksvraag en bijhorende deelvragen opgesteld. De masterproef omvat zowel een theoretische als een praktisch deel, wat resulteert in zowel theoretische als empirische deelvragen.

Eerst worden de theoretische vragen beantwoord aan de hand van een literatuurstudie. De literatuurstudie legt een grondige basis van het belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen en een duurzaamheidsrapport. Een duurzaamheidsrapport is een rapport dat bedrijven in staat stelt om informatie te delen over hun duurzame activiteiten. In het licht van toenemende milieurampen en klimaatveranderingen groeit zowel binnen de samenleving als onder beleidsmakers de urgentie rond milieubescherming en klimaatbeheersing. Hoewel bedrijven een cruciale rol spelen in het bevorderen van economische welvaart, dragen ze ook vaak bij aan milieuvervuiling, waardoor de Europese Commissie regelmatig ingrijpt met nieuwe regelgevingen en richtlijnen. De recentste CSRD-richtlijn verplicht bedrijven om niet-financiële informatie te rapporteren, en dit kadert binnen de ambitie om tegen 2050 een klimaatneutraal continent te worden. Het is dan ook essentieel dat bedrijven transparanter worden over hun MVO-activiteiten en dat individuen zich bewust worden van hun eigen impact. Bedrijfsleiders dienen te erkennen dat de toekomst van economie en ecologie onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn, en niet slechts op korte termijn. Het is van cruciaal belang dat bedrijfsleiders een groter bewustzijn ontwikkelen over het belang van duurzaam ondernemen, niet alleen voor winst op korte termijn, maar ook voor het behoud van een gezonde planeet op lange termijn. Deze masterproef onderzoekt of er een significant verband is tussen de CSRD en een toename in ecologisch bewustzijn bij bedrijfsleiders. Daarnaast toetst deze masterproef of druk van belanghebbenden op bedrijfsleiders rond duurzaamheid, een positieve invloed heeft om het ecologisch bewustzijn. Een derde belangrijke propositie is dat bedrijfsleiders die ecologisch bewustzijn en intrinsiek gemotiveerd zijn, ook een ecologische bewustheid brengen bij de werknemers en organisatie.

Op basis van de besproken literatuur en de voorgestelde propositie, kan geconcludeerd worden dat diverse factoren invloed hebben op het bewustzijn van bedrijfsleiders met betrekking tot duurzaamheidskwesties en -rapportage. Allereerst blijkt uit onderzoek dat externe druk, met name van regelgevende instanties, een significante rol speelt in het bevorderen van duurzaamheid binnen organisaties. De invoering van wetgeving zoals de CSRD-richtlijn dwingt bedrijven niet alleen om te

voldoen aan nieuwe rapportagevereisten, maar verhoogt ook het bewustzijn onder bedrijfsleiders over de bredere impact van hun activiteiten op het milieu en de maatschappij. Daarnaast toont de literatuur aan dat de actieve betrokkenheid van bedrijfsleiders bij het opstellen en implementeren van duurzaamheidsinitiatieven een positieve invloed heeft op hun ecologisch bewustzijn. Bedrijfsleiders die proactief met duurzaamheid bezig zijn en zelf bewust zijn van deze zaken, tonen vaak organisaties met een hoger niveau van bewustzijn en inzet voor milieuvriendelijk gedrag door de werknemers. Bovendien blijkt uit een onderzoek dat externe belanghebbenden, zoals lokale gemeenschappen, klanten milieuorganisaties ook een rol kunnen spelen bij het bevorderen ecologisch bewustzijn en duurzaamheidsinitiatieven binnen organisaties. De groeiende druk en verwachtingen van deze belanghebbenden stimuleren bedrijfsleiders om meer aandacht te besteden aan duurzaamheidskwesties en hun bedrijfspraktijken dienovereenkomstig aan te passen. Door deze aandacht groeit ook automatisch bij bedrijfsleiders de interesse in MVO.

Daarna is er een empirisch onderzoek uitgevoerd om te kijken of de literatuur overeenkomt met in hoeverre bedrijfsleiders momenteel milieubewust zijn en in welke mate de drie proposities naar voren kwamen in de praktijk. De proposities werden getest door middel van interviews met zes respondenten die een belangrijke functie hebben binnen Vlaamse kmo's met betrekking tot duurzaamheid. Een belangrijk criterium waar rekening mee werd gehouden tijdens de selectie van de steekproef, is dat de gekozen kmo's proactief bezig zijn met duurzaamheidspraktijken.

De eerste propositie veronderstelt dat de implementatie van de CSRD-regelgeving zal leiden tot een toename in ecologisch bewustzijn bij bedrijfsleiders van Vlaamse kmo's. Bedrijfsleiders waren zich al bewust van de noodzaak om hun bedrijfsvoering te vergroenen vanwege de toenemende milieurampen, klimaatverandering en uitputting van natuurlijke grondstoffen. Ze waren intrinsiek gemotiveerd en hadden in de afgelopen jaren al maatregelen genomen om ecologie en economie binnen hun bedrijven te integreren. De CSRD-richtlijn heeft echter deze bewustwording en intrinsieke motivatie versneld en verbeterd. Respondenten benadrukken het belang van verplichte duurzaamheidsaspecten binnen bedrijven en vinden dat zowel grote ondernemingen als kleinere bedrijven maatschappelijk verantwoord moeten ondernemen.

Daarnaast benadrukt de tweede propositie dat de druk van externe belanghebbenden bedrijfsleiders bewuster maakt van de keuzes die ze maken met betrekking tot maatschappelijk verantwoord ondernemen. Hoewel bedrijven geen directe druk ervaren van ngo's of milieuorganisaties, worden ze wel af en toe geconfronteerd met kritiek van klanten of leveranciers, vooral vanwege de sector waarin ze actief zijn. De houtsector wordt bijvoorbeeld vaak gezien als een obstakel voor duurzaam ondernemen. Bedrijven proberen constructief om te gaan met de feedback, vragen en kritiek die ze ontvangen, en kijken hoe ze zich kunnen verbeteren. Volgens de respondenten draagt dit proces bij aan een groter milieubewustzijn en helpt het om de ecologische voetafdruk te verkleinen. Daarnaast zien respondenten ook dat de klanten waar ze mee werken telkens meer gaan rapporteren over duurzaamheid, waardoor ze vragen ontvangen rond die topics. De druk in stijgende duurzaamheidsrapporten van klanten en leveranciers, motiveert de bedrijfsleiders van Vlaamse kmo's ook om hun duurzaamheidsactiviteiten te rapporteren.

Zowel de literatuur als het empirische onderzoek benadrukken de positieve impact van de actieve betrokkenheid van bedrijfsleiders bij het opstellen en implementeren van duurzaamheidsstrategieën. Bedrijfsleiders die intrinsiek gemotiveerd zijn om ecologisch bewuster te ondernemen, dienen als rolmodel voor hun werknemers. Ze zorgen ervoor dat iedereen binnen de organisatie zich verbonden voelt met het duurzaamheidsverhaal, waardoor de geïnterviewde Vlaamse kmo's als geheel duurzaam opereren. De respondenten zijn ervan overtuigd dat een bedrijf alleen op deze manier effectief duurzaam kan worden. Uit het onderzoek blijkt dat alle respondenten zelf het voortouw nemen bij het bevorderen van duurzaamheid binnen hun organisatie. Ze proberen vervolgens hun werknemers op te leiden over duurzaam ondernemen door middel van opleidingen, seminars en andere educatieve initiatieven, zodat ook de werknemers zich bewust worden van de noodzakelijke veranderingen binnen het bedrijf.

Uit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat de implementatie van de CSRD-richtlijn en de invloed van externe belanghebbenden het ecologisch bewustzijn van bedrijfsleiders binnen Vlaamse kmo's significant vergroten. De verplichting om niet-financiële informatie te rapporteren heeft de intrinsieke motivatie van bedrijfsleiders om duurzaam te ondernemen versterkt en hun bewustzijn over de milieu-impact van hun activiteiten vergroot. De druk van klanten en leveranciers maakt bedrijfsleiders bovendien bewuster van hun keuzes rond maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zowel theoretische als empirische bevindingen tonen aan dat regelgeving rond niet-financiële rapportages, duurzaamheidsstrategieën en de druk van belanghebbenden cruciaal zijn voor het bevorderen van duurzaamheid binnen organisaties. Bedrijfsleiders die proactief en bewust met duurzaamheid bezig zijn, creëren vaak organisaties met een hoger bewustzijn en milieuvriendelijk gedrag onder werknemers. Het onderzoek onderstreept dat duurzaam ondernemen essentieel is, niet alleen voor regelgeving, maar ook voor een gezonde planeet op lange termijn.

5.2 Beperkingen en aanbevelingen

Dit onderzoek heeft enkele beperkingen die van invloed kunnen zijn op de conclusie in sectie 5.1. Ten eerste is het aantal deelnemers van deze masterproef vrij laag, waardoor de resultaten niet generaliseerbaar zijn naar een bredere populatie. Bovendien werden de interviews alleen afgenomen bij kmo's in Vlaanderen. In andere Europese landen kunnen bedrijven mogelijk een andere kijk hebben over de groei van duurzaamheidsrapportages en ecologisch bewustzijn. Om de representativiteit van de resultaten te vergroten, kan het onderzoek worden herhaald met een groter aantal respondenten en een groter geografisch gebied. Dit kan worden bereikt door een combinatie van kwalitatief en kwantitatief onderzoek, waarbij zowel diepte-interviews als enquêtes worden gebruikt om data te verzamelen. Door een groter aantal respondenten te benaderen, kunnen betrouwbaardere generalisaties worden gemaakt en een breder scala aan meningen en perspectieven worden verzameld.

Een tweede beperking van dit onderzoek is dat de meerderheid van de geïnterviewde bedrijven nog geen duurzaamheidsrapportage publiceren, maar intern een rapport hebben waar ze hun MVO-activiteiten vaststellen. Bovendien zijn de geïnterviewde respondenten al met

duurzaamheidsactiviteiten bezig ongeacht de aanwezigheid van een volledig rapport over duurzaamheid. Deze beperking kan leiden tot een vertekening van de resultaten, aangezien de geïnterviewde bedrijven mogelijk meer geïnteresseerd of gemotiveerd zijn in duurzaamheid dan bedrijven die geen interne of externe rapportage doen. Dit kan resulteren in een overschatting van de betrokkenheid en de positieve effecten van duurzaamheidsactiviteiten. Om dit probleem aan te pakken, zou toekomstig onderzoek kunnen proberen een breder scala aan bedrijven te interviewen, inclusief diegenen die nog geen duurzaamheidsrapport hebben. Hierdoor kan een meer representatief beeld van de huidige stand van duurzaamheidsrapportage worden verkregen. Daarnaast kan het uitvoeren van vergelijkende analyses tussen bedrijven met en zonder formele duurzaamheidsrapportages helpen om de verschillen in betrokkenheid en uitdagingen beter te begrijpen. Diepgaande casestudies van bedrijven die recent zijn begonnen met duurzaamheidsrapportage kunnen ook waardevolle inzichten bieden in de overgangsfase en de bijbehorende uitdagingen en voordelen. Hierdoor kan de studie mogelijk niet alle relevante aspecten van duurzaamheidsrapportage adresseren.

De laatste beperking van dit onderzoek is dat de focus niet specifiek gericht was op bedrijfsleiders, zoals oorspronkelijk bedoeld. Hoewel het onderzoek zich richtte op het effect van duurzaamheidsrapportage op het bewustzijn van bedrijfsleiders, bestond de steekproef uit verschillende functionarissen binnen de organisaties. Hierdoor kan de specifieke impact op bedrijfsleiders mogelijk minder duidelijk zijn geworden. Dit kan verder worden verbeterd door in toekomstig onderzoek specifiek te focussen op bedrijfsleiders om een dieper inzicht te krijgen in hun percepties en attitudes ten opzichte van duurzaamheidsrapportage.

Bibliografie

- Aifuwa, H. O. (2019). Accounting Information and Lending Decision: Does Sustainability Disclosure Matter? *Aifuwa, HO, Saidu, M., Enehizena, OC, & Osazevbaru, A.(2019). Accounting information and lending decision: does sustainability disclosure matter*, 61-89.
- Barakat, S. R., Isabella, G., Boaventura, J. M. G., & Mazzon, J. A. (2016). The influence of corporate social responsibility on employee satisfaction. *Management Decision*, 54(9), 2325-2339. doi:10.1108/MD-05-2016-0308
- Baumüller, J., & Grbenic, S. (2021). Moving from non-financial to sustainability reporting: analyzing the EU Commission's proposal for a Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). *Facta Universitatis Series Economics and Organization*, 18, 369-381. doi:10.22190/FUEO210817026B
- Breijer, R., & Orij, R. P. (2022). The Comparability of Non-Financial Information: An Exploration of the Impact of the Non-Financial Reporting Directive (NFRD, 2014/95/EU). *Accounting in Europe*, 19(2), 332-361. doi:10.1080/17449480.2022.2065645
- Buallay, A. (2019). Between cost and value: Investigating the effects of sustainability reporting on a firm's performance. *Journal of Applied Accounting Research*, 20. doi:10.1108/JAAR-12-2017-0137
- Cosma, S., Leopizzi, R., Nobile, L., & Schwizer, P. (2022). Revising the Non-Financial Reporting Directive and the role of board of directors: a lost opportunity? *Journal of Applied Accounting Research*, 23(1), 207-226. doi:<https://doi.org/10.1108/JAAR-04-2021-0102>
- Cuomo, F., Gaia, S., Girardone, C., & Piserà, S. The effects of the EU non-financial reporting directive on corporate social responsibility. *The European Journal of Finance*, 1-27. doi:10.1080/1351847X.2022.2113812
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*: Cambridge university press.
- Giner, B., & Luque-Vílchez, M. (2022). A commentary on the "new" institutional actors in sustainability reporting standard-setting: a European perspective. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 13(6), 1284-1309. doi:10.1108/SAMPJ-06-2021-0222
- Goldschmeding, M. (2023). Groen Gedrag van Bedrijven.
- 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.
- Hazaea, S. A., Zhu, J., Khatib, S. F., Bazhair, A. H., & Elamer, A. A. (2022). Sustainability assurance practices: A systematic review and future research agenda. *Environmental Science and Pollution Research*, 29(4), 4843-4864.
- Hossain, M., Ong, T., Siow, M. L., & Mohd Said, R. (2020). The Role of Environmental Awareness and Green Technological Usage to Foster Sustainable Green Practices in Bangladeshi Manufacturing SMEs. 27, 3115-3124.
- Hummel, K., & Jobst, D. (2024). An overview of corporate sustainability reporting legislation in the European Union. *Accounting in Europe*, 1-36.
- Ioannou, I., & Serafeim, G. (2017). The consequences of mandatory corporate sustainability reporting. *Harvard Business School research working paper*(11-100).

- Kanashiro, P., & Rivera, J. (2019). Do Chief Sustainability Officers Make Companies Greener? The Moderating Role of Regulatory Pressures. *Journal of Business Ethics*, 155(3), 687-701. doi:10.1007/s10551-017-3461-2
- Kiesnere, A. L., & Baumgartner, R. J. (2020). Top management involvement and role in sustainable development of companies. *Responsible Consumption and Production*, 827-839.
- Kiron, D., Kruschwitz, N., Haanaes, K., & von Streng Velken, I. (2011). Sustainability nears a tipping point. *MIT sloan management review*.
- Kolk, A. (2008). Sustainability, accountability and corporate governance: exploring multinationals' reporting practices. *Business Strategy and the Environment*, 17(1), 1-15.
- Leal Filho, W., Azul, A. M., Brandli, L., Özuyar, P. G., & Wall, T. (2020). *Responsible consumption and production*: Springer.
- Machnik, A., & Królikowska-Tomczak, A. (2022). Awareness rising of consumers, employees, suppliers, and governments. In *Responsible Consumption and Production* (pp. 22-36): Springer.
- Mahran, K., & Elamer, A. A. (2023). Chief Executive Officer (CEO) and corporate environmental sustainability: A systematic literature review and avenues for future research. *Business Strategy and the Environment*.
- Makarenko, I., Kravchenko, O., Ovcharova, N., Zemliak, N., & Makarenko, S. (2020). Standardization of companies' sustainability reporting audit. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 6(2), 78-90. doi:10.51599/are.2020.06.02.05
- Marques, P., Bernardo, M., Presas, P., & Simon, A. (2020). Corporate social responsibility in a local subsidiary: internal and external stakeholders' power. *EuroMed Journal of Business*, 15(3), 377-393. doi:10.1108/EMJB-01-2019-0013
- Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, 33(2), 404-424.
- Odobáša, R., & Marošević, K. (2023). Expected contributions of the European corporate sustainability reporting directive (CSRD) to the sustainable development of the European union. *EU and comparative law issues and challenges series (ECLIC)*, 7, 593-612.
- Odriozola, M. D., & Baraibar-Diez, E. (2017). Is Corporate Reputation Associated with Quality of CSR Reporting? Evidence from Spain. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(2), 121-132. doi:<https://doi.org/10.1002/csr.1399>
- Primec, A., & Belak, J. (2022). Sustainable CSR: Legal and Managerial Demands of the New EU Legislation (CSRD) for the Future Corporate Governance Practices. *Sustainability*, 14(24), 16648. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/24/16648>
- Shami, A. (2023). *Double materiality -from theory to practice, an examination of its early implementation*. Paper presented at the 7 th FRENCH CONFERENCE ON SOCIAL AND ENVIRONMENTAL ACCOUNTING RESEARCH, Montpellier, France. <https://hal.science/hal-04450056>
- SHAMIL, M. M., SHAIKH, J. M., HO, P., & KRISHNAN, A. (2022). External Pressures, Managerial Motive and Corporate Sustainability Strategy: Evidence from a Developing Economy. *Asian Journal of Accounting & Governance*, 18.

- Siew, R. Y. J. (2015). A review of corporate sustainability reporting tools (SRTs). *Journal of Environmental Management*, 164, 180-195. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2015.09.010>
- Talbot, D., Raineri, N., & Daou, A. (2021). Implementation of sustainability management tools: The contribution of awareness, external pressures, and stakeholder consultation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 71-81.
- Velte, P., & Stawinoga, M. (2020). Do chief sustainability officers and CSR committees influence CSR-related outcomes? A structured literature review based on empirical-quantitative research findings. *Journal of Management Control*, 31(4), 333-377. doi:10.1007/s00187-020-00308-x
- Vieira, A. P., & Radonjič, G. (2020). Disclosure of eco-innovation activities in European large companies' sustainability reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2240-2253.
- Washington, H., & Maloney, M. (2020). The need for ecological ethics in a new ecological economics. *Ecological Economics*, 169, 106478.
- Wysocki, J. (2021). Innovative Green Initiatives in the Manufacturing SME Sector in Poland. *Sustainability*, 13(4), 2386. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/4/2386>
- Yu, H.-c., Kuo, L., & Kao, M.-F. (2017). The relationship between CSR disclosure and competitive advantage. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 8, 00-00. doi:10.1108/SAMPJ-11-2016-0086

Bijlage

Interviewleidraad

Hallo, ten eerste wil ik u bedanken voor uw medewerking aan het onderzoek. Mijn naam is Amina Topcuoglu en ik ben een masterstudent Handelswetenschappen: AFF. Voor mijn masterthesis doe ik onderzoek naar of de stijging in duurzaamheidsrapportage tot meer milieubewustzijn leidt bij bedrijfsleiders van Vlaamse Kmo's.

Ik garandeer u dat we vertrouwelijk omspringen met de informatie die u geeft en dat u anoniem zal blijven. Uw identiteit zal nooit herkend worden in het onderzoek. Het interview zal ongeveer 40-50 minuten duren. Er zijn ook geen juiste of foute antwoorden.

Inleidende vragen

Kan u zich even kort voorstellen?

- Wat is uw leeftijd?
- Wat hebt u gestudeerd? Welke richting? Wat is uw hoogst behaalde diploma?
- Bent u ook de oprichter van dit bedrijf?
- Wat zijn uw belangrijkste taken binnen uw functie?
- welke producten/diensten levert deze onderneming? Wat doen jullie als onderneming?
- Als er belangrijke beslissingen genomen moeten worden, maakt u de beslissingen binnen de onderneming dan zelf of met een raad van bestuur?

Duurzaamheid

Persoonlijk

- Hoe definieert of ziet u duurzaamheid?
- In hoeverre bent u zelf geïnteresseerd in duurzaamheid in het dagelijks leven?
- Welke Op persoonlijk vlak, wat motiveert u om betrokken te zijn bij duurzaamheidskwesties?
- Aspecten van ESG (Environment, social, governance) zijn voor u het belangrijkste en waarom?
- Denkt u dat hoe meer je bezig bent in het dag dagelijks leven dat u meer milieubewuster wordt?

Bedrijfsgerelateerd

- In welke mate zijn jullie als onderneming al bezig met duurzaamheid?
 - Hoelang zijn jullie al bezig met duurzaamheid?
 - (Wanneer willen jullie effectief beginnen met duurzaamheid binnen de onderneming?)
 - Zou u voorbeelden kunnen geven over de duurzaamheidspraktijken die jullie momenteel uitvoeren of van plan zijn uit te voeren?
 - Hebben jullie als kmo zijnde al een duurzaamheidsrapport of een pagina op jullie website over jullie duurzaamheidspraktijken beschikbaar die iedereen kan raadplegen?

- Wat willen jullie anders aanpakken op vlak van duurzaamheid om er beter op te scoren?
- Wat zijn de redenen dat jullie betrokken geraakt zijn met duurzaamheid binnen jullie onderneming?
 - Brengt duurzaamheid volgens u meerwaarde aan jullie bedrijf? Zoals concurrentievoordeel, meer winst op lange termijn, ...
 - Heeft de implementatie van duurzaamheidsrapportage binnen uw organisatie geleid tot een toegenomen bewustzijn onder bedrijfsleiders over hun impact op het milieu?
- Wat zijn de redenen dat jullie (nog) **niet** bezig zijn met duurzaamheid binnen jullie onderneming?

Duurzaamheidsrapport

Na enkele algemene vragen rond duurzaamheid, wil ik dieper ingaan op de aanwezigheid van een duurzaamheidsrapport. Een duurzaamheidsrapport is een rapport waar jullie naar de stakeholders toe aantonen hoever jullie bezig zijn met maatschappelijk verantwoorde activiteiten binnen jullie onderneming. Dit kan momenteel volledig op jullie eigen manier opgebouwd worden aan de hand van enkele standaarden of duurzaamheidstools die jullie een houvast geven over wat belangrijk is om te rapporteren. Een duurzaamheidsrapport is meestal gebaseerd op 3 aspecten namelijk het milieu, sociale en ethische aspecten. Een duurzaamheidsrapport kan geïntegreerd worden in het jaarrapport, maar het kan ook gepubliceerd worden als een pagina op jullie website. Voor mijn studie is het momenteel belangrijk of jullie bezig zijn met duurzaamheid of niet en of jullie er al iets van rapporteren.

Publiceert de onderneming een duurzaamheidsrapport?

- Wat voor duurzaamheidsrapport is het? Een webpagina? Een hoofdstuk in jullie jaarverslag?
- Welke aspecten nemen jullie op in het rapport? sociaal, milieu, ethiek?
- Kennen jullie de nieuwe Corporate Sustainability Reporting Directive regelgeving rond duurzaamheidsrapporteringen al? (Als ze het niet weten kort uitleggen)

Invloed regelgeving op bewustzijn van bedrijfsleiders

Voor mijn thesis onderzoek ik of er een verband is tussen de regelgeving omtrent duurzaamheidsrapportering en een toenemend bewustzijn bij bedrijfsleiders. De Europese Commissie introduceert ook 12 standaarden die bedrijven moeten volgen, maar voor de kmo's zullen aparte standaarden opgesteld worden. Dit om als doel een standaard duurzaamheidsrapport te hebben bij de meeste bedrijven om transparantie te vergroten.

- Wat vindt u van de nieuwe richtlijn?
- Heeft u zich al voorbereid op de nieuwe richtlijn of hoe denkt u dat aan te pakken?
- Vindt u het noodzakelijk dat de Europese Commissie ingrijpt om bedrijven zoals de uwe aan te moedigen tot duurzamer handelen?
- Waarom vindt u het noodzakelijk of waarom niet?

- Op welke manier bereiden jullie zich al voor op deze richtlijn? Of zijn jullie van plan om jullie voor te bereiden?
- Denkt u dat het voordelig is dat jullie moeten rapporteren aan standaarden die de EC opstelt?
- Welke voor- en nadelen denkt u dat deze richtlijn zal meebrengen voor jullie onderneming?
- Motiveert de nieuwe richtlijn en andere wetgevingen u als bedrijfsleider om duurzamer te zijn binnen jullie bedrijf?
- Denkt u dat een stijging in de wetgeving rond duurzaamheid u negatief zal beïnvloeden? In de zin van minder motiverend?
- Denkt u dat u door meer verplichte rapportage meer zal inzien hoe belangrijk duurzaam ondernemen is?
- In welke mate denkt u dat een grotere bewustwording van bedrijfsleiders over milieukwesties kan bijdragen aan een meer duurzame bedrijfsvoering?

Actieve betrokkenheid bij vastleggen van duurzaamheidsstrategieën en bedrijfsleiders milieubewustzijn

- Wie stelt binnen de onderneming de duurzaamheidsdoelen? Of duurzaamheidsstrategieën?
- Werken jullie met externe adviesbureaus die gespecialiseerd zijn rond duurzaamheid bij het opstellen van jullie duurzaamheidsrapport?
- Kunt u beschrijven welke rol u speelt bij het opstellen en implementeren van duurzaamheidsinitiatieven binnen uw organisatie?
- Hoe belangrijk vindt u duurzaamheid binnen uw bedrijfsstrategie en hoe heeft uw betrokkenheid bij duurzaamheidsinitiatieven dit beïnvloed?
- Wat motiveert u persoonlijk om deel te nemen aan duurzaamheidsinitiatieven binnen uw organisatie?
- Kunt u voorbeelden geven van duurzaamheidsinitiatieven waaraan u heeft deelgenomen en hoe deze initiatieven hebben bijgedragen aan uw bewustzijn van duurzaamheidskwesties?
- Hoe heeft uw betrokkenheid bij het opstellen en implementeren van duurzaamheidsinitiatieven uw perspectief op duurzaamheid veranderd, zowel binnen als buiten de organisatie?
- Heeft uw betrokkenheid bij duurzaamheidsinitiatieven binnen uw organisatie invloed gehad op de manier waarop u beslissingen neemt met betrekking tot duurzaamheid? Bijvoorbeeld, heeft het implementeren van een recycleprogramma op kantoor u aangemoedigd om ook thuis duurzamere keuzes te maken?
- Welke uitdagingen heeft u ervaren bij het opstellen en implementeren van duurzaamheidsinitiatieven binnen uw organisatie en hoe heeft dit uw bewustzijn over duurzaamheidskwesties beïnvloed?
- Vindt u het persoonlijk belangrijk om deel te nemen de beslissingen tijdens het opstellen van duurzaamheidsstrategieën?

Externe belanghebbenden en invloed op bewustzijn bedrijfsleiders

- In hoeverre ervaart u druk of verwachtingen van externe belanghebbenden, zoals lokale gemeenschappen, klanten en milieuorganisaties, met betrekking tot duurzaamheidskwesties binnen uw bedrijf?
- Kunt u voorbeelden geven van specifieke verzoeken of eisen die externe belanghebbenden hebben geuit met betrekking tot duurzaamheid en hoe u hierop heeft gereageerd?
- Hoe beïnvloedt de feedback of druk van externe belanghebbenden uw perceptie van duurzaamheidskwesties binnen uw bedrijf?
- Op welke manieren heeft het groeiende bewustzijn van externe belanghebbenden over duurzaamheid uw eigen bewustzijn over deze kwesties beïnvloed? Bijvoorbeeld opmerkingen die u bewuster maakten van hoe vervuilend jullie productie eigenlijk is etc.
- Denkt u dat externe belanghebbenden een cruciale rol spelen bij het stimuleren van duurzaamheidsinitiatieven binnen uw organisatie? Zo ja, hoe?
- Heeft de groeiende aandacht van externe belanghebbenden voor duurzaamheid invloed gehad op uw besluitvormingsproces met betrekking tot duurzaamheidsinitiatieven binnen uw bedrijf?
- Ziet u externe belanghebbenden als een waardevolle bron van informatie en input met betrekking tot duurzaamheidskwesties binnen uw bedrijf? Zo ja, op welke manieren heeft deze input uw bewustzijn over duurzaamheid vergroot?
- Werken jullie als bedrijf wel eens samen met externe belanghebbenden om zelf inzichten te verkrijgen en beter te voldoen aan hun behoefte en aan de behoefte van de maatschappij?
- Hoe denkt u dat de relatie tussen uw bedrijf en externe belanghebbenden op het gebied van duurzaamheid in de toekomst zal evolueren