



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Welke determinanten beïnvloeden de duurzame investeringsbeslissingen van managers?

Rumeysa Kalyoncu

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

PROMOTOR :

dr. Ruveyda KELLECI



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

Welke determinanten beïnvloeden de duurzame investeringsbeslissingen van managers?

Rumeysa Kalyoncu

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

PROMOTOR :

dr. Ruveyda KELLECI

Woord vooraf

Deze masterproef vormt het sluitstuk van mijn masteropleiding handelswetenschappen met afstudeerrichting accountancy, financiering en fiscaliteit aan de Universiteit Hasselt. Dit is een belangrijke mijlpaal in mijn academische carrière, waardoor ik graag mijn dank wil uitspreken aan iedereen die heeft bijgedragen aan het succes van dit onderzoek.

Allereerst wil ik graag mijn promotor dr. Rüveyda Kelleci bedanken voor haar begeleiding en haar waardevolle feedback gedurende het hele proces. Haar expertise en ondersteuning hebben een belangrijke rol gespeeld om dit onderzoek tot een goed einde te brengen.

Daarnaast ben ik alle respondenten die hebben deelgenomen aan de interviews zeer dankbaar. Hun bereidheid om hun tijd en inzichten te delen, waren cruciaal voor het verkrijgen van een diepgaand begrip van de rol van duurzaamheid in hun investeringsbeslissingen. Hun bijdragen maakten het mogelijk om deze masterproef succesvol af te ronden.

Tot slot wil ik graag mijn familie en vrienden bedanken voor hun steun en motivatie. Zij hebben mij doorheen de uitdagende periodes van dit onderzoek geholpen en waren van onschatbare waarde bij het bereiken van deze mijlpaal.

Kalyoncu Rümeysa

Houthalen, juni 2024

Samenvatting

In België is duurzaamheid van cruciaal belang, vooral gezien de toewijding aan de Europese Green Deal, waarbij ze zich bij de brede Europese inspanningen heeft aangesloten om een groene transitie waar te maken. De Europese Green Deal is een omvattend beleidsinitiatief van de Europese Unie dat in 2019 werd geïntroduceerd door de Europese Commissie om tegen 2050 klimaatneutraal te zijn in de EU (Bongardt & Torres, 2021). Managers vervullen een sleutelrol binnen bedrijven, zoals blijkt uit onderzoek dat aantoont dat de managers de motivatie van de organisatie kunnen vergroten om succesvolle investeringen te realiseren (Hsiao et al., 2019).

Gezien de toegenomen aandacht voor duurzaamheid en de cruciale rol van de managers binnen bedrijven, is er nog weinig onderzoek gedaan naar welke determinanten de duurzame investeringsbeslissingen van de managers beïnvloeden. Managers hebben de autoriteit en verantwoordelijkheid om beslissingen te nemen die de toekomst van de organisatie bepalen (Mintzberg, 1973). Hun beslissingen bepalen de prioriteiten van de organisatie en kunnen duurzaamheidsdoelstellingen in de strategische planning integreren (Porter & Kramer, 2006). Bovendien zijn de managers de drijvende kracht achter het vormgeven en veranderen van de bedrijfscultuur (Schein, 2010) en beïnvloeden daarbij of en hoe duurzaamheid wordt geïmplementeerd (Eccles et al., 2014). Het is daarom belangrijk om te begrijpen welke determinanten van invloed zijn op hun duurzame investeringsbeslissingen. Dit leidt tot de onderzoeksvraag:

“Welke determinanten beïnvloeden de duurzame investeringsbeslissingen van managers?”

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden werd er eerst een uitgebreide literatuurstudie uitgevoerd om determinanten te identificeren die van invloed kunnen zijn op de duurzame investeringsbeslissingen van de managers. Op basis van deze literatuur werden er theoretische patronen opgesteld. Vervolgens werd een kwalitatieve casestudie uitgevoerd, waarbij diepte-interviews zijn afgenomen met acht managers uit verschillende sectoren. De verzamelde kwalitatieve data werd geanalyseerd met behulp van de patroonafstemmingstechniek, waarbij de theoretische patronen werden vergeleken met de waargenomen patronen die uit de diepte-interviews naar voren kwamen.

Opvallend is dat alle theoretische patronen kunnen bevestigd worden, wat betekent dat ze overeenkomen met de waargenomen patronen. De resultaten van het onderzoek tonen aan dat de environmental, social en governance (ESG) factoren managers kunnen helpen opkomende risico's zoals milieuproblemen en arbeidsgelateerde problemen te minimaliseren, wat invloed hebben op hun duurzame investeringsbeslissingen. De duurzame ontwikkelingsdoelen (SDG's) van de Verenigde Naties blijken eveneens een invloedrijke factor te zijn, hoewel enkele respondenten aangeven dat zij onrechtstreeks bijdragen aan deze doelen.

Daarnaast hebben de externe institutionele krachten zoals regelgeving en normen een invloed op de duurzame investeringsbeslissingen. Alle respondenten gaven aan dat de institutionele druk, vooral vanuit de overheid een sterke invloed heeft op hun besluitvorming. Dit komt doordat ze willen voldoen aan de wet- en regelgeving om de benodigde vergunning te verkrijgen voor het voorzetten van hun activiteiten. Een specifieke vorm van institutionele druk is de verplichting tot duurzaamheidsrapportage. Deze verplichting heeft een invloed op de duurzame investeringsbeslissingen van de managers. Enerzijds omdat de rapportage een verplichting is, waarbij ze gedwongen worden om duurzaamheid te overwegen.

Anderzijds moeten de bedrijven transparanter zijn vanwege de informatieverplichting, waardoor ze hun duurzaamheidsprestaties zullen verbeteren door duurzame investeringsbeslissingen te nemen. Deze druk komt voort uit de noodzaak om te voldoen aan duurzaamheidsnormen die door banken worden opgelegd. Ook streven ze ernaar om als bedrijf legitiem beschouwd te worden. Dit wil zeggen dat het bedrijf opereert binnen de algemene normen en waarden die door de samenleving geaccepteerd en verwacht worden (Meutia et al., 2022). Dit vertaalt zich in verschillende duurzaamheidspraktijken zoals duurzaam produceren om te voldoen aan de verwachtingen van de belanghebbenden, waardoor het bedrijf als legitiem wordt beschouwd. Bovendien hebben de belanghebbenden zoals werknemers, klanten en financiële instellingen een significante invloed op de duurzame investeringsbeslissingen. De respondenten geven aan dat ze reageren op de behoeften en verwachtingen van hun belanghebbenden, wat leidt tot duurzame investeringen zoals het verbeteren van de veiligheid van de werknemers, welzijn en werksfeer. Ook hechten de banken steeds meer belang aan duurzaamheid bij het verstrekken van leningen. Dit heeft een impact op de duurzame investeringsbeslissingen van de managers, aangezien bedrijven geen financiële steun meer krijgen als ze niet voldoen aan bepaalde duurzaamheidsnormen.

Verder heeft de ervaring van de managers een invloed op hun duurzame investeringsbeslissingen. De respondenten geven aan dat hun werkervaring hun bewustzijn van duurzaamheidskwesties heeft versterkt en als bijgevolg hen in staat heeft gesteld om duurzaamheid te integreren in hun investeringsbeslissingen. Bovendien vergroot de ervaring in de internationale context als bijgevolg hun betrokkenheid bij duurzaamheid. Dit komt doordat ze blootgesteld worden aan verschillende culturen, waardoor ze een breder inzicht krijgen in de rol van duurzaamheid.

De persoonlijkheidskenmerken van de managers zijn eveneens van invloed op hun duurzame investeringsbeslissingen. Op basis van het onderzoek kan er geconcludeerd worden dat managers met een hoog niveau van gewetensvolheid, duurzaamheid meer overwegen. De respondenten geven aan dat dit kenmerk ervoor zorgt om verantwoordelijkheid te nemen en op een doelgerichte manier te werken, waardoor ze zich kunnen inzetten voor duurzame doelstellingen. Hun gewetensvolle gedrag vertaalt zich in verschillende duurzaamheidsinitiatieven dat zowel het milieu als de medemens ten goede komen. Ook het extraverte gedrag heeft een invloed op de duurzame investeringsbeslissingen, omdat dit gedrag een belangrijke rol speelt bij het enthousiasmeren van collega's en werknemers, waarbij je hen kan overtuigen om duurzaamheid te overwegen en eventueel bewust maken. Dit extraverte gedrag stelt de managers in staat om anderen te betrekken bij hun duurzaamheidsinitiatieven zoals het enthousiasmeren van werknemers om achterstevoren te parkeren, wat bijdraagt aan het verminderen van CO₂-uitstoot. Daarnaast heeft een laag niveau van neuroticisme een invloed op de duurzame investeringsbeslissingen. Uit dit onderzoek kan er afgeleid worden dat de respondenten een laag niveau van neuroticisme vertonen, aangezien ze zich als minder angstig, nerveus en stressgevoelig beschouwen. Ze vinden dat duurzaamheid een redelijk nieuw domein is en dat je bij het nemen van duurzame investeringsbeslissingen, angst en stress moet vermijden zodat dat geen belemmeringen vormen. Ook geven ze aan dat je stressbestendig moet zijn bij het nemen van duurzame investeringsbeslissingen, en dat het belangrijk is om de foute beslissingen die genomen worden, recht te zetten zonder stress te ervaren. Verder heeft een hoog niveau van openheid voor nieuwe ervaringen en ideeën een invloed op de duurzame investeringsbeslissingen. Alle respondenten zijn erover eens dat de wereld verandert en dat duurzaamheid relatief nieuw is, waardoor ze open moeten staan voor nieuwe ideeën en ervaringen om duurzaamheid te implementeren. Ze erkennen dat nieuwe oplossingen nodig zijn om vooruitgang te boeken in het bevorderen van duurzaamheid en tonen

een bereidheid om nieuwe ideeën op dit gebied te omarmen. Vervolgens blijkt uit dit onderzoek dat respondenten vanwege hun vriendelijkheid empathie tonen, wat noodzakelijk is om anderen mee te krijgen in hun nieuwe duurzaamheidsinitiatieven. Hun empathisch gedrag stelt hen in staat zich in te leven in anderen, waardoor ze de behoeften en verwachtingen van hun collega's begrijpen en passende duurzame oplossingen kunnen vinden. Hierdoor kan het theoretisch patroon bevestigd worden, waarin wordt gesteld dat vriendelijke managers duurzaamheid meer zullen overwegen in hun investeringsbeslissingen.

Tot slot heeft de veranderende omgeving, gekenmerkt door veranderende klantenvoorkeuren, concurrentie en technologische ontwikkelingen, een invloed op de duurzame investeringsbeslissingen van de managers. Volgens de respondenten biedt deze veranderende omgeving nieuwe kansen om zich te onderscheiden door innovatie op het gebied van duurzaamheid en door in te spelen op technologische ontwikkelingen. Ze investeren in innovaties om duurzaamheid te bevorderen en om steeds concurrerend te blijven. Opmerkelijk is dat de klantenvoorkeuren volgens de respondenten verschuiven naar meer duurzamere opties, waardoor ze duurzaamheid moeten overwegen in hun investeringsbeslissingen om concurrerend te blijven in de veranderende omgeving.

Dit onderzoek kan waardevolle inzichten bieden voor bedrijfsleiders, investeerders en beleidsmakers die streven naar een duurzamere bedrijfsvoering. Door te begrijpen welke determinanten de duurzame investeringsbeslissingen van de managers beïnvloeden, kunnen bedrijven hun strategieën versterken om duurzaamheid te integreren. Dit kan leiden tot positieve veranderingen zoals het verbeteren van de reputatie van het bedrijf, aangezien investeerders steeds meer interesse tonen in bedrijven met sterke prestaties op het gebied van environmental, social en governance factoren (Dimson et al., 2020). Deze interesse vergemakkelijkt ook de toegang tot kapitaal voor bedrijven, omdat investeerders de voorkeur geven aan dergelijke ondernemingen (Dimson et al., 2020).

Daarnaast is dit relevant voor beleidsmakers omdat het hen kan helpen bij het ontwikkelen van beleid dat bedrijven aanmoedigt om duurzaamheid serieus te nemen en te integreren in hun bedrijfspraktijken. Dit draagt op zijn beurt bij aan duurzaamheidsdoelstellingen zoals die van de Europese Green Deal, die als doel heeft om tegen 2050 klimaatneutraal te zijn (European Commission, 2021).

Hoewel dit onderzoek waardevolle inzichten biedt, zijn er enkele beperkingen. De kleine steekproef van acht respondenten uit Limburg beperkt de generaliseerbaarheid van de resultaten. Daarnaast varieerden de functies van de respondenten, deze diversiteit in functies kan een invloed hebben op de manier waarop duurzame investeringsbeslissingen worden genomen. Voor toekomstige onderzoek wordt aanbevolen om een grotere en geografisch diverse steekproef te gebruiken en respondenten met dezelfde functie te selecteren. Verder kwamen de respondenten uit verschillende sectoren, wat de generaliseerbaarheid kan beïnvloeden. Voor verdere onderzoek is het aanbevolen om zich te richten op een specifieke sector om een dieper inzicht te verkrijgen. Dit zou de onderzoekers in staat stellen om de resultaten beter te vergelijken en te generaliseren naar andere bedrijven binnen dezelfde sector. De meeste respondenten zijn verzameld via convenience sampling, waarbij ze werden geselecteerd in mijn directe omgeving, wat kan leiden tot steekproefbias. Een andere verzamelmethode wordt aanbevolen voor representatievere resultaten. Desirability bias kan zich ook hebben gemanifesteerd, wat mogelijk heeft geleid tot sociaal wenselijke antwoorden. Een andere beperking is de mogelijke confirmation bias, waarbij de vraagstelling mogelijk de respondenten in een bepaalde richting heeft gestuurd en de

interpretatie van de gegevens door de onderzoeker beïnvloed zou kunnen zijn door vooraf bestaande hypothesen. Ten slotte is de gebruikte methode voor het meten van persoonlijkheid via interviews niet de ideale manier. Het gebruik van gevalideerde vragenlijsten wordt aanbevolen voor nauwkeurigere en betrouwbaardere metingen.

Inhoudsopgave

Woord vooraf.....	1
Samenvatting	3
Lijst met tabellen en figuren.....	10
1. Inleiding.....	12
2. Literatuurstudie.....	15
2.1. Duurzaamheid	15
2.2. ESG	18
2.2.1. Wat is ESG?.....	18
2.3. SDG.....	19
2.3.1. Achtergrond	19
2.3.2. Wicked problem.....	20
2.4. Theorieën.....	21
2.4.1. Institutionele theorie	21
2.4.2. Legitimiteitstheorie.....	23
2.4.3. Stakeholder theorie.....	24
2.4.4. Upper echelons theorie.....	25
2.5. Persoonlijkheidskenmerken.....	27
2.6. Externe omgeving	29
3. Overzicht.....	31
4. Methodologie.....	32
4.1. Onderzoeksmethode.....	32
4.2. Dataverzameling.....	32
4.3. Data analyse	35
5. Resultaten.....	37
5.1. ESG-factoren	37
5.2. Duurzame ontwikkelingsdoelen	38
5.3. Institutionele druk	40
5.4. Legitimiteit	42
5.5. Belanghebbenden.....	43
5.6. Leeftijd en ervaring	45
5.7. Persoonlijkheidskenmerken.....	47
5.7.1. Gewetensvolheid	47
5.7.2. Extraversie	48
5.7.3. Neuroticisme.....	49

5.7.4.	Openheid	51
5.7.5.	Vriendelijkheid	52
5.8.	Veranderende omgeving.....	53
6.	Discussie.....	57
7.	Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek.....	63
8.	Conclusie	65
	Bibliografie	67
	Bijlagen	77
	Bijlage 1: interviewprotocol.....	77

Lijst met tabellen en figuren

<i>Tabel 1: Overzicht determinanten</i>	P. 31
<i>Tabel 2: Geselecteerde cases</i>	P. 34
<i>Tabel 3: Profielen van de respondenten</i>	P. 35
<i>Figuur 1: Pattern matching techniek</i>	P. 36
<i>Figuur 2: voorgestelde raamwerk van de determinanten</i>	P. 56

1. Inleiding

In België is duurzaamheid van cruciaal belang, vooral gezien de toewijding aan de Europese Green Deal, waarbij ze zich bij de brede Europese inspanningen heeft aangesloten om een groene transitie waar te maken. De Europese Green Deal is een omvattend beleidsinitiatief van de Europese Unie dat in 2019 werd geïntroduceerd door de Europese Commissie om tegen 2050 klimaatneutraal te zijn in de EU (Bongardt & Torres, 2021). Bedrijven spelen een belangrijke rol in de inspanningen van de EU om het klimaat te verbeteren door duurzame praktijken aan te nemen om hun impact op het milieu te verminderen (Bacchiocchi et al, 2024).

In deze masterproef wordt gefocust op managers als de belangrijkste actoren in het nemen van duurzame investeringsbeslissingen binnen bedrijven. Managers hebben de autoriteit en verantwoordelijkheid om strategische beslissingen te nemen die de toekomst van de organisatie bepalen (Mintzberg, 1973). Hun beslissingen bepalen de prioriteiten van de organisatie en kunnen duurzaamheidsdoelstellingen in de strategische planning integreren (Porter & Kramer, 2006). Bovendien zijn de managers de drijvende kracht achter het vormgeven en veranderen van de bedrijfscultuur (Schein, 2010). De waarden en overtuigingen van managers worden weerspiegeld in de bedrijfscultuur en beïnvloeden daarbij of en hoe duurzaamheid wordt geïmplementeerd (Eccles et al., 2014).

Managers spelen een cruciale rol bij het bepalen van de duurzaamheidsprestaties van bedrijven, aangezien zij verantwoordelijk zijn voor de toewijzing van middelen. Zij beslissen welke duurzaamheidsinitiatieven worden ondernomen en of hiervoor de benodigde middelen beschikbaar worden gesteld. Barley (1991) benadrukt dat de strategische toewijzing van middelen door managers essentieel is voor het bepalen van concurrentievoordeel. Hart (1995) voegt hieraan toe dat managers via resource allocation een significante bijdrage kunnen leveren aan het bevorderen van duurzaamheid. Dit betekent dat de keuzes die managers maken bij de verdeling van middelen zullen bepalen in welke mate er duurzame investeringsbeslissingen worden genomen en zo een directe invloed hebben op de duurzaamheidsprestaties van bedrijven (Eccles et al., 2014).

Onderzoek toont aan dat bedrijven waarin managers duurzaamheid integreren in hun investeringsbeslissingen, kunnen profiteren van een verbeterde reputatie en positieve percepties bij de belanghebbenden (Rodriguez et al., 2020). Dit onderstreept nogmaals het belang van het begrijpen van de determinanten die een invloed hebben op de duurzame investeringsbeslissingen van de managers, aangezien de belanghebbenden zoals investeerders, consumenten en overheden steeds meer waarde hechten aan duurzaamheidsprestaties (Hörisch et al., 2014), en de duurzaamheidspraktijken -of prestaties van bedrijven dus belangrijk zijn voor het behoud van een goede reputatie (Freeman, 1984).

Duurzaamheid is echter een complex begrip dat verschillende interpretaties kan hebben (Gunder, 2006). Het is oorspronkelijk gedefinieerd in het Brundtlandrapport als "ontwikkeling die voldoet aan de behoeften van het heden zonder de mogelijkheden van toekomstige generaties om in hun behoeften te voorzien in gevaar te brengen." (WCED, 1987, p.43). Het begrip duurzaamheid is niet éénduidig, waarbij het beschouwd wordt als containerbegrip omdat de definitie vaag kan blijven (Gunder, 2006).

Eerder onderzoek wijst naar verschillende theorieën die de besluitvorming, inclusief investeringsbeslissingen van managers proberen te verklaren. De upper echelons theorie benadrukt bijvoorbeeld de invloed van de persoonlijkheid van managers in op de strategische beslissingen die zij nemen, die op hun beurt die de prestaties van de organisatie beïnvloeden (Hambrick & Mason, 1984). Daarnaast kan de institutionele theorie ook belangrijk zijn, waarbij externe krachten zoals regels, normen en culturele overtuigingen van de samenleving de besluitvorming van managers kunnen beïnvloeden (DiMaggio en Powell, 1983). Bovendien kan de legitimiteitstheorie de besluitvorming van de manager ook beïnvloeden, omdat ze voortdurend moeten streven naar het handhaven van hun reputatie en het opbouwen van vertrouwen bij belanghebbenden om hun activiteiten te legitimeren en hun positie als legitieme organisatie te versterken (Meutia et al., 2022). Tot slot heeft de stakeholdertheorie een invloed op de duurzame investeringsbeslissingen. De belanghebbenden hechten steeds meer waarde aan duurzaamheid, wat managers ertoe aanzet om duurzaamheid te overwegen in hun investeringsbeslissingen. Dit wordt bevestigd door Alessa et al. (2024) die aantonen dat de belanghebbenden managers stimuleren om duurzaamheid centraal te stellen in hun besluitvorming. Managers reageren bijgevolg op de verwachtingen van hun belanghebbenden door duurzame investeringsbeslissingen te nemen.

Hoewel eerder onderzoek waardevolle inzichten heeft opgeleverd, is er de rol van de bovengenoemde determinanten (persoonlijkheid, externe krachten, legitimatie, rol van stakeholders) nog niet expliciet onderzocht in relatie tot het duurzame investeringsbeslissingen van managers. Met andere woorden, is er dus een "research gap" met betrekking tot determinanten die mogelijk een invloed hebben op het al dan niet overwegen van duurzaamheid in investeringsbeslissingen door managers. Gegeven het groeiende belang van duurzaamheid en de cruciale rol die managers spelen in het nemen van duurzame investeringsbeslissingen, is het belangrijk om meer inzichten te krijgen in de determinanten die een invloed hebben op de duurzame investeringsbeslissingen van managers. Daarom formuleren wij in dit onderzoek de volgende onderzoeksvraag:

"Welke determinanten beïnvloeden de duurzame investeringsbeslissingen van managers?"

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden, zal kwalitatief onderzoek worden uitgevoerd. Allereerst zal er een literatuurstudie uitgevoerd worden, waarbij de determinanten in kaart worden gebracht die van invloed kunnen zijn op de duurzame investeringsbeslissingen van de managers. Vervolgens zullen er interviews worden afgenomen om de redenen van de managers achter het overwegen van duurzaamheid tijdens het nemen van investeringsbeslissingen te begrijpen.

Dit onderzoek draagt bij aan de academische literatuur door inzicht te bieden in de determinanten die de investeringsbeslissingen van managers beïnvloeden, met een specifieke focus op duurzaamheid. Het vult een lacune door bestaande kennis over de theoretische kaders samen te brengen en deze toe te passen op het specifieke vraagstuk van duurzaamheid.

Dit onderzoek kan waardevolle inzichten bieden voor bedrijfsleiders, investeerders en beleidsmakers die streven naar een duurzamere bedrijfsvoering. Door te begrijpen welke determinanten een invloed hebben op de duurzame investeringsbeslissingen van de managers, kunnen bedrijven hun strategieën versterken om duurzaamheid te integreren. Dit kan leiden tot positieve veranderingen zoals het verbeteren van de reputatie van het bedrijf, aangezien investeerders steeds meer interesse tonen in bedrijven met sterke prestaties op het gebied van environmental, social en governance factoren

(Dimson et al., 2020). Een sterkere reputatie kan op zijn beurt de toegang tot kapitaal vergemakkelijken, omdat investeerders de voorkeur geven aan ondernemingen met sterke ESG-prestaties (Dimson et al., 2020).

Daarnaast is dit relevant voor beleidsmakers omdat het hen kan helpen bij het ontwikkelen van beleid dat bedrijven aanmoedigt om duurzaamheid serieus te nemen en te integreren in hun bedrijfspraktijken. De bevindingen kunnen beleidsmakers inzicht geven in welke determinanten een invloed hebben op de duurzame investeringsbeslissingen van managers, waardoor ze een gericht beleid kunnen ontwikkelen. Dit draagt op zijn beurt bij aan duurzaamheidsdoelstellingen zoals die van de Europese Green Deal, die als doel heeft om tegen 2050 klimaatneutraal te zijn (European Commission, 2021).

2. Literatuurstudie

2.1. Duurzaamheid

Duurzaamheid is een complex concept dat zijn oorsprong vindt in het rapport 'Our Common Future', ook bekend als het Brundtlandrapport dat werd gepubliceerd in 1987 door de World Commission on Environment and Development. Het rapport definieerde duurzame ontwikkeling als "ontwikkeling die voldoet aan de behoeften van het heden zonder de mogelijkheden van toekomstige generaties om in hun behoeften te voorzien in gevaar te brengen." (WCED, 1987, p.43). Hiermee wordt het belang van duurzaamheid benadrukt als langetermijnbenadering om economische, sociale en ecologische doelen in evenwicht te brengen.

Op organisatieniveau legt duurzaamheid de nadruk op het idee dat een bedrijf moet voldoen aan de behoeften van belanghebbenden zonder toekomstige mogelijkheden in gevaar te brengen (Hockerts, 1999). Dit omvat niet enkel aandeelhouders, maar ook werknemers, klanten, leveranciers en andere belanghebbenden. Er wordt erkend dat het bedrijf niet alleen winst moet nastreven, maar ook verantwoordelijkheid moet nemen voor zijn impact op de samenleving en het milieu.

Een raamwerk dat wordt gebruikt om duurzaamheid te begrijpen en toe te passen in het bedrijf is de Tripple Bottom Line (TBL) die werd geïntroduceerd door Elkington (1998). Dit raamwerk stelt dat bedrijven hun prestaties moeten meten en rapporteren op drie belangrijke dimensies, ook wel bekend als de 3P's: People, Planet en Profit (Elkington, 1998). Echter is het belangrijk om een evenwicht te vinden tussen de drie dimensies van het TBL (Nogueira et al., 2023). Dit betekent dat bedrijven moeten streven naar evenwicht tussen economische, ecologische en sociale doelstellingen om op een verantwoorde en duurzame manier te opereren.

Duurzaamheid kan verschillende interpretaties hebben voor organisaties. Sommige organisaties beschouwen duurzaamheid als synoniem voor milieubescherming, terwijl anderen een breder begrip hanteren dat ook sociale en economische aspecten omvat (Hubbard, 2006). Ook wordt duurzaamheid voornamelijk geassocieerd met het nastreven van economische doelen. Dit geeft aan dat duurzaamheid fungeert als een containerbegrip, waarbij de definitie vaag kan blijven en afhankelijk zijn van interpretatie (Gunder, 2006).

In de Belgische context is duurzaamheid een cruciale kwestie vanwege de verschillende initiatieven die worden genomen om een duurzamere toekomst te waarborgen. België heeft zich gecommitteerd aan de Europese Green Deal, waardoor het land zich aansluit bij de brede Europese inspanningen om een groene transitie waar te maken.

De Europese Green Deal is een omvattend beleidsinitiatief van de Europese Unie dat in 2019 werd geïntroduceerd door de Europese Commissie om tegen 2050 klimaatneutraal te zijn in de EU, met als netto-uitstoot van broeikasgassen die nul is (Bongardt & Torres, 2021). Het voornaamste doel van de Europese Green Deal is om de EU te transformeren tot een rechtvaardige en welvarende samenleving, met een moderne, efficiënte en concurrerende economie (Smol et al., 2020).

De Europese Green Deal omvat verschillende initiatieven, waaronder:

Fit for 55: Klimaatverandering vormt een cruciaal probleem dat dringend vereist dat emissies snel worden verminderd om een veilige toekomst voor iedereen te waarborgen. Hierdoor heeft de Europese Unie haar klimaatambitie aanzienlijk verhoogd en lanceert zij de 'Fit for 55'. (Ahlstedt Mantel, 2023). Dit initiatief is gericht op het verminderen van de netto-uitstoot van broeikasgassen met ten minste 55% tegen 2030 ten opzichte van 1990. Er wordt opgemerkt dat de algemene tijdsdruk tot 2030 een uitdaging vormt voor de ambities van de Commissie, aangezien het doel hoog is gesteld en is moeilijk te bereiken. Echter is het van belang om te benadrukken dat, ondanks deze uitdaging, de Europese Commissie vastbesloten is om de klimaatcrisis aan te pakken door middel van de vooropgestelde maatregelen binnen het 'Fit for 55'-pakket (Schlacke et al., 2022).

Europese klimaatwet: Voor de EU is het een wettelijke verplichting geworden om in 2050 effectief klimaatneutraal te zijn door de invoering van de verordening inzake de Europese klimaatwet. Er is inmiddels een eerste wettelijk initiatief genomen waarbij de Europese Klimaatwet, klimaatneutraliteit tot een juridisch bindend doel maakt. Dit wil zeggen dat de wet de juridische structuur en verplichtingen vaststelt die nodig zijn om klimaatneutraliteit tegen 2050 te bereiken (de las Heras, 2021).

Van boer tot bord strategie: Deze strategie bevat specifieke maatregelen om duurzame voedselproductie te waarborgen, duurzame voedselverwerking te stimuleren en duurzame voedselconsumptie te bevorderen. Daarnaast richt de strategie zich op het vergemakkelijken van de overgang naar gezonde, duurzame voedsel, het tegengaan van voedselverspilling en het verminderen van voedselverlies (Wessler, 2022). Deze strategie richt zich op verschillende belanghebbenden, waaronder individuele voedselproducenten zoals boeren, productiebedrijven, detailhandel en consumenten (König & Araújo-Soares, 2021).

Deze strategie heeft geleid tot een vermindering van de landbouwproductie binnen de EU en heeft een stijging van de voedselprijzen tot gevolg gehad. Echter zullen het inkomen van de boeren binnen de EU naar verwachting toenemen, wat resulteert in een herverdeling van inkomsten van consumenten naar boeren (Wessler, 2022).

Rechtvaardige transitie: Voor bepaalde EU-lidstaten is het een enorme uitdaging om in 2050 klimaatneutraal te zijn, omwille van hun afhankelijkheid van fossiele brandstoffen en koolstofintensieve industrieën waarin veel mensen werkzaam zijn. Echter heeft de EU het Mechanisme voor Rechtvaardige Transitie geïntroduceerd om de overgang naar een koolstofarme economie te ondersteunen, dat enerzijds financiële en anderzijds technische steun biedt aan regio's die het zwaarst getroffen worden (Fleming & Mauger, 2021).

Het doel van het mechanisme voor de rechtvaardige transitie is om tussen 2021 en 2027 minstens 100 miljard euro beschikbaar te stellen voor de meest getroffen regio's, om de sociaaleconomische impact van de overgang te verlichten. Echter draait het niet alleen om financiering. Met behulp van de 'Just Transition Mechanism' zal de Commissie technische bijstand leveren aan lidstaten, regio's, en investeerders (European Union, 2020). Het mechanisme richt zich ook op bedrijven door hen aan te moedigen te investeren in duurzame projecten en biedt wettelijke ondersteuning om te voorkomen politieke beslissingen onbedoeld invloed hebben op investeringen die als 'groen' worden beschouwd (Manta et al., 2020).

Actieplan voor de circulaire economie: dit plan streeft naar een duurzamere en concurrerendere Europese economie door het stimuleren van recycling, hergebruik en een verschuiving naar een circulair model waarin afval als een waardevolle hulpbron wordt beschouwd (Smol et al., 2020). Dit actieplan waarborgt dat producten die op de EU-markt worden gebracht, een langere levensduur hebben, eenvoudiger te herbruiken en recyclen zijn, en het beperkt het gebruik van producten voor eenmalig gebruik. Consumenten worden voorzien van betrouwbare informatie over zaken als reparatiemogelijkheden en duurzaamheid van producten, waardoor ze in staat worden gesteld milieuvriendelijkere keuzes te maken. Daarnaast streeft het Europese Green Pact naar herbruikbare verpakkingen, minder afval en een verbetering van de levenskwaliteit van burgers. Dit sluit aan bij het doel van het actieplan voor de circulaire economie (Cifuentes-Faura, 2021).

Europese industriestrategie: deze strategie heeft als doel de concurrentiepositie van de Europese industrie te versterken door samenwerking tussen de Europese landen te bevorderen en de afhankelijkheid van niet-Europese leveranciers te verminderen (France, 2020).

Het implementeren van de Europese Green Deal brengt grote veranderingen met zich mee, vooral voor sectoren die veel energie gebruiken, en brengt risico's met zich mee zoals het implementeren van nieuwe technologieën, het naleven van nieuwe regels, en het verkennen van nieuwe markten voor duurzame producten en diensten (Gomez, 2021). Voor mijn onderzoek kan dit betekenen dat managers in deze sectoren zich bewust moeten zijn van deze veranderingen en moeten anticiperen op de gevolgen ervan bij het nemen van investeringsbeslissingen. Organisaties in België spelen een cruciale rol bij het realiseren van deze doelstellingen door duurzaamheid te integreren in hun investeringsbeslissingen. Hierdoor is het van groot belang dat mijn onderzoek inzichten biedt in hoe Belgische managers duurzaamheid overwegen. Door te begrijpen hoe managers in België omgaan met duurzaamheid, kunnen we beter begrijpen hoe organisaties kunnen bijdragen aan de realisatie van de doelstelling van de Europese Green Deal en aan andere duurzaamheidsdoelen zoals de SDG's.

2.2. ESG

Bedrijven zijn verplicht om duurzaamheidsrapporten in te dienen, waarbij de focus ligt op de ESG-factoren (De Groot et al., 2022). Inzicht in deze factoren is van cruciaal belang om de onderzoeksvraag grondig te kunnen beantwoorden, aangezien managers de ESG-factoren kunnen integreren in hun besluitvormingsprocessen. Dit is niet alleen relevant voor de bedrijven zelf, maar ook voor andere belanghebbenden zoals investeerders die steeds meer interesse tonen in bedrijven met sterke prestaties op het gebied van ESG. Bovendien vergemakkelijkt deze belangstelling de toegang tot kapitaal voor bedrijven, aangezien investeerders de voorkeur geven aan ondernemingen met sterke prestaties op het gebied van duurzaamheid (Dimson et al., 2020). Onderzoek heeft aangetoond dat bedrijven die zich richten op duurzaamheid vaak aantrekkelijker zijn voor investeerders, omdat dergelijke bedrijven beter in staat zijn om risico's te beheersen en te voldoen aan regelgevingen, wat hen beschermt tegen mogelijke juridische en financiële problemen (Clarks, 2015).

2.2.1. Wat is ESG?

De ESG staat voor Environmental, Social en Governance, wat verwijst naar milieu, sociaal en bestuur. De E van ESG richt zich op hoe een onderneming omgaat met haar omgeving, de invloed die haar producten, diensten en leveringsmethoden hebben op het milieu, evenals de mate van duurzaamheid (Vasiu & Bratu, 2022). Deze dimensie omvat ook aspecten zoals klimaatverandering, vervuiling, biodiversiteit en ecosystemen etc. (Finkelstein, 2023).

De S van ESG, staat voor Sociaal en omvat de relaties van de bedrijven met belanghebbenden. Het betreft ook de wijze waarop het bedrijf zich inzet voor het welzijn van zijn medewerkers en zijn klanten (Vasiu & Bratu, 2022). Dit aspect omvat tevens de overweging van sociale aspecten zoals LGBTQ+ kwesties, rechtvaardigheid en radicale diversiteit in bestuursorganen. Dit geldt ook voor wervingspraktijken om ervoor te zorgen dat kandidaten van diverse achtergronden eerlijk worden overwogen en dat ze gelijke kansen krijgen bij aanwerving (Wamane, 2023).

De G van ESG, staat voor Governance en betreft de manier waarop het bedrijf zaken doet en hoe het omgaat met belangenconflicten. Ook gaat het over het beheer en de leiding van het bedrijf (Vasiu & Bratu, 2022). Het begrip van Governance omvat de manier waarop het bestuur en management van een bedrijf actief bijdragen aan positieve veranderingen in de governance (Wamane, 2023).

Het rekening houden met ESG-factoren kan een positieve invloed hebben op de financiële prestaties van de bedrijven. Bedrijven die investeren in Environmental, Social en Governance praktijken, hebben een effectievere aanpak voor het beheren van opkomende risico's omdat ze zich actief bezighouden met het identificeren, beoordelen en aanpakken van potentiële uitdagingen die voortkomen uit milieu-, sociale en governance-kwesties. Dit betekent dat ze beter voorbereid zijn om eventuele risico's te beheren en te minimaliseren. Als ze proactief milieuproblemen aanpakken, zullen ze reputatieschade voorkomen (Shapsugova, 2023).

Daarnaast houden investeerders steeds meer rekening met de ESG-factoren tijdens hun investeringsbeslissingen. Wanneer bedrijven sterke ESG-prestaties hebben, zullen ze investeerders aantrekken. Dit zorgt ervoor dat ze een gemakkelijkere toegang tot kapitaal hebben, wat hun financiële positie versterkt (Dimson et al., 2020).

Ook worden de ESG-factoren beschouwd als essentiële drijvende krachten voor het creëren van waarde op de lange termijn voor het bedrijf. De manier waarop een bedrijf zijn sociale praktijken en governancestructuren beheert, kan van invloed zijn op zijn winstgevendheid. Dit omvat hoe het bedrijf omgaat met zijn werknemers en stakeholders, en hoe het bedrijf wordt bestuurd. Deze factoren hebben met andere woorden aanzienlijke gevolgen voor de langetermijnprestaties en winstgevendheid van het bedrijf (Shapsugova, 2023).

In conclusie, kunnen we dus stellen dat de ESG-factoren belangrijk zijn voor managers, omdat deze factoren hen helpen bij het effectief beheren van opkomende milieu-, sociale en governance-risico's, aantrekken van investeerders door sterke duurzaamheidsprestaties, en het bevorderen van langetermijnwaarde en winstgevendheid.

Op basis van de literatuur met betrekking tot de ESG-factoren in relatie tot duurzame investeringsbeslissingen, stellen we aldus patroon 1 voor:

P1: De ESG-factoren zijn belangrijke determinanten die de duurzame investeringsbeslissingen van de managers beïnvloeden.

2.3. SDG

2.3.1. Achtergrond

De ontwikkeling van de Sustainable Development Goals (SDG's), heeft zijn oorsprong in de Millennium Development Goals (Alka & Manvendra Pratap, 2023). De MDG's werden vastgesteld na de Milleniumtop en de goedkeuring van de Milleniumverklaring. In september 2000 kwamen staatshoofden en regeringsleiders van lidstaten van de Verenigde Naties bijeen. Tijdens deze Milleniumtop werd de Milleniumverklaring aangenomen, die als basis voor de vaststelling van de MDG's diende. Deze doelen richtten zich op acht internationale ontwikkelingsdoelen, waaronder het uitbannen van extreme armoede en honger, het bereiken van universeel basisonderwijs, het bevorderen van gendergelijkheid, het verminderen van kindersterfte, het verbeteren van de gezondheid van moeders, het bestrijden van ziekten zoals HIV/AIDS, malaria, evenals het waarborgen van milieuduurzaamheid en het ontwikkelen van een wereldwijd partnerschap voor ontwikkeling (Sonko & Sonko, 2023).

In 2016 werden de MDG's opgevolgd door de SDG's die bestaan uit 17 doelen en 169 doelstellingen. Deze zijn in 2015 vastgesteld door de Algemene Vergadering van de Verenigde Naties als onderdeel van de 2030 agenda voor de duurzame ontwikkeling (Piper, 2017). De 17 doelen zijn als volgt:

1. Geen armoede
2. Geen honger
3. Goede gezondheid en welzijn
4. Kwaliteitsonderwijs
5. Gendergelijkheid

6. Schoon water en sanitair
7. Betaalbare en duurzame energie
8. Waardig werk en economische groei
9. Industrie, innovatie en infrastructuur
10. Ongelijkheid verminderen
11. Duurzame steden en gemeenschappen
12. Verantwoorde consumptie en productie
13. Klimaatactie
14. Leven in het water
15. Leven op het land
16. Vrede, veiligheid en sterke publieke diensten
17. Partnerschap om doelstellingen te bereiken (SDGs, 2018)

De SDG's werden versterkt door de lancering van het UN Global Compact in 2000. Deze niet-bindende overeenkomst moedigt de bedrijven aan om duurzame en maatschappelijk verantwoorde praktijken aan te nemen en hierover te rapporteren. Het Global Compact groeide uit tot het grootste initiatief voor bedrijfssustainability wereldwijd, met 13 000 deelnemende bedrijven en stakeholders uit meer dan 170 landen. Het doel ervan is acties te stimuleren ter ondersteuning van de VN-doelen zoals de MDG's, en de daaropvolgende SDG's (Sonko & Sonko, 2023).

2.3.2. Wicked problem

Het idee van de Sustainable Development Goals als een 'wicked problem' komt voor uit de complexiteit van de doelen en de uitdagingen bij het nastreven ervan (Alexander et al., 2022). De SDG's vormen een raamwerk voor wereldwijde duurzame ontwikkeling die uitdagingen met zich meebrengen die relevant zijn voor de bedrijven. Door de SDG's te beschouwen als een 'wicked problem', wordt de complexiteit en de onderlinge verbondenheid van duurzaamheidskwesties benadrukt.

Horst Rittel en Melvin Webber introduceerden het concept van "wicked problem" in 1973 om complexe, moeilijk oplosbare problemen te beschrijven (Rittel & Webber, 1973). Daarnaast verwijst de term "wicked" naar de hardnekkigheid en complexiteit van de problemen, omdat ze niet lineair of eenduidig zijn, want ze zijn onderling verbonden (Nilsson et al., 2018).

De implementatie van de SDG's vereist niet alleen actie op individuele doelen, maar ook het vermijden van conflicten tussen doelen, zoals het voorkomen dat duurzame energie doelstellingen ecosysteendoelen schaadt (Dorber et al., 2023). Verder zijn er risico's zoals onvoldoende kritische evaluatie van het SDG-framework en een éézijdige communicatie, die de effectiviteit van de implementatie kunnen beïnvloeden (Lyytimäki et al., 2023).

In conclusie, kunnen we dus stellen dat de duurzame ontwikkelingsdoelen belangrijk zijn voor de managers. Door de duurzame ontwikkelingsdoelen te beschouwen als richtinggevendende doelen voor mondiale duurzame ontwikkeling, zullen managers hun investeringsbeslissingen afstemmen op deze doelen om bij te dragen aan de duurzame praktijken. Echter zijn deze duurzame ontwikkelingsdoelen gekenmerkt als wicked problem, waardoor het mogelijk is dat deze niet altijd direct van invloed zijn op de duurzame investeringsbeslissingen van managers vanwege zijn complexiteit.

Op basis van de literatuur met betrekking tot de SDG's in relatie tot duurzame investeringsbeslissingen, stellen we aldus patroon 2 voor:

P2: Het willen streven naar duurzame ontwikkelingsdoelen (SDG's) door de managers is een determinant die hun duurzame investeringsbeslissingen beïnvloedt.

2.4. Theorieën

In mijn onderzoek naar de determinanten die de duurzame investeringsbeslissingen van de managers beïnvloeden, kunnen verschillende theoretische perspectieven verklaren waarom duurzaamheid een aanzienlijke rol kan spelen binnen bedrijven. Enkele belangrijke theorieën die in de literatuur wordt besproken zijn: de institutionele theorie, de legitimiteitstheorie, stakeholder theorie en de upper echelons theorie.

2.4.1. Institutionele theorie

Institutionele theorie richt zich op het begrijpen van hoe organisaties beïnvloed worden door maatschappelijke normen en regels. DiMaggio en Powell (1983) benadrukken dat organisaties niet alleen gevormd worden door interne factoren, maar ook aanzienlijk beïnvloed worden door externe namelijk, institutionele krachten. Deze externe krachten omvatten regels, normen en culturele overtuigingen van de samenleving, die het gedrag van de organisaties sturen.

Kauppi (2013) verdiept dit perspectief door te benadrukken dat sociale factoren een grotere rol spelen dan louter economische overwegingen binnen de organisatie. Bovendien hebben deze sociale factoren een significante invloed op zowel de organisatiecultuur als het gedrag van de leden. Dankzij deze institutionele theorie zou het kunnen zijn dat managers meer duurzame overwegingen gaan meenemen in hun investeringsbeslissingen.

Normatieve druk vanuit de sector zorgt ervoor dat bedrijven zich verplicht voelen om duurzame praktijken te implementeren. Wanneer leidende bedrijven in een sector duurzaamheid omarmen, ontstaat er een standaard die andere bedrijven moeten volgen om competitief te blijven (Delmas & Toffel, 2008; Geels, 2019). Hierdoor voelen managers zich genoodzaakt om duurzame investeringen te doen om in lijn te blijven met de beste praktijken binnen hun sector.

Daarnaast zorgt de regelgevende druk ervoor dat managers hun investeringsbeslissingen afstemmen op duurzaamheidsnormen. Overheden stellen strengere eisen aan milieuprestaties en rapportage, wat managers dwingt om duurzame investeringsbeslissingen te nemen om aan deze eisen te voldoen (Berrone et al., 2017). De Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) van de EU is een voorbeeld van dergelijke regelgeving die bedrijven verplicht om gedetailleerd te rapporteren over hun duurzaamheidsinspanningen (Baumüller & Grbenic, 2021).

Het doel van de CSRD is om de rapportagevereisten te harmoniseren en transparanter te maken, zodat bedrijven gedetailleerd rapporteren over ecologische, sociale en governance (ESG) factoren (De Groot et al., 2022). Hierdoor ontstaat er een eenduidig kader dat investeerders en andere belanghebbenden helpt om weloverwogen beslissingen te nemen die aansluiten bij de duurzaamheidsdoelen van de Europese Green Deal.

Door de publicatie van duurzaamheidsinformatie willen ze greenwashing¹ voorkomen (Ter Hoeven,

¹ Greenwashing is het proces van het overbrengen van een onjuiste indruk of het verstrekken van misleidende informatie over de

2023). Bovendien zijn er gedetailleerde eisen opgesteld voor de rapportage onder de CSRD, deze eisen worden beschreven in de European Sustainability Reporting Standards (ESRS). De eerste set van deze normen werden bekendgemaakt in juli 2023. Daarnaast verplichten de ESRS bedrijven om de materiële impact van hun activiteiten op tien brede ESG-gerelateerde onderwerpen, zoals klimaatverandering, vervuiling, water hulpbronnen etc. te beoordelen en deze informatie openbaar te maken (Finkelstein, 2023).

De CSRD breidt de rapportageverplichtingen uit naar alle grote EU-bedrijven met effecten op een gereguleerde markt die ten minste twee van de volgende criteria overschrijden: 250 werknemers, 40 miljoen euro omzet en 20 miljoen euro balanstotaal (Pears et al., 2023). Bedrijven die onder de NFRD rapporteren, moeten vanaf 1 januari 2024 voldoen aan de CSRD en hun duurzaamheidsrapportage in 2025 indienen voor het boekjaar 2024. Grote bedrijven die niet onder de NFRD vallen, moeten vanaf 2025 voldoen aan de CSRD en rapporteren in 2026 voor het boekjaar 2025. Vanaf 1 januari 2026 moeten ook beursgenoteerde kleine en middelgrote ondernemingen rapporten, met inlevering in 2027 voor het boekjaar 2026 (Finkelstein, 2023).

De implementatie van de Corporate Sustainability Reporting Directive, brengt verschillende uitdagingen met zich mee voor bedrijven. Een eerste aandachtspunt is de aanzienlijke toename van de rapportageverplichtingen, waarbij niet alleen grote bedrijven, maar ook kleinere bedrijven betrokken zijn. Deze uitbreiding van het toepassingsgebied kan vooral voor kleinere bedrijven een uitdaging vormen, omdat ze mogelijk beperkte middelen en ervaringen hebben op het gebied van duurzaamheidsrapportage (Pears et al., 2023).

Vervolgens vereist de CSRD een dubbele beoordeling, waardoor bedrijven intern moeten rapporteren over hun eigen duurzaamheidsinspanningen en tevens over de impact van de externe duurzaamheidskwesties op hun bedrijfsvoering. Dit zorgt ervoor dat de rapportage complexer wordt (Odobasa & Marosevic, 2021).

Een andere uitdaging betreft de verwachte kosten en lasten voor de bedrijven. Aangezien er een gedetailleerde rapportageverplichting is over verschillende aspecten, kan het mogelijk zijn dat er geïnvesteerd moet worden om de nieuwe normen te begrijpen (Odobasa & Marosevic, 2021).

Daarnaast hebben investeerders en andere belanghebbenden toegang tot de duurzaamheidsrapporten wegens de openbaarmaking. Dit kan een extra druk leggen op bedrijven om transparanter te zijn en hun duurzaamheidsprestaties te verbeteren (Seretakis & Mezzanotte, 2023).

In het kader van mijn onderzoek naar de determinanten die invloed hebben op de duurzame investeringsbeslissingen van managers, biedt de institutionele theorie een waardevol theoretisch perspectief. Dit betekent dat managers niet alleen worden geleid door puur economische overwegingen, maar ook worden beïnvloed door bredere maatschappelijke normen en verwachtingen. Als gevolg hiervan kunnen managers geneigd zijn om duurzaamheidsaspecten mee te nemen in hun investeringsbeslissingen, niet alleen vanwege hun intrinsieke waarde, maar ook als reactie op externe institutionele druk en verwachtingen.

In conclusie kunnen we dus stellen dat de regulerende krachten zoals de duurzaamheidsrapportageverplichtingen de managers dwingen om duurzaamheid te integreren in hun

investeringsbeslissingen. Normatieve krachten zoals sectorale standaarden creëren een verwachting dat bedrijven duurzaam moeten zijn om competitief te blijven. Deze externe institutionele krachten dwingen managers om duurzame investeringsbeslissingen te nemen, wat niet alleen de naleving van de wet- en regelgeving garandeert, maar ook de concurrentiepositie van het bedrijf versterkt.

Op basis van de literatuur met betrekking tot de institutionele theorie in relatie tot duurzame investeringsbeslissingen, stellen we aldus patroon 3 voor:

P3: Het willen voldoen aan de institutionele druk door de managers is een belangrijke determinant die hun duurzame investeringsbeslissingen beïnvloedt.

2.4.2. Legitimiteitstheorie

De legitimiteitstheorie vormt een cruciaal kader voor het begrijpen van hoe organisaties opereren in relatie tot de bredere samenleving. Volgens deze theorie is het handhaven van legitimiteit essentieel voor het voortzetten van operationele activiteiten van een organisatie (Deegan, 2019). Managers spelen hierbij een sleutelrol door ervoor te zorgen dat het bedrijf voldoet aan de verwachtingen van de gemeenschap, waardoor het bedrijf als 'legitiem' wordt beschouwd (Deegan, 2019). Dit houdt in dat het bedrijf opereert binnen de algemene normen en waarden die door de samenleving worden geaccepteerd en verwacht. Deze theorie benadrukt dat organisaties streven naar legitimiteit om hun voortbestaan en succes te waarborgen door het behouden van positieve publieke perceptie (Suchman, 1995). In tegenstelling tot de institutionele theorie, die zich richt op de invloed van externe krachten zoals regelgeving en professionele standaarden op organisaties (DiMaggio & Powell, 1983), legt de legitimiteitstheorie de nadruk op het voldoen aan maatschappelijke verwachtingen en het verkrijgen van goedkeuring van de samenleving (Suchman, 1995). Terwijl de institutionele theorie verklaart hoe bedrijven geconfronteerd worden aan bredere externe krachten (DiMaggio & Powell, 1983), richt de legitimiteitstheorie zich specifiek op de perceptie en goedkeuring van de samenleving wat cruciaal is voor het behoud van legitimiteit om verder te opereren (Suchman, 1995). De institutionele theorie richt zich op het aanpassen aan institutionele druk en verwachtingen om te overleven en stabiliteit te waarborgen. Dit gebeurt door te voldoen aan regels, normen en culturele verwachtingen (DiMaggio & Powell, 1983). Organisaties reageren vaak reactief op deze druk, waarbij de aanpassing plaatsvindt als reactie op externe institutionele druk. De legitimiteitstheorie daarentegen richt zich op het verkrijgen en behouden van sociale goedkeuring. Organisaties reageren proactief op maatschappelijke verwachtingen en normen om hun legitimiteit te waarborgen (Suchman, 1995).

Voor mijn onderzoek is de legitimiteitstheorie van groot belang. De bedrijven kunnen duurzaamheidsinitiatieven gebruiken als middel om hun activiteiten te legitimeren en hun positie als legitieme organisatie te versterken (Meutia et al., 2022). Door duurzaamheidsrapporten en -praktijken te benadrukken kunnen managers het publiek laten zien dat het bedrijf actie onderneemt om aan de verwachtingen van de samenleving te voldoen, waardoor de legitimiteit van het bedrijf wordt versterkt. Bovendien hebben bedrijven die als legitiem worden beschouwd, minder kans op reputatierisico's (Deephouse & Suchman, 2008). Volgens Sullivan en Mackenzie (2017) kunnen duurzame investeringen helpen bij het verminderen van milieurisico's, wat op zijn beurt de algemene reputatie van het bedrijf kan versterken. Een goede reputatie vermindert eveneens de kans op publieke tegenstand, wat bijdraagt aan de stabiliteit van het bedrijf op lange termijn (Deephouse & Suchman,

2008).

Een belangrijk aspect van deze theorie is de nadruk op het behoud van positieve percepties binnen de gemeenschap. Dit houdt in dat bedrijven voortdurend moeten streven naar het handhaven van hun reputatie en het opbouwen van vertrouwen bij belanghebbenden (Meutia et al., 2022).

In conclusie, kunnen we dus stellen dat managers duurzaamheid kunnen integreren in de bedrijfsvoering om hun positie als legitiem bedrijf te versterken. Hierdoor verminderen ze reputatierisico's en verhogen ze het vertrouwen van de samenleving in hun activiteiten. Dit draagt bij aan de langetermijnstabiliteit, aangezien bedrijven met een goede reputatie minder kans hebben op publieke tegenstand wat belangrijk is voor het voortbestaan en succes van het bedrijf op lange termijn.

Op basis van de literatuur met betrekking tot de legitimiteitstheorie in relatie tot duurzame investeringsbeslissingen, stellen we aldus patroon 4 voor:

P4: Het willen behouden van legitimiteit door de managers is een determinant die hun duurzame investeringsbeslissingen beïnvloedt.

2.4.3. Stakeholder theorie

De stakeholder wordt gedefinieerd als "elke groep of individu die wordt beïnvloed door of invloed kan uitoefenen op het behalen van de doelstellingen van een organisatie" (Freeman & McVea, 2001). Stakeholders kunnen variëren van werknemers en klanten tot leveranciers, investeerders en gemeenschappen (Donaldson & Preston, 1995). Door de diversiteit aan belangen te erkennen, kunnen managers een duidelijker beeld krijgen van hoe hun beslissingen van invloed zijn op deze belanghebbenden.

In tegenstelling tot de stakeholdertheorie, die zich richt op de identificatie en het beheer van relaties met verschillende groepen belanghebbenden die invloed hebben op de organisatie (Freeman, 1984), richt de legitimiteitstheorie zich specifiek op het verkrijgen en behouden van goedkeuring van de samenleving als geheel (Suchman, 1995). De stakeholdertheorie benadrukt het belang van een evenwichtige benadering, waarbij de belangen van alle relevante belanghebbenden in rekening worden genomen om waarde te creëren (Freeman, 1984). De legitimiteitstheorie in tegenstelling bedrijven aanmoedigt om te voldoen aan breder maatschappelijke normen en verwachtingen om hun legitimiteit te waarborgen (Suchman, 1995), richt de stakeholdertheorie zich op het beheren van verwachtingen van specifieke belanghebbenden (Freeman, 1995).

De kern van de stakeholdertheorie, zoals uiteengezet door Freeman (1994), omvat twee centrale vragen. Ten eerste wordt onderzocht wat het doel van het bedrijf is, wat managers aanzet tot het helder definiëren van gedeelde waarden en het identificeren van de belangrijkste belanghebbenden. Dit bevordert de vooruitgang van het bedrijf, maar zorgt er ook voor om uitstekende prestaties te leveren zowel op het gebied van haar doelstellingen als financiële resultaten op de markt. Ten tweede wordt geanalyseerd welke verantwoordelijkheid het management heeft ten opzichte van belanghebbenden. Deze vraag dwingt managers om concreet te maken hoe ze zaken willen doen, met een specifieke focus op de soorten relaties die ze willen en moeten opbouwen met hun belanghebbenden om hun doel te bereiken (Schaltegger et al., 2019).

De stakeholdertheorie kan waardevolle inzichten bieden om te begrijpen hoe diverse belangen en verwachtingen rond duurzaamheid de investeringsbeslissingen van de managers kunnen

beïnvloeden. Duurzaamheid omvat niet alleen milieuoverwegingen, maar ook sociale en economische aspecten (Elkington, 1998). Door rekening te houden met de belangen van zo veel mogelijk belanghebbenden bij het nemen van investeringsbeslissingen, kunnen managers streven naar een evenwichtige benadering die niet alleen waarde creëert voor aandeelhouders, maar ook voor werknemers, klanten, gemeenschappen en het milieu (Pava & Krausz, 1996). Dit zorgt ervoor dat legitimiteit kan behouden worden terwijl het ook bijdraagt aan bredere maatschappelijke doelen van duurzame ontwikkeling.

Hoewel sommige aandeelhouders voornamelijk gericht zijn op financiële winst, kunnen andere belanghebbenden sterke belangen hebben in duurzaamheid en sociale verantwoordelijkheid (Flammer, 2015). Onderzoek toont aan dat managers die verschillende belanghebbenden betrekken in hun besluitvorming, de prestaties van bedrijven op lange termijn verbeteren. Dit komt doordat ze investeringsbeslissingen nemen die duurzaamheid integreren, wat resulteert in een hogere waardecreatie en een grotere veerkracht tegen economische schokken (Harrison & Wicks, 2013; Liu & Tang, 2020). Daarnaast leidt het luisteren naar de behoeften van hun belanghebbenden tot een sterke reputatie en vermindert het risico op conflicten. Dit draagt bij aan een positief bedrijfsimago en verbetert de langetermijnprestaties (Clark et al., 2015).

In conclusie, kunnen we dus stellen dat de managers die rekening houden met de verwachtingen en behoeften van hun belanghebbenden, investeringsbeslissingen zullen nemen die niet alleen gericht zijn op financiële winst, maar ook op het creëren van waarde voor alle belanghebbenden, waardoor duurzame besluitvorming wordt bevorderd. Dit leidt tot hogere waardecreatie en veerkracht tegen economische schokken. Bovendien versterkt het luisteren naar belanghebbenden de bedrijfsreputatie en vermindert het conflictrisico, wat bijdraagt aan een positief bedrijfsimago en verbeterde langetermijnprestaties.

Op basis van de literatuur met betrekking tot de stakeholdertheorie in relatie tot duurzame investeringsbeslissingen, stellen we aldus patroon 5 voor:

P5: Het willen voldoen aan de belangen van de belanghebbenden door de managers is een determinant die hun duurzame investeringsbeslissingen beïnvloedt.

2.4.4. Upper echelons theorie

Upper Echelons Theorie werd ontwikkeld door Hambrick en Mason in 1984. Deze theorie stelt dat de disposities en acties van het topmanagement een belangrijke rol spelen bij het nemen van strategische beslissingen die een invloed hebben op de prestaties van een organisatie (Hambrick & Mason, 1984).

De cognitieve stijl van de individuele manager heeft een invloed op hoe ze de informatie verwerken, interpreteren en beslissingen nemen (Hambrick, 2007). Ze hebben verschillende cognitieve stijlen op basis van hun persoonlijkheid, ervaringen en achtergrond (Hambrick, 2007). Dit betekent dat de manier waarop ze informatie verwerken en hun eigen percepties vormen, een invloed heeft op de keuzes die ze maken voor de organisatie (Hambrick, 2007).

Volgens de UET is de leeftijd van een CEO een belangrijke indicator van zijn ervaring. Jongere CEO's worden vaak geassocieerd met een grotere bereidheid om risicovolle strategieën na te streven (Hambrick, 1987). Echter worden zij geconfronteerd met uitdagingen als gevolg van hun beperkte

ervaringen, waarbij ze meer moeite kunnen hebben om de mogelijke consequenties van hun strategische beslissingen te begrijpen en te waarderen. Aan de andere kant hebben oudere CEO's vaak meer conservatieve benaderingen van strategische besluitvorming omdat ze over meer ervaring beschikken (Wang et al., 2016).

Oudere managers hebben vaak een bredere ervaring en een beter strategisch denkvermogen, waardoor ze de langetermijnvoordelen van duurzame investeringen beter kunnen herkennen en waarderen. Deze strategisch denkvaardigheden zijn essentieel voor het nemen van beslissingen die de duurzaamheid van de organisatie op lange termijn bevorderen (Ali et al., 2021). Daarnaast hebben ze een dieper inzicht in duurzaamheidskwesties en de implicaties van hun beslissingen. Door hun uitgebreide ervaring begrijpen ze beter de complexiteit van milieuproblemen en de noodzaak van duurzame investeringen (Magon et al., 2018). Bovendien hechten oudere managers vaak meer waarde aan ethische overwegingen en maatschappelijke verantwoordelijkheid, wat hen motiveert om te investeren in duurzame projecten (Kumar, 2023). Ook hechten ze vaak meer waarde aan de reputatie van hun organisatie. Dit leidt hen ertoe om duurzame investeringen te doen die de reputatie van het bedrijf verbeteren (Hashim et al., 2021).

De UET suggereert dat de achtergrond en ervaring van leiders hun percepties, attitudes en gedragingen vormen, wat van invloed is op de strategische keuzes die zij maken (Hambrick & Mason, 1984). Volgens een onderzoek hebben managers met internationale ervaring een grotere impact op de financiële prestaties van bedrijven dan managers met nationale ervaring (Plöckinger et al., 2016). Managers met een internationale achtergrond zijn wellicht meer geneigd om duurzaamheidsaspecten mee te nemen in hun investeringsbeslissingen, gezien hun bredere blootstelling aan verschillende culturen en zakelijke contexten (Plöckinger et al., 2016). Door hun ervaring in internationale omgevingen hebben zij mogelijk een dieper begrip van de diverse maatschappelijke en economische dynamieken die van invloed zijn op duurzaamheid. Dit stelt hen mogelijk in staat om duurzaamheidskwesties te bekijken vanuit verschillende perspectieven en om effectievere strategieën te ontwikkelen. Als gevolg hiervan kunnen zij duurzaamheid beter in overweging nemen bij het nemen van investeringsbeslissingen omwille van hun breder scala aan inzichten.

Managers die een lange dienstjaren hebben kunnen vastgeroest raken in bepaalde denkpatronen of gewoonten, waardoor ze minder flexibel zijn bij het omgaan met veranderingen. De langdurige dienstjaren kunnen leiden tot een toenemende rigiditeit (Cucculelli, 2017). In de literatuur is er gevonden dat er een inverted U-relatie is tussen de duurtijd van CEO's en ondernemerschap (Saiyed et al., 2023). Deze bevinding geeft aan dat naarmate de ambtstermijn van de CEO's vordert, ze meer neigen naar conservatieve benadering, wat hun bereidheid om nieuwe duurzame initiatieven te omarmen kan verminderen (Smith & Tushman, 2005; Hambrick & Fukutomi, 1991).

Het fenomeen van een langere duurtijd van managers kan van belang zijn in het kader van mijn onderzoek. Wanneer managers zich in de latere fasen van hun ambtstermijn bevinden, kunnen ze vatbaarder worden voor het behoud van bestaande praktijken en het vermijden van risicovolle investeringen, zelfs als deze duurzaamheid bevorderen. Dit betekent dat de langere ambtstermijn een invloed kan hebben op de beslissingen van de managers, aangezien deze conservatieve houding de duurzaamheidsinvesteringen kan beperken. Daarnaast blijkt uit een onderzoek dat langdurige CEO's vaak aanzienlijke macht hebben binnen bedrijven (Saiyed et al., 2023), deze macht kan ervoor zorgen dat duurzaamheidsinitiatieven worden bevorderd.

In conclusie, kunnen we dus stellen dat de leeftijd van de managers gepaard gaat met hun ervaring. Oudere managers beschikken over meer ervaring, wat hen in staat stelt om duurzame investeringsbeslissingen te nemen. Hun ervaring beïnvloedt hun percepties, attitudes en gedragingen, wat van invloed is op de strategische keuzes die zij maken. Oudere, ervaren managers zijn beter uitgerust om de voordelen van duurzaamheid te erkennen en strategische beslissingen te nemen die de langetermijnreputatie van de organisatie bevorderen. Bovendien zullen managers met internationale ervaring mogelijk meer duurzame investeringsbeslissingen maken, omdat ze blootgesteld worden aan verschillende culturen waardoor ze een dieper begrip ontwikkelen over duurzaamheid. De leeftijd en de ervaring van de managers zijn dus belangrijke determinanten die hun duurzame investeringsbeslissingen beïnvloeden.

Op basis van de literatuur met betrekking tot de upper echelons theorie in relatie tot duurzame investeringsbeslissingen, stellen we aldus patroon 6 voor:

P6: De leeftijd en de ervaring van de managers zijn belangrijke determinanten die hun duurzame investeringsbeslissingen beïnvloeden.

2.5. Persoonlijkheidskenmerken

Voor mijn onderzoek naar duurzame investeringsbeslissingen is het cruciaal om te begrijpen hoe de persoonlijkheidskenmerken van de CEO, duurzaamheidsinitiatieven beïnvloeden. Onderzoek binnen de CEO-psychologie toont aan dat de persoonlijkheidskenmerken een rol spelen bij hoe CEO's omgevingsprikkels waarnemen, begrijpen en erop reageren, waardoor hun beslissingen beïnvloed worden (Chatterjee & Hambrick, 2007). Dit komt doordat persoonlijkheid een diepgaande invloed heeft op hoe individuen beslissingen nemen (Harrison et al., 2019; Hambrick, 2007). Door te focussen op de persoonlijkheidskenmerken van de CEO's kan er bijgevolg een beter inzicht gekregen worden in de determinanten die de duurzame investeringsbeslissingen beïnvloeden.

In dit onderzoek zal er gebruik gemaakt worden van de Big Five persoonlijkheidstheorie als theoretisch kader (McCrae & Costa, 1985). Deze theorie identificeert vijf persoonlijkheidskenmerken namelijk: gewetensvolheid, extraversie, neuroticisme, openheid voor ervaringen en vriendelijkheid. Deze CEO attributen kunnen een invloed hebben op de duurzaamheidsprestaties van het bedrijf, omdat eerder onderzoek heeft aangetoond dat de kwaliteiten van het topmanagement kunnen stimuleren om te voldoen aan de institutionele voorschriften, wat een impact heeft op duurzaamheid en milieuprestaties (Saha et al., 2023).

Gewetensvolle individuen zijn meestal georganiseerd, doelgericht en betrouwbaar (Şahin et al., 2019). Uit recent onderzoek blijkt dat CEO's met een hoog niveau van gewetensvolheid meer kans hebben op positieve duurzaamheidsresultaten voor hun bedrijf (Venugopal et al., 2023). Aangezien individuen met een hoog niveau van gewetensvolheid hard werken om hun doelen te bereiken (Costa & McCrae, 1996), worden de CEO's gemotiveerd om zich te richten op langetermijndoelen zoals het verminderen van schade en het verbeteren van levens, wat een impact heeft op de duurzaamheid (Venugopal et al., 2023). Bovendien heeft het onderzoek van Peterson et al. (2003) aangetoond dat CEO's met een hoog niveau van gewetensvolheid zich meer richten op het naleven van wet- en regelgeving.

In conclusie, kunnen we dus stellen dat managers met een hoog niveau van gewetensvolheid meer

duurzame investeringsbeslissingen zullen overwegen. Zij zullen duurzaamheidsdoelen beschouwen als langetermijndoelen, wat hen zal stimuleren om zich meer in te zetten voor het integreren van duurzaamheidspraktijken in de bedrijfsvoering en investeringsbeslissingen. Bovendien zullen ze duurzame investeringsbeslissingen nemen om te voldoen aan de wet- en regelgeving.

Op basis van de literatuur met betrekking tot het persoonlijkheidskenmerk gewetensvolheid in relatie tot duurzame investeringsbeslissingen, stellen we aldus patroon 7a voor:

P7a: Het persoonlijkheidskenmerk gewetensvolheid van de managers is een determinant die de duurzame investeringsbeslissingen beïnvloedt.

Extraversie verwijst naar de neiging om stimulatie van anderen op te zoeken (Pflügner et al., 2020) en weerspiegelt eigenschappen zoals assertiviteit, warmte, gezelligheid, actief zijn en het ervaren van positieve emoties (Zell & Lesick, 2021). Er is een positieve relatie tussen het extraverte karakter van de CEO's en de prestaties op het gebied van het "Corporate Sustainability Performance", met andere woorden de bedrijfsprestaties op het gebied van duurzaamheid. De extraverte CEO'S zijn enthousiast voor het behalen van de duurzaamheidsdoelen (Venugopal et al., 2023).

In conclusie, kunnen we dus stellen dat extraverte managers meer duurzame investeringsbeslissingen zullen overwegen. Zij zullen enthousiast zijn om duurzaamheidsinitiatieven te nemen om duurzaamheidsdoelen te behalen. Hierdoor heeft een hoog niveau van extraversie een positieve invloed op de duurzame investeringsbeslissingen van de managers.

Op basis van de literatuur met betrekking tot het persoonlijkheidskenmerk extraversie in relatie tot duurzame investeringsbeslissingen, stellen we aldus patroon 7b voor:

P7b: Het persoonlijkheidskenmerk extraversie van de managers is een determinant die de duurzame investeringsbeslissingen van de managers beïnvloedt.

Hoog niveau van neuroticisme verwijst naar emotionele instabiliteit en de neiging tot het ervaren van negatieve emoties zoals onzekerheid en angst (Stricker et al., 2019). Echter is er een negatieve relatie tussen CEO's met een neurotische persoonlijkheid en de bedrijfsprestaties op het gebied van duurzaamheid. Deze CEO's ervaren negatieve emoties zoals angst en stress, waardoor ze mogelijk minder interesse hebben in bredere doelen zoals duurzaamheid. Ze kunnen defensieve reacties vertonen, zoals het vermijden van duurzaamheidspraktijken (Venugopal et al., 2023). Neurotische CEO's kunnen vanwege hun defensieve reacties duurzaamheidsdoelen negeren, wat een mogelijke impact kan hebben op hun beslissingen omtrent duurzame investeringen.

In conclusie, kunnen we dus stellen dat managers met een laag niveau van neuroticisme duurzaamheid meer zullen overwegen in hun investeringsbeslissingen. Dit komt omdat ze emotioneel stabiel zijn, waardoor ze duurzame investeringsbeslissingen kunnen nemen, zelfs tijdens uitdagende periodes. Bovendien is er een negatieve relatie tussen een hoog niveau van neuroticisme en de bedrijfsprestaties op het gebied van duurzaamheid. Met andere woorden zullen managers met een laag niveau van neuroticisme beter presteren op het gebied van duurzaamheid.

Op basis van de literatuur met betrekking tot het persoonlijkheidskenmerk neuroticisme in relatie tot duurzame investeringsbeslissingen, stellen we aldus patroon 7c voor:

P7c: Het persoonlijkheidskenmerk neuroticisme van de managers is een determinant die

de duurzame investeringsbeslissingen van de managers beïnvloedt.

Openheid voor ervaringen houdt in dat men de voorkeur geeft aan nieuwe ervaringen boven routines (Pflügner et al., 2020). CEO's met een hoge mate van openheid hebben vaak brede interesses en staan open voor nieuwe ideeën en ervaringen. Deze eigenschap stelt hen in staat om creatieve oplossingen te bedenken voor uitdagingen over duurzaamheid (Mendonça, 2022). Dit kan betekenen dat ze door hun nieuwsgierigheid en creativiteit effectievere duurzame investeringsbeslissingen zullen nemen. Hun vermogen om verschillende perspectieven te omarmen, kan eveneens bijdragen aan hun weloverwogen beslissingen.

In conclusie, kunnen we dus stellen dat managers met een hoog niveau van openheid voor ervaringen en ideeën duurzaamheid meer in overweging zullen nemen in hun investeringsbeslissingen. Dit komt doordat ze openstaan voor nieuwe perspectieven en innovatiebenaderingen, wat hun bereidheid vergroot om duurzaamheid te overwegen in hun investeringsbeslissingen.

Op basis van de literatuur met betrekking tot het persoonlijkheidskenmerk openheid voor ervaringen in relatie tot duurzame investeringsbeslissingen, stellen we aldus patroon 7d voor:

P7d: Het persoonlijkheidskenmerk openheid voor ervaringen van de managers is een determinant die de duurzame investeringsbeslissingen van de managers beïnvloedt.

Tot slot verwijst vriendelijkheid naar de eigenschap waarbij men geneigd is om pro-sociaal en coöperatief te zijn naar anderen toe, in plaats van vijandigheid te tonen (Mammadov, 2021). Dit domein van vriendelijkheid richt zich namelijk op empathie en interesse (Mammadov, 2021). De CEO's met het persoonlijkheidskenmerk "agreeableness" of "vriendelijkheid" tonen een neiging tot betrokkenheid bij sociale welzijnsdoelen. Deze betrokkenheid stelt hen in staat organisatorische middelen in te zetten voor het behalen van duurzaamheidsdoelen (Venugopal et al., 2023).

In conclusie, kunnen we dus stellen dat managers met een hoog niveau van vriendelijkheid duurzaamheid meer zullen overwegen in hun investeringsbeslissingen. Dit komt doordat hun empathische en coöperatieve gedrag hen motiveert om duurzaamheidsdoelen te ondersteunen, waarbij ze organisatorische middelen zullen inzetten voor het behalen van deze doelen.

Op basis van de literatuur met betrekking tot het persoonlijkheidskenmerk vriendelijkheid in relatie tot duurzame investeringsbeslissingen, stellen we aldus patroon 7e voor:

P7e: Het persoonlijkheidskenmerk vriendelijkheid van de managers is een determinant die de duurzame investeringsbeslissingen van de managers beïnvloedt.

2.6. Externe omgeving

In de bedrijfsomgeving kunnen CEO's en managers geconfronteerd worden met een dynamiek, waarin zij uitdagingen tegenkomen bij het nemen van beslissingen (Chen et al., 2024). Deze dynamiek, bekend als environmental dynamism verwijst naar de mate van verandering in de externe omgeving van een organisatie, met betrekking tot onzekerheid, concurrentie, instabiliteit, klantenvoorkeuren en technologie. Hoe hoger de snelheid van verandering, hoe dynamischer de omgeving wordt (Kafetzopoulos, 2022).

Eerdere onderzoek toont aan dat het negeren van de veranderende klantenvoorkeuren kan leiden tot

aanzienlijke gevolgen voor de prestaties van het bedrijf (Zhang et al., 2023). Hierdoor nemen bedrijven groene innovaties aan om kansen te benutten en concurrerend te blijven in een snel veranderende omgeving door proactief te reageren op de veranderende klanteneisen (Shu et al., 2016). De managers beschouwen de dynamische omgeving als een kans, omdat de grote dynamiek nieuwe mogelijkheden opent voor bedrijven omtrent duurzaamheid (Zhang et al., 2019).

In een dynamische en onzekere omgeving ervaren bedrijven volatiliteit (Kafetzopoulos, 2022) en worden ze geconfronteerd met de dreiging van veroudering van hun producten en markten (Ferrerias-Méndez et al., 2015). Als reactie op deze veranderende omgeving gaan bedrijven innoveren door duurzaamheidspraktijken te integreren (Kafetzopoulos, 2022).

In conclusie, kunnen we dus stellen dat de managers in een dynamische omgeving meer geneigd zijn om duurzaamheid te overwegen in hun investeringsbeslissingen. Dit komt doordat de voortdurende evolutie van factoren zoals klantenvoorkeuren, concurrentie en technologie ervoor zorgen dat de managers moeten voldoen aan de eisen van de markt. Deze omgeving biedt nieuwe kansen en strategische richtingen met betrekking tot groene innovatie.

Op basis van de literatuur met betrekking tot de dynamische omgeving in relatie tot duurzame investeringsbeslissingen, stellen we aldus patroon 8 voor:

P8: De dynamische omgeving waarin managers actief zijn, is een determinant die hun duurzame investeringsbeslissingen beïnvloedt.

3. Overzicht

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de verschillende determinanten die zijn besproken in de literatuurstudie en hoe elk ervan een rol speelt in de duurzaamheidsbeslissingen van de managers.

Concepten	Bijdrage aan duurzaamheidsbeslissingen
ESG-factoren	Sterke prestaties op het gebied van Environmental, Social en Governance factoren worden geassocieerd met positieve financiële resultaten en betere toegang tot kapitaal, waardoor organisaties worden gestimuleerd om duurzaamheid te integreren in hun investeringsbeslissingen.
SDG's	Mondiaal kader voor duurzame ontwikkeling dat managers aanmoedigt om bij te dragen aan het bereiken van de duurzame ontwikkelingsdoelen door duurzaamheid te integreren.
Institutionele druk	Druk van belanghebbenden om duurzame praktijken aan te nemen, kan managers aanmoedigen om duurzaamheid op te nemen in hun investeringsbeslissingen.
Legitimiteit	Streven naar het handhaven van de legitimiteit van de organisatie kan de motivatie van managers vergroten om duurzaamheidsinvesteringen te overwegen.
Stakeholders	Anticiperen op de behoeften en verwachtingen van belanghebbenden kan managers stimuleren om duurzaamheid te overwegen om aan de eisen tegemoet te komen.
Leeftijd en ervaring CEO	De leeftijd van de managers gaat gepaard met hun ervaring. Oudere managers beschikken over meer ervaring, wat hen in staat stelt om duurzame investeringsbeslissingen te nemen. Managers met een internationale ervaring hebben mogelijk een breder begrip van duurzaamheid, wat hen meer open kan stellen voor duurzame investeringsbeslissingen.
Persoonlijkheidskenmerken	Individuele kenmerken van managers zoals gewetensvolheid, extraversie, neuroticisme, openheid en vriendelijkheid kunnen van invloed zijn op de overweging van duurzaamheid bij investeringsbeslissingen.
Environmental dynamism	Veranderingen in de externe omgeving kunnen managers aansporen om duurzaamheid te integreren in hun beslissingen om zich aan te passen aan de nieuwe omstandigheden, risico's te beperken en kansen te benutten die voortkomen uit de veranderingen.

4. Methodologie

4.1. Onderzoeksmethode

Voor de onderzoeksvraag “Welke determinanten beïnvloeden de duurzame investeringsbeslissingen van de managers?” is kwalitatief onderzoek het meest geschikt, omdat het de mogelijkheid biedt om verkennende inzichten te verkrijgen in de determinanten die deze beslissingen beïnvloeden. Kwalitatieve methoden, zoals interviews en casestudies, maken het mogelijk om de redenen en motivaties van managers te identificeren, wat vaak niet mogelijk is met kwantitatieve methoden. Zoals Eisenhardt en Graebner (2007) ook aangeven, is kwalitatief onderzoek essentieel is voor het begrijpen van fenomenen, zoals de determinanten die de duurzame investeringsbeslissingen van managers beïnvloeden, door het bieden van rijkere gegevens. Er wordt gebruikgemaakt van een verkennende casestudy methode om inzicht te verkrijgen in de determinanten die van invloed zijn in de duurzame investeringsbeslissingen van de managers. Yin (2014) biedt een gestructureerd kader voor het uitvoeren van casestudy-onderzoek. Hij definieert casestudy's als een onderzoeksstrategie die gericht is op het begrijpen van complexe fenomenen in hun natuurlijke context. Dit houdt in dat de determinanten van duurzame investeringsbeslissingen worden onderzocht in de eigen omgeving van de managers. Bovendien benadrukt hij dat casestudy's vooral geschikt zijn voor het beantwoorden van 'waarom' en 'hoe' vragen en voor het verkennen van processen en mechanismen (Yin, 2017).

Er zal een multiple case study gehanteerd worden, omdat het mogelijk maakt om meerdere gevallen te analyseren binnen vastgestelde grenzen zoals tijd, plaats of fenomenen om gemeenschappelijke thema's te identificeren (Sneed et al., 2020). Bovendien draagt de multiple case studies bij aan het vergroten van de betrouwbaarheid van het onderzoek (Verleye, 2019).

Door de verkennende casestudy-methode te gebruiken, wordt beoogd een verkennend inzicht te verkrijgen in de determinanten die de duurzame investeringsbeslissingen van de managers beïnvloeden. Deze keuze is gebaseerd op de behoefte om een begrip te krijgen van het complexe besluitvormingsproces van managers en de verschillende determinanten die van invloed zijn.

4.2. Dataverzameling

Voor de dataverzameling van dit onderzoek zullen diepte-interviews worden gehouden met bedrijven in Vlaanderen, waarbij er geen specifieke afbakening van sectoren zullen zijn. Er zal worden gestreefd om minimum 8 bedrijven als steekproef te selecteren. Deze bedrijven zullen worden geselecteerd op basis van hun bereidheid om deel te nemen aan het onderzoek (Yin, 2018).

Daarnaast zullen de diepte-interviews gehouden worden aan de hand van semigestructureerd interviews. Dit zal de mogelijkheid bieden om inzichten te verkrijgen in de percepties en ervaringen van de managers met betrekking tot duurzaamheid in investeringsbeslissingen. Tijdens de interviews zal een vooraf opgestelde lijst met vragen worden gebruikt om ervoor te zorgen dat alle relevante variabelen die uit de literatuurstudie naar voren zijn gekomen, worden behandeld. Echter zal er ook ruimte zijn voor spontane vragen, zodat ze hun perspectieven uitgebreider kunnen delen. Door deze aanpak zal er gestreefd worden om een rijkere data te verzamelen. Voor de verzameling van de respondenten is een combinatie van purposive sampling en convenience sampling toegepast.

Purposive sampling, waarbij specifieke respondenten worden geselecteerd op basis van hun relevantie voor dit onderzoek, is ingezet om managers te selecteren die verantwoordelijk zijn voor het nemen van investeringsbeslissingen (Palinkas et al., 2015). Via de website van Voka is een lijst van bedrijven verkregen. Deze bedrijven zijn zowel telefonisch als via e-mail gecontacteerd, maar de respons via deze wijze bleek zeer beperkt. Het was belangrijk dat de benaderde personen managers waren, ongeacht het type bedrijf. Daarom werden er geen specifieke criteria gehanteerd bij het selecteren van deze bedrijven. Om het onderzoeksdoel te realiseren, was het noodzakelijk om de aanpak aan te passen. Daarom werd purposive sampling gecombineerd met convenience sampling. Deze benadering maakte het mogelijk om respondenten te bereiken die gemakkelijker toegankelijk waren, wat de haalbaarheid van het onderzoek vergrootte (Bryman, 2016). Een pragmatisch aanpak was daarom essentieel om de uitdagingen van de beperkte respons aan te pakken, zoals aanbevolen in kwalitatief onderzoek (Denzin & Lincoln, 2011).

Aan de hand van diepte-interviews zijn de determinanten bevraagd. Tijdens het interview werden de determinanten toegelicht, daarna werd er aan de respondenten gevraagd welke invloed de determinanten hebben op hun duurzame investeringsbeslissingen. Vervolgens werd gevraagd hoe deze determinanten de duurzame investeringsbeslissingen van de managers beïnvloeden. Om de persoonlijkheidskenmerken van managers te meten, werd aan de respondenten eerst toegelicht wat deze eigenschappen betekenen op basis van de definities uit de literatuur. Verder werd er gevraagd of ze zichzelf een hoge of een lage score zouden geven op deze eigenschappen, waarbij ze een score gaven op een schaal van 1 tot 10. Hoe hoger de score, hoe sterker ze dit gedrag bij zichzelf waarnemen. Ten slotte werd aan de managers gevraagd hoe deze kenmerken van invloed zijn op hun duurzame investeringsbeslissingen.

De interviews hebben ofwel fysiek ofwel online plaatsgevonden, afhankelijk van de wens van de respondenten. Met de instemming van de respondenten werden de interviews opgenomen. Deze opnames werden achteraf getranscribeerd, wat resulteerde in een totaal van 66 pagina's tekst.

Onderstaande tabel 2 biedt een overzicht van de 8 geselecteerde cases, deze zijn anoniem beschreven om de vertrouwelijkheid te bewaren. Vervolgens biedt tabel 3 een overzicht van de profielen van de respondenten die werden geïnterviewd, waarin hun functie, geslacht, leeftijd en hun internationale ervaring worden weergegeven.

Tabel 2

Geselecteerde cases

Case A Bedrijf A opgericht in 1946, is een bedrijf in de drankenindustrie dat gespecialiseerd is in het produceren van dranken van a tot z, van het eerste conceptuele ontwerp tot het eindproduct met de verpakking. Hun expertise omvat een breed scala aan dranken zoals fruitsappen, sprankelende dranken en alcoholische dranken.

Case B Bedrijf B opgericht in 1994, is een investeringsmaatschappij die bekend staat om het bieden van smart money. Ze richten zich op het ondersteunen van ondernemers en het stimuleren van economische groei door zowel kapitaal als advies en netwerk aan te bieden aan de bedrijven.

Case C Bedrijf C opgericht in 1948, is een bedrijf dat gespecialiseerd is in de productie van ramen en deuren. Hun focus ligt op het leveren van kwalitatieve, op maat gemaakte profielen voor zowel de consument als de professionele klant.

Case D Bedrijf D is een premium partner van het bedrijf die opgericht is in 1985 en actief is in de bouwsector. Ze is gespecialiseerd in zonwering en buitenschrijnwerk waarbij ze de bouwrends volgen en toepassen in hun gamma.

Case E Bedrijf E opgericht in 1960, is een bedrijf dat gespecialiseerd is in infrastructuurwerken van waterleidingen en- installaties, energienetten, telecomnetwerken en wegaanleg. Ze streven ernaar om slimme en duurzame steden te creëren.

Case F Bedrijf F opgericht in 1915, is een bedrijf dat gespecialiseerd is in het ontwikkelen en produceren van hoogtechnologische tandwielkasten voor windtribunes. Hun focus ligt op het leveren van hoogwaardige transmissieoplossingen voor de windenergiesector.

Case G Bedrijf G opgericht in 1966, is gespecialiseerd in de productie van matrijzen waaronder kapmatrijzen, plooiematrijzen en volgmatrijzen. Het bedrijf levert hoogwaardige en op maat gemaakte matrijzen, waarbij hun expertise zich uitstrekt tot het ontwerpen, produceren en onderhouden ervan.

Case H Bedrijf H opgericht in 1936, is een bedrijf in de wafelindustrie dat gespecialiseerd is in de productie van hoogwaardige Belgische wafels. Als één van de wereldleiders op dit gebied biedt het bedrijf wafels in diverse formaten en verpakkingen aan die voldoen aan de verwachtingen van hun klanten.

Tabel 3: profielen van de respondenten

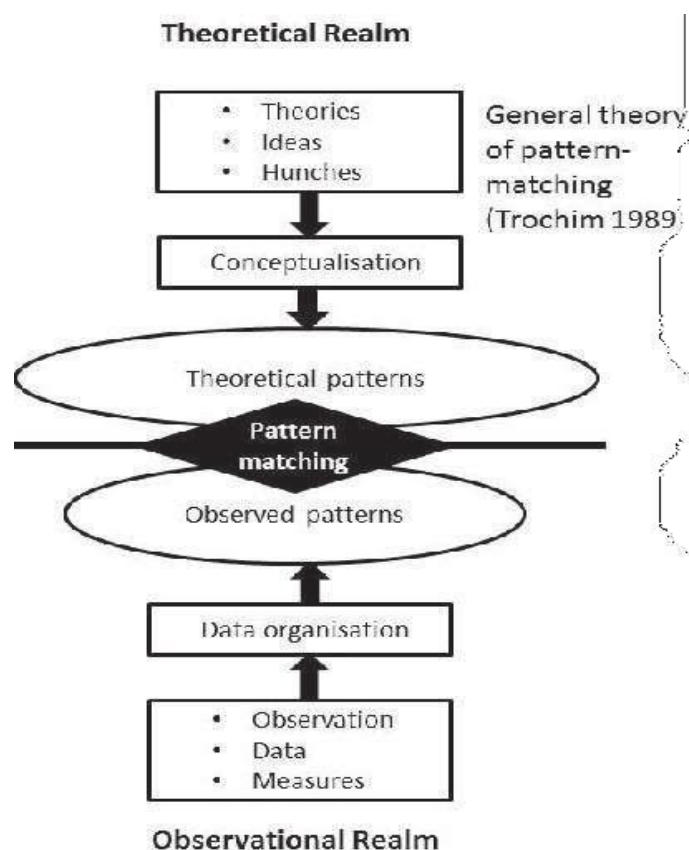
Respondent	Functie	Geslacht	Leeftijd	Internationale ervaring
Respondent A	Algemeen directeur	Man	52	Ja
Respondent B	Senior investment manager	Vrouw	36	Neen
Respondent C	Supply chain manager	Man	40	Ja
Respondent D	Zaakvoerder	Man	27	Neen
Respondent E	Duurzaamheidsmanager	Vrouw	43	Neen
Respondent F	Fabrieksmanager	Man	59	Ja
Respondent G	Algemeen directeur	Vrouw	38	Neen
Respondent H	Industrieel directeur	Man	51	Ja

4.3. Data analyse

Voor de analyse van de verzamelde kwalitatieve data uit de diepte-interviews werd gebruikgemaakt worden van een pattern-matching techniek (Trochim, 1989). Door het toepassen van deze techniek konden de gevonden patronen worden gekoppeld aan bestaande theoretische kaders of concepten (Saunders et al., 2009). Wanneer de waargenomen patronen overeenkomen met de voorspelde patronen op basis van de theoretische kaders, wordt de validiteit van de resultaten versterkt (Yin, 2009). Integendeel, als de waargenomen patronen en de theoretische patronen niet overeenkomen, moet de onderzoeker alternatieve verklaringen bieden (Almutairi, et al., 2013).

Het proces van patroonafstemming, zoals beschreven door Trochim (1989), wordt visueel verduidelijkt in de onderstaande figuur (Sinkovics, 2018). Het proces begon met een literatuurstudie waarbij allerlei theorieën en ideeën werden onderzocht. Die werden vervolgens geconceptualiseerd, zodat de theorieën en concepten konden worden vertaald in theoretische patronen (Trochim, 1989). In deze thesis werden er 12 theoretische patronen geïdentificeerd over de relatie tussen de verschillende concepten en de duurzame investeringsbeslissingen van de managers op basis van een grondige literatuurstudie.

De volgende stap was het verzamelen van data, waarvoor verschillende methoden gebruikt konden worden, zoals via interviews, observaties, documenten en enquêtes (Trochim, 1989). De bovenstaande beschrijving kan worden weergegeven in onderstaande figuur. In deze thesis werd de data verzameld via 8 interviews. Daarna werd de verzamelde data gecodeerd om patronen te identificeren, die vervolgens werden vertaald in waargenomen patronen. De transcripten van de interviews werden gecodeerd door aan elk van de determinanten een specifieke code toe te kennen. Code 1 werd toegekend aan ESG-factoren, code 2 aan duurzame ontwikkelingsdoelen, code 3 aan institutionele druk, code 4 aan behoud van legitimiteit, code 5 aan belanghebbenden, code 6 aan leeftijd en ervaringen, code 7 aan persoonlijkheidskenmerken waaronder code 7a aan gewetensvolheid, code 7b aan extraversie, code 7c aan neuroticisme, code 7d aan openheid, code 7e aan vriendelijkheid en code 8 aan de veranderende omgeving. Elke keer dat een respondent verwees naar één van deze determinanten, werd de betreffende code toegewezen. Daarna werd de context waarin deze codes voorkwamen geanalyseerd. Dit maakte het mogelijk om patronen te identificeren die al dan niet overeenkwamen met de vooraf vastgestelde theoretische patronen. Tot slot werden de theoretische patronen vergeleken met de waargenomen patronen, waardoor er uiteindelijk beoordeeld kan worden in hoeverre de theoretische patronen overeenkomen met de werkelijkheid (Trochim, 1989).



Figuur 1: pattern matching techniek (Sinkovics, 2018)

5. Resultaten

In dit deel zullen de bevindingen van de interviews gepresenteerd worden. Tijdens de interviews werden determinanten uit de literatuurstudie bevraagd om te bepalen of en hoe ze van invloed zijn op duurzame investeringsbeslissingen van managers. Door middel van de pattern-matching techniek wordt onderzocht of de theoretische patronen overeenkomen met de waargenomen patronen, waardoor er een beter begrip ontstaat hoe verschillende determinanten een rol spelen in de besluitvorming van de managers.

5.1. ESG-factoren

In propositie 1 stelden we dat de ESG-factoren determinanten zijn die de duurzame investeringsbeslissingen van de managers beïnvloeden. Dit komt doordat ze opkomende risico's kunnen beheersen als ze zich bezighouden met de milieu-, sociale en governance aspecten. De respondenten werden bevraagd over de invloed van de ESG-factoren in hun duurzame investeringsbeslissingen. Uit de verzamelde data blijkt dat de meerderheid van mening is dat de ESG-factoren invloed kunnen hebben op het overwegen van duurzaamheid.

Drie van de acht respondenten gaven aan dat alle aspecten van de ESG belangrijk zijn. Zo gaf respondent A aan hoe dat zowel milieu als sociale en governance-aspecten ("E", "S" en "G" van ESG) van belang zijn voor de duurzame investeringsbeslissingen. De milieuoverwegingen zijn van invloed op duurzame investeringsbeslissingen, doordat ze managers aanmoedigen om milieuvriendelijke praktijken te integreren, zoals het verminderen van CO₂-uitstoot en het bevorderen van circulariteit. Zoals respondent A aangeeft: *"Het environmental, uiteraard dat kun je niet weggelassen. Dat is uiteraard zeer belangrijk dat we daar proberen onze CO₂-uitstoot terug te drijven. Voor mij is het ook zo dat het watergebruik een stukje teruggebracht moet worden. We werken ook een stukje aan de circulaire economie, dat we in dit geval niet te veel weggooien, maar hergebruiken."*

Verder voegt respondent A toe hoe dat sociale overwegingen van invloed zijn op duurzame investeringsbeslissingen door managers te dwingen om ethische en eerlijke arbeidsomstandigheden te waarborgen in hun toelieferingsketen: *"Met het sociale als je kijkt, de hulpstoffen en de grondstoffen die we kopen en die komen van Bangladesh niet geproduceerd zijn met slavenarbeid of mensen die in dit geval niet correct behandeld zijn. Er wordt dus uiteraard duurzame investeringsbeslissingen genomen."*

Het belang van governance-aspecten wordt eveneens belicht door respondent A die benadrukt hoe governance-structuren en -processen van invloed zijn op duurzame investeringsbeslissingen: *"Het governance-gedachte bij ons is uiteraard een stukje vanuit de bestuurskamer. Dat wij een stukje kunnen opvolgen, dat we ook bepaalde touches geven aan ons directiecomité. Zij moeten die invullen, zodat wij zien dat de environmental en social ook op een correcte manier geïmplementeerd wordt binnen de groep."*

Door alle drie de componenten in overweging te nemen, kunnen managers bovendien ervoor zorgen dat hun investeringen niet alleen milieuvriendelijk zijn, maar ook sociaal verantwoord en goed bestuurd. Zoals respondent E aangeeft: *"Ik vind eerlijk gezegd dat je het alle drie moeten doen. Voor mij is duurzaamheid de E, de S en de G. Op dit moment begint ESG door te sijpelen op sommige kleinere zaken."*

Opvallend is dat vooral de sociale factor het meest relevante aspect lijkt te zijn voor de respondenten, die aangeven hoe deze sociale factor invloed heeft op duurzame investeringsbeslissingen. Respondenten leggen uit dat zij focussen op het verbeteren van arbeidscondities. Zoals respondent D aangeeft: *"Ik denk dat wij vooral focussen op het sociaal aspect, dus op de arbeidscondities enzovoort. Ja, dus wij proberen voor onze werknemers en zowel onze monteurs als onze vertegenwoordigers de meest gezonde arbeidscondities te voorzien. Zowel hier op kantoor als op de baan, als op de werving. En dan denk ik voornamelijk aan veiligheid en comfort."* Een andere manier hoe dat de sociale factor invloed heeft op duurzame investeringsbeslissingen, is door het creëren van een veilige werkomgeving. Zoals respondent G aangeeft: *"Ik denk bij ons dat de S het meest relevante is. De beslissingen die we maken, is met het achterhoofd altijd onze werknemers. Hoe dat we het voor hen kunnen verbeteren. Voorinvesteringen bijvoorbeeld, gaan we ook kijken hoe de machines mensen makkelijker kunnen maken. Want uiteindelijk bedoel ik ook, hoe minder het hun fysiek belastend is, hoe langer ze aan de slag kunnen blijven. Uiteindelijk is dat ons ook een win. Uiteindelijk creëer je een omgeving waar je veilig kunt werken."*

Op basis van deze informatie, kunnen we patroon 1 bevestigen, die stelde dat de ESG-factoren determinanten zijn die de duurzame investeringsbeslissingen van de managers beïnvloeden. De respondenten beschouwen de ESG-factoren als belangrijk voor hun duurzame besluitvorming en gaven aan dat ze opkomende risico's zoals milieu-of arbeidsgerelateerde problemen kunnen aanpakken, voordat ze zich voordoen. Echter zijn er variaties in de mate van prioriteit die aan elk van de ESG aspecten wordt toegekend. Hoewel sommigen alle aspecten van ESG belangrijk vinden, lijkt dat het sociale aspect het meest bekende is onder de respondenten.

Echter is er slechts één respondent van mening dat de ESG factoren geen invloed hebben in zijn besluitvorming omtrent duurzaamheid. Zo geeft respondent C het volgende aan: *"Het is nog te vaak dat wij kijken naar de functionaliteit, en hoe kunnen we die nieuwe investeringen, vaak machines, hoe kunnen we die implementeren in ons productieapparaat, heeft toch nog een belangrijker doorweeg dan duurzaamheid of ESG-factoren."*

5.2. Duurzame ontwikkelingsdoelen

In propositie 2 stelden we dat het streven naar de duurzame ontwikkelingsdoelen door de managers een determinant is die hun duurzame investeringsbeslissingen beïnvloedt. Dit komt doordat ze hun investeringsbeslissingen kunnen afstemmen op deze doelen om bij te dragen aan de mondiale duurzame ontwikkeling. Vervolgens werd er onderzocht of de duurzame ontwikkelingsdoelen namelijk de SDG's een invloed hebben op de duurzame investeringsbeslissingen van de respondenten. Er kan vastgesteld worden dat er een variatie is in de manier waarop de SDG's een invloed hebben op de besluitvorming.

In termen van hoe de duurzame ontwikkelingsdoelen van invloed zijn op duurzame investeringsbeslissingen, geven vier respondenten enerzijds aan dat ze onrechtstreeks rekening houden met deze doelen, maar dat dat niet gebruikt wordt als leidraad bij het nemen van beslissingen. Dit betekent dat ze geen budget toewijzen aan het nastreven van één van de 17 duurzame ontwikkelingsdoelen, maar deze onrechtstreeks welmeegenomen worden in hun overwegingen bij het maken van investeringsbeslissingen, vanwege het belang dat ze hechten aan duurzaamheid. Zoals

respondent H aangeeft: *"Dat is niet de leidraad bij het beslissen van investeringen, als bedrijf proberen we wel voor die waarde te staan, voor de duurzaamheid. Dus, onrechtstreeks wel, maar het is niet zo dat we een budget opmaken dat we dat vastleggen."* Respondent G bevestigt dit door te benadrukken dat de focus op duurzaamheid meer vanuit interne waarden komt dan vanuit een expliciete drang om de duurzame ontwikkelingsdoelen na te streven: *"Niet omdat het die opgelegde doelen zijn, maar meer gewoon omdat het vanuit onszelf komt. Bijvoorbeeld de gendergelijkheid. We vinden dat maar het meest vanzelfsprekende. Aan de andere kant zetten we wel heel erg in, als ik kijk wat dat er in zit, geen armoede, geen honger, goede gezondheid en welzijn, kwaliteitsonderwijs, dat zijn allemaal dingen waar we wel op kunnen inzetten met onze werknemers."*

Bovendien zijn de duurzame ontwikkelingsdoelen commercieel interessant, omdat ze algemeen bekend zijn. Dit kan een invloed hebben op duurzame investeringsbeslissingen, zoals opgemerkt door respondent E: *"SDG's zijn eigenlijk commercieel ook heel interessant, omdat de meeste mensen dat al kennen, die vakjes zijn gekend. [...]. Ik ga wel onrechtstreeks bijdragen aan die doelen. Maar ik ga dat niet in mijn interne communicatie gebruiken om daaraan te werken omdat dat te verwarrend zou zijn."*

Hoe de duurzame ontwikkelingsdoelen anderzijds de duurzame investeringsbeslissingen beïnvloeden, leggen enkele respondenten uit dat ze specifieke duurzame ontwikkelingsdoelen identificeren waarop ze zich richten zoals waterbeheer, duurzame gemeenschappen en welzijn van werknemers. Zoals respondent A aangeeft: *"Soms zegt men bij ons wel 'het water is het nieuwe goud'. Vandaar ook in dit geval, kunnen wij niet zonder water. Als we niet op een duurzame manier water kunnen blijven oppompen, dan kunnen wij niet blijven werken, waardoor duurzame investeringen noodzakelijk zijn. Ik kan niet produceren zonder water, dan moet ik zorgen dat mijn ecosysteem in dit geval correct blijft lopen. Het water is hier een hele belangrijke bron voor ons om te kunnen produceren. Maar net zozeer als die klimaatverandering."*

Respondent B bevestigt ook dat hun bedrijf specifieke duurzame ontwikkelingsdoel heeft geïdentificeerd waarop ze zich richten: *"Voor onszelf hebben we wel een aantal SDG's aangeduid, waarop wij daar extra inzetten waarbij duurzame investeringen wordt overwogen. Zoals bijvoorbeeld SDG 11, gaat over Sustainable Communities, dat is hetgeen wat we vanuit ons bedrijf ook doen, dat is onze kernopdracht, is eigenlijk die reconversie van die main-sites."* Alsook respondent F: *"Wij hebben hier ook een CPBW, een comité die eigenlijk constant bezig is met welzijn en gezondheid voor onze mensen. Dus gezondheid, welzijn, diversiteit en innovatie is voor ons ook heel erg belangrijk, daaromtrent nemen we duurzame investeringen."*

Op basis van deze informatie, kunnen we patroon 2 bevestigen, die stelde dat het streven naar de duurzame ontwikkelingsdoelen een determinant is die hun duurzame investeringsbeslissingen beïnvloeden. Dit komt doordat de managers hun investeringsbeslissingen kunnen afstemmen op deze doelen om bij te dragen aan de mondiale duurzame ontwikkeling. Vooral wanneer deze doelen aansluiten bij de interne waarden van het bedrijf of bij specifieke strategische prioriteiten. Tegelijkertijd blijkt dat deze doelen niet altijd direct van invloed zijn op investeringsbeslissingen, maar dat managers wel onrechtstreeks aan bijdragen, wat hen helpt om duurzame investeringen te realiseren.

5.3. Institutionele druk

In propositie 3 stelden we dat het willen voldoen aan de institutionele druk door de managers een determinant is die hun duurzame investeringsbeslissingen beïnvloedt. Hierbij viel op dat alle respondenten institutionele druk van de overheid ervaren. In termen van hoe de institutionele druk de duurzame investeringsbeslissingen van de managers beïnvloedt, leggen de respondenten uit dat ze willen voldoen aan de wetgeving en normen om uiteindelijk een vergunningen te verkrijgen die noodzakelijk zijn voor uitbreiding en voorzetting van hun activiteiten. Zoals respondent A het aangeeft *"institutionele druk is er dagelijks om hier uw vergunningen te krijgen, en de wetgeving wordt alsmaar moeilijker en strenger. [...]. Onze uitbreidingen op onze site zijn beperkt geworden door de verstrengde reglementering die opgelegd is. Ook onder andere door het oppompen van het water, waarbij zij zeggen, je kunt hier niet meer uitbreiden zoals wij wouden uitbreiden. Vandaar zijn we ook moeten uitwijken naar een andere site en hebben wij dus die duurzame investering in Genk gedaan"*. Dit wordt eveneens bevestigd door respondent C: *"We zijn een maakbedrijf, we hebben ook een aantal chemische processen, dus je krijgt van de overheden druk om bepaalde normen te kunnen hanteren qua veiligheid en gezondheid, wat het inderdaad veel moeilijker maakt om straks nog veel groter of veel meer te gaan uitbreiden. We zien bijvoorbeeld een nieuw infrastructuurplan van de gemeente Overpelt in de omgeving, die het moeilijker maakt om dit bedrijf op de huidige gronden, verder te laten doorgroeien."*

Hoe dat de institutionele druk van invloed is op de duurzame investeringsbeslissingen blijkt dat deze druk managers ertoe aanzet om meer duurzame investeringsbeslissingen te overwegen. De noodzaak om te voldoen aan wet – en regelgeving stimuleert managers om sneller duurzame investeringsbeslissingen te nemen. Zoals respondent H aangeeft: *"De druk van de overheid is er, omdat je aan de wetgeving moet voldoen. Als die druk er niet zou zijn, zou bepaalde investeringen niet zo snel gedaan worden."* Dit toont aan dat de aanwezigheid van overheidsdruk managers ertoe dwingt om duurzame investeringen te overwegen zoals het zelf opwekken van de energie die ze verbruiken. Zoals respondent C aangeeft: *"Aan de andere kant zie je bepaalde wetgevingen aangaande groene energie, waarbij de overheid je toch verplicht om een deel van de energie die je verbruikt zelf op te wekken, dus daar zijn we dan ook zeker actief."*

Hoe de druk van de overheid een invloed heeft op de duurzame investeringsbeslissingen van de managers, leggen de respondenten uit dat ze willen voldoen aan de duurzaamheidsrapportageverplichting, wat een regelgeving is die bedrijven verplicht om gedetailleerd te rapporteren over duurzaamheid. De respondenten geven aan dat de duurzaamheidsrapportage ervoor zorgt dat ze duurzaamheid meer gaan overwegen in hun investeringsbeslissingen. Enerzijds omdat de rapportage een verplichting is, waarbij ze gedwongen worden om duurzaamheid te overwegen. Zoals respondent H aangeeft: *"De CSRD heeft een invloed op mijn duurzame investeringsbeslissingen, want je gaat verplicht worden om duurzaam te investeren door die duurzaamheidsrapportageverplichting."* Anderzijds zorgt deze rapportageverplichting voor meer bewustzijn over duurzaamheid, wat leidt tot meer duurzame investeringsbeslissingen. Zoals respondent B aangeeft: *"Ik vind dat de duurzaamheidsrapportering voor meer bewustzijn zorgt. Dus dat er effectief meer bewustzijn over de carbon footprint is, want er moet erover gerapporteerd worden. Het gaat ook zorgen dat we inderdaad meer geduwd worden richting duurzame investeringen."*

Bovendien is er een informatieverplichting wat relevant is voor de belanghebbenden zoals de banken, omdat zij een overzicht kunnen krijgen wat de impact is van het bedrijf op de ecologische, sociale en governance factoren. Hierdoor zullen de managers duurzaamheid meer overwegen in hun investeringsbeslissingen, omdat banken geen leningen meer geven als ze niet duurzaam zijn. Zoals respondent B aangeeft: *"Het gaat ook zorgen dat we inderdaad meer geduwd worden richting investeringen, duurzame investeringen, omdat banken het ook gaan vragen. Die gaan op de duur ook geen leningen meer verstrekken aan bedrijven die niet duurzaam zijn."*

Een andere manier hoe de institutionele druk van invloed is op de duurzame investeringsbeslissingen, is het verkrijgen van subsidies. Drie respondenten benadrukten het belang van de subsidies van de overheid, waarbij een respondent actief contact zoekt met overheidsinstanties om subsidies te verkrijgen voor duurzame investeringen. Zoals respondent F uitlegt: *"Het is zo dat wij bij momenten ook in contact zijn met overheden. Wij proberen subsidie daarop te krijgen, dus op het moment dat we een verbetering, een actie of een innovatie hebben, dan proberen wij binnen de Belgische overheid de juiste contacten te leggen om daar een subsidie van te krijgen. We hebben hier een vrij grote investering gedaan van 56 miljoen euro en daar hebben wij subsidie op gekregen."*

Ook voelt een andere respondent de impact van premies voor zonnepanelen. Deze subsidies worden gezien als een aanmoediging om te investeren in duurzame praktijken. Respondent D benadrukt: *"De overheid heeft wel een invloed in de afdeling zonnepanelen, dus als ik denk aan premies. De voorgaande jaren waren er heel hoge premies voor thuisbatterijen en zonnepanelen en dan schiet dat eigenlijk onze verkoop omhoog. Er zijn nu premies voor ramen en deuren. [...]. We hebben nu een magazijn gekocht in Hasselt en daar worden wij eigenlijk bijna verplicht om laadpalen te zetten"*.

Echter bekritiseert één van de respondenten het gebrek aan een goede subsidieregeling om duurzame investeringen te stimuleren, waardoor bepaalde duurzame investeringen belemmerd worden.

"België doet geen tegemoetkoming, de subsidies die er zijn om te verduurzamen dat is eigenlijk echt een lapje voor het bloeden. Het is veel te weinig. Laten we zeggen in plaats van 1500 euro voor een mini graaf wordt elektrisch 4500 euro. Ik krijg een subsidie van 30% van de meerwaarde. Dus alleen op de meerwaarde, die 3000 euro krijg ik 30% subsidie. Dat is 900 euro ocharm, terwijl je 3000 euro heb moeten opleggen." Respondent E

Op basis van deze informatie, kunnen we patroon 3 bevestigen, die stelde dat het willen voldoen aan de institutionele druk door de managers een determinant is die hun duurzame investeringsbeslissingen beïnvloedt. Dit komt doordat ze hun investeringsbeslissingen afstemmen op de institutionele krachten zoals de wet- en regelgeving. Hieruit blijkt dat alle respondenten institutionele druk ervaren vanuit de overheid, dit past binnen het kader van de institutionele theorie. De literatuur beschrijft deze druk door externe krachten zoals regels en normen die het gedrag van de organisatie sturen (DiMaggio en Powell, 1983). Dit patroon illustreert duidelijk hoe deze externe factoren een rol spelen in hun investeringsbeslissingen.

5.4. Legitimiteit

In propositie 4 stelden we dat het willen behouden van legitimiteit door de managers een determinant is die hun duurzame investeringsbeslissingen beïnvloedt. Dit komt doordat ze zich niet alleen focussen op het realiseren van winst, maar ook op het creëren van waarde voor belanghebbenden, waardoor het bedrijf als legitiem wordt beschouwd. Uit de interviews blijkt dat het behoud van legitimiteit een invloed heeft op de duurzame investeringsbeslissingen van alle respondenten. Ze benadrukken het belang van legitimiteit op verschillende manieren om bijvoorbeeld klanten te behouden en transparantie te bevorderen. Dit vertaalt zich in duurzame praktijken om de klanten te behouden door bijvoorbeeld op een duurzame manier te produceren, het aanbieden van een na-servicedienst, en het aangaan van persoonlijke gesprekken om aan de verwachtingen te voldoen.

In termen van hoe het behoud van legitimiteit een invloed heeft op de duurzame investeringsbeslissingen, verduidelijkt respondent A hoe het bedrijf zich verplicht voelt om te investeren in duurzame praktijken om te voldoen aan de verwachtingen van klanten en zo hun legitimiteit te behouden: *"De klanten kunnen we alleen maar houden als we ook daarmee evolueren. Zodanig dat we alsmaar op een duurzamere manier kunnen produceren. [...]. Wij moeten ervoor zorgen dat al de kanalen dus ook onze leveranciers voldoen aan die normen qua legitimiteit."*

Daarnaast hoe het behoud van legitimiteit een invloed heeft op de duurzame investeringsbeslissingen is het investeren in een na-servicedienst wat leidt tot klanttevredenheid en verlenging van de levensduur van producten, wat bijdraagt aan duurzaamheid. Deze aanpak stimuleert hergebruik en reparatie in plaats van vervanging, wat een duurzame benadering van klantrelaties en productonderhoud ondersteunt. Dit wordt geïllustreerd door respondent D: *"Wij hebben naar klanten toe geïnvesteerd in een eigen na-servicedienst. Dat schept vertrouwen en als er iets fout loopt of er moet een herstelling of een interventie gebeuren, dan zijn wij meestal binnen de week ter plaatse. Wij zijn dus actief in reparatie, waardoor geen vervanging nodig is."*

Een andere manier hoe het behoud van legitimiteit van invloed is op de duurzame investeringsbeslissingen is door persoonlijke interactie met leveranciers en klanten. Door te investeren in deze relaties, wordt een langdurig relatie en duurzame samenwerking beoogd. Zoals respondent E aangeeft: *"Ik heb altijd de vraag gesteld willen jullie ook nog een persoonlijk gesprek aan die leveranciers en klanten. Dus wij helpen elkaar ook om onderling af te stemmen van oké, ik snap naar waar je toe wilt. Ik snap wat ik op dit moment kan doen en hoe kunnen we elkaar daarin vinden. En zo gaan wij ook in dialoog met onze opdrachtgevers om te kijken dat we tot een stappenplan komen dat aanvaardbaar en dus ook duurzaam is."*

Hoe het behoud van legitimiteit invloed heeft op duurzame investeringsbeslissing, wordt door respondent B toegelicht met de nadruk op het bevorderen van transparantie. Door openlijk te laten zien hoe ze omgaan met duurzaamheid, krijgt de buitenwereld inzicht in hun inzet voor duurzame praktijken en kunnen ze vertrouwen opbouwen met belanghebbenden om uiteindelijk legitimiteit te behouden. Zoals respondent B aangeeft: *"We willen echt inzetten op maximalisatie van transparantie van informatie. Dus we hebben nu een aparte landingspagina om aan te geven van hoe gaan wij om met duurzaamheid, waardoor we heel transparant zijn naar de buitenwereld. [...]. Dus ja, ik denk 'walk the talk', hetgeen wat je doet, gaat er effectief ook voor zorgen dat het klopt wat je naar de buitenwereld brengt."*

Op basis van deze informatie kunnen we patroon 4 bevestigen, die stelde dat het willen behouden van legitimiteit een determinant is die hun duurzame investeringsbeslissingen beïnvloedt. Dit komt doordat ze waarde gaan creëren voor belanghebbenden om hun positie als legitieme bedrijf te versterken. De respondenten gaven aan dat het behoud van legitimiteit een invloed heeft op hun besluitvorming omtrent duurzaamheid. Dit vertaalt zich in verschillende duurzaamheidspraktijken zoals duurzaam produceren om te voldoen aan de verwachtingen en waarde te creëren voor de belanghebbenden. Deze bevindingen komen overeen met de legitimiteitstheorie, zoals beschreven in de literatuur, waarbij het bedrijf voldoet aan de verwachtingen van de gemeenschap om als 'legitiem' beschouwd te worden (Deegan, 2019). Hierbij gaat het om het opereren binnen de algemene normen en waarden die door de samenleving worden geaccepteerd en verwacht. Dit patroon bevestigt dat het behoud van legitimiteit een rol speelt in de duurzame investeringsbeslissingen, waarbij ze hun positie als legitiem bedrijf versterken.

5.5. Belanghebbenden

In propositie 5 stelden we dat het willen voldoen aan de belangen van de belanghebbenden een determinant is die hun duurzame investeringsbeslissingen beïnvloedt. Dit komt doordat de managers hun investeringsbeslissingen gaan afstemmen op de verwachtingen en behoeften van de belanghebbenden. Er werd onderzocht of de belanghebbenden een invloed hebben op de duurzame investeringsbeslissingen van de respondenten. De belanghebbenden van de respondenten variëren tussen de klanten, banken, leverancier, hoofdkantoor, werknemers en de vakbond. In termen van hoe belanghebbenden invloed hebben op duurzame investeringsbeslissingen, blijkt uit de interviews dat de behoeften en verwachtingen van hun belanghebbenden managers aanzetten om duurzamer te investeren. Drie respondenten benadrukken het belang van klantverwachtingen, die hen ertoe brengen om duurzaam te investeren.

"Ik zou dan denken aan onze eindklant. Voor hen maken wij de ramen, dus we gaan op hun noden moeten inspelen. Dat gaat zijn over hun verwachtingen van kwaliteit en prijs, maar ook van hoe zij verwachten dat de leverancier voor hen dan die ramen en deuren maakt. Is dat duurzaam? Hoe zit het met de carbon footprints en dat soort zaken. We zitten wel goed gepositioneerd, omdat we eigenlijk van de grondstof tot het eindproduct op één site hebben; dus de logistieke transporten zijn beperkt. Daar kunnen we zeker een onderscheid in maken."
Respondent C

"De klanten die wij hebben, dat zijn allemaal grotere bedrijven. Zoals ik net heb gezegd, de Europese richtlijnen worden omgezet naar lokale wetten en die gaan wel sneller terechtkomen bij die grotere bedrijven. Dat er nu al soms de grotere bedrijven bijvoorbeeld vragen dat er bepaalde ISO-normen zijn die wij toepassen, of, sorry, ISO-certificaten die we hebben." Respondent G

"Klanten die leggen bepaalde normen op en die moeten uiteraard ook mee." Respondent A

Interessant om te weten is dat de bank een cruciale rol kan spelen als belangrijke stakeholder in duurzame investeringsbeslissingen. Drie respondenten benadrukken het belang van de banken. De banken hechten steeds meer belang aan duurzaamheid bij het verstrekken van leningen. Dit kan directe gevolgen hebben voor bedrijven, want indien ze niet voldoen aan bepaalde

duurzaamheidsnormen, kunnen zij geen financiële steun meer krijgen. Dit dwingt bedrijven om hun duurzaamheidspraktijken te verbeteren om financiële ondersteuning te behouden.

"Vanuit de organisatie zelf proberen we daar ook maximaal op in te zetten. Onze banken kijken ook van in welke mate dat zij groene leningen kunnen geven aan bedrijven die wij financieren of aan onze eigen projecten." Respondent B:

"De banken en de opdrachtgevers vinden dat duurzaamheidsgehalte belangrijk. Kijk, een half jaar geleden was het nog zo dat zij zeiden, je gaat een dure rente krijgen als je niet duurzaam bent. Vandaag de dag zeggen die gewoon tegen bepaalde sectoren, eigenlijk willen wij niet met u samenwerken, je bent veel te vervuילend, dan geven ze geen lening meer. Dan is het einde verhaal voor veel bedrijven. Ze krijgen geen lening meer om te investeren. Ze hebben geen lening meer om overnames te doen." Respondent E

"Het is vandaag heel duidelijk en onze banken hebben het ook al aangegeven. Als wij op termijn niet ESG proof werken dan gaan wij ook alsmaar moeilijker centen krijgen om te investeren, om uit te breiden. [...]. Vandaar hebben wij nu al de boodschap gekregen van onze banken, ja, dat op termijn in dit geval er zelfs geen kredieten meer zullen zijn, als je geen voldoende rapportering hebt. Dan zul je alsmaar moeilijker centen krijgen, om in dit geval bijkomend te investeren." Respondent A

Daarnaast heeft de feedback van werknemers en vakbonden een invloed op de duurzame investeringsbeslissingen van de managers. Twee respondenten benadrukken hoe enquêtes en audits bijdragen aan het verbeteren van veiligheid, welzijn en werksfeer op de werkvloer, wat vervolgens de besluitvorming rond duurzame investeringen beïnvloedt. Door actief te luisteren naar de behoeften van de medewerkers en vervolgens actie te ondernemen, tonen deze respondenten aan dat de belanghebbenden een invloed hebben op hun duurzame investeringsbeslissingen. Dit geeft ook aan dat de stem van de medewerkers niet enkel gehoord worden, maar ook geïntegreerd worden in de besluitvorming. Zoals respondent F aangeeft: *"De stem van onze medewerkers is heel belangrijk. Wij hebben bijvoorbeeld een enquête gedaan om te begrijpen wat onze medewerkers belangrijk vinden en wat ze niet belangrijk vinden."* Respondent H voegt toe: *"Vakbonden stellen vragen over welzijn en milieu, en daardoor worden wij aangemoedigd om duurzame investeringen te nemen die de werksfeer verbeteren. Ook omdat wij milieu – en welzijnaudits hebben, waarop we hoog willen scoren."* Dit illustreert hoe vakbonden en audits invloed uitoefenen op duurzame investeringsbeslissingen door te vragen naar verbeteringen in welzijn en milieu, wat managers motiveert om te investeren in duurzame praktijken en goede werkomstandigheden.

Op basis van deze informatie kunnen we patroon 5 bevestigen, die stelde dat het willen voldoen aan de belangen van de belanghebbenden een determinant is die hun duurzame investeringsbeslissingen beïnvloedt. Uit de bovenstaande quotes blijkt dat alle respondenten vinden dat de belanghebbenden een invloed hebben op hun duurzame investeringsbeslissingen. Ze tonen aan dat ze reageren op de behoeften en verwachtingen van hun belanghebbenden, wat leidt tot duurzame investeringen die niet alleen gericht zijn op het maximaliseren van financiële winst, maar ook op het creëren van waarde voor onder andere de werknemers en de klanten. Dit past eveneens in het kader van de stakeholdertheorie, zoals beschreven in de literatuur. Door rekening te houden met de belangen van

alle belanghebbenden bij het nemen van investeringsbeslissingen, kunnen managers streven naar een evenwichtige benadering die niet alleen waarde creëert voor aandeelhouders, maar ook voor werknemers, klanten, gemeenschappen en het milieu (Pava & Krausz, 1996).

5.6. Leeftijd en ervaring

In propositie 6 stelden we dat de leeftijd en de ervaring van de managers determinanten zijn die hun duurzame investeringsbeslissingen beïnvloeden. Managers met meer ervaring zullen meer duurzame investeringsbeslissingen nemen, omdat hun ervaring hun percepties, attitudes en gedragingen vormgeeft. Daarnaast stelden we dat managers met internationale ervaring mogelijk meer duurzame investeringsbeslissingen nemen, omdat ze blootgesteld worden aan verschillende culturen, waardoor ze een dieper begrip ontwikkelen over duurzaamheid. Er werd onderzocht of de leeftijd en de ervaringen een invloed hebben op de duurzame investeringsbeslissingen van de respondenten. Echter gaan leeftijd en ervaring vaak hand in hand, waardoor oudere managers doorgaans meer ervaring opbouwen die hun duurzame investeringsbeslissingen beïnvloedt. Zoals respondent F aangeeft: *"Leeftijd en ervaring gaat samen, dus het kan niet zijn dat als je 25 jaar bent, dat je dan 30 jaar ervaring hebt. Dat gaat niet."*

Verscheidende respondenten benadrukten hoe hun professionele ontwikkeling en ervaring van invloed is op hun duurzame investeringsbeslissingen, waarbij hun betrokkenheid bij duurzaamheid in de loop der jaren is gegroeid. Zoals Respondent B aangeeft: *"Dat is een beetje gegroeid doorheen de jaren. We zijn al heel lang bezig met dat SDG-traject van het VOCA ook. [...]. Toen zat ik nog in het investment team, daar was ik betrokken bij hoe we bijvoorbeeld zo'n ESG-scan kunnen uitwerken. Sinds vorig jaar, ben ik effectief richting klimaat- en duurzaamheidsafdeling gegaan. Dus zo is dat gegroeid."* Door ervaring opgedane kennis en inzicht heeft een invloed op de duurzame investeringsbeslissingen van de managers. Zoals respondent H aangeeft: *"Ervaringen heeft wel een invloed op mijn duurzame investeringsbeslissingen, omdat je meer ervaring hebt. En aldoende leert men."*

Daarnaast geeft Respondent E aan hoe zijn ervaring van invloed is op zijn duurzame investeringsbeslissingen. Waarbij de professionele ervaring managers in staat stelt om duurzame investeringen te nemen die financieel haalbaar en strategisch verantwoord zijn: *"Ervaring is zeker een pluspunt, want als ik hier puur vanuit duurzaamheid zou staan, maar geen feeling zou hebben met hoe kosten en opbrengsten werken en hoe dat KPI's een invloed hebben op kosten en opbrengsten, dan zou het veel moeilijker zijn om hen mee te krijgen in dat verhaal."*

Echter merkt een respondent op dat de oudere generatie meer duurzaamheidsinitiatieven gaan nemen omdat ze meer ervaring hebben. Zijn ervaring en leeftijd heeft hem in staat gesteld om de evolutie, zoals die van de klimaatopwarming, door de jaren heen waar te nemen.

"Die jonge snaken zien uiteraard ook die wereldevolutie niet zoals wij die gezien hebben. Dus we hebben al een beetje ervaring. Wij zien in dit geval de klimaatverandering hebben wij aan het lijf kunnen meemaken. En daar is het denk ik ook wel dat onze leeftijd en onze extremen zicht en de experience die we daar hebben, meehelpen om te zeggen, mensen, sorry, wij kunnen niet blijven werken zoals we vandaag werken." Respondent A

Verder geven sommige respondenten aan hoe dat hun internationale ervaring hun duurzame

investeringsbeslissingen heeft beïnvloed. Respondent C geeft aan dat hij heeft gewerkt voor internationale bedrijven die een grotere nadruk legden op duurzaamheid. Deze ervaring heeft zijn betrokkenheid met duurzaamheid vergroot: *"Ik heb in mijn carrière veel voor internationale bedrijven gewerkt. En daar was duurzaamheid, daar werd toch al veel meer aandacht aan geschonken. [...]. Dus ik denk zeker ervaring daarin en dat gewoon zijn is belangrijk."*

Een andere respondent geeft aan dat hij in een internationale omgeving werkt, waardoor hij blootgesteld wordt aan verschillende culturen. Hierdoor merkt hij dat sommige landen zoals India duurzaamheid meer integreren. Deze ervaring geeft hem een breder perspectief op de rol van duurzaamheid, wat heeft bijgedragen aan zijn bewustzijn. Zoals respondent F aangeeft: *"Ik werk in een internationale omgeving. Ik heb een collega die verantwoordelijk is voor de fabriek in India. Bijvoorbeeld mijn collega fabriek in India, is veel verder met duurzaamheid als dat wij doen. Dat heeft met zijn cultuur te maken. Dus daar zijn dan zakelijke ervaringen en levenservaringen waar je dan je voordeel mee kan doen."*

Op basis van deze informatie kunnen we patroon 6 bevestigen, die stelde dat de leeftijd en de ervaring van de managers determinanten zijn die hun duurzame investeringsbeslissingen beïnvloeden. Dit past in het kader van de Upper Echelons Theorie, zoals beschreven in de literatuur. Deze theorie stelt dat de achtergrond en ervaring van leiders hun percepties, attitudes en gedragingen vormen, wat van invloed is op de strategische keuzes die zij maken (Hambrick & Mason, 1984). Respondenten gaven aan dat leeftijd en ervaring samengaan, waardoor oudere managers meer ervaring opbouwen, wat vooral hun betrokkenheid bij duurzaamheid heeft vergoot. Hun professionele ontwikkeling en werkervaring hebben hun bewustzijn van duurzaamheidskwesties versterkt en in staat gesteld om duurzaamheid te integreren in hun investeringsbeslissingen. Bovendien wezen sommige respondenten op hun ervaring in een internationale context, wat een invloed heeft op hun besluitvorming omtrent duurzaamheid vanwege hun blootstelling aan verschillende culturen. Dit sluit aan bij de literatuur die aangeeft dat managers met internationale ervaring mogelijk meer geneigd zijn om duurzaamheidsaspecten mee te nemen in hun investeringsbeslissingen door hun blootstelling aan verschillende culturen (Plöckinger et al., 2016).

5.7. Persoonlijkheidskenmerken

Bovendien werd onderzocht of bepaalde persoonlijkheidskenmerken, namelijk de 'Big five personality traits', een invloed hebben op de duurzame investeringsbeslissingen van de respondenten. Deze persoonlijkheidskenmerken omvatten gewetensvolheid, extraversie, neuroticisme, openheid voor ervaringen en vriendelijkheid. Tijdens de interviews werd er aan de respondenten eerst gevraagd of ze zichzelf een hoge of een lage score zouden geven op deze kenmerken, waarbij ze een score gaven op een schaal van 1 tot 10. Hoe hoger de score, hoe sterker ze dit gedrag bij zichzelf waarnemen. Vervolgens werd hen gevraagd hoe deze kenmerken van invloed zijn op hun duurzame investeringsbeslissingen.

5.7.1. Gewetensvolheid

In propositie 7a stelden we dat het persoonlijkheidskenmerk gewetensvolheid van de managers een determinant is die hun duurzame investeringsbeslissingen beïnvloedt. Dit komt doordat ze duurzaamheidsdoelen als belangrijk beschouwen, waardoor ze duurzaamheid meer zullen overwegen in hun investeringsbeslissingen. Er werd gekeken of het kenmerk 'gewetensvolheid' een invloed heeft op de besluitvorming van de respondenten wat betreft duurzaamheid. Opvallend is dat de respondenten zichzelf een hoge score geven op het kenmerk gewetensvolheid, variërend tussen de 6 en 9,5 op een schaal van 1 tot 10, waardoor blijkt dat er een consistente nadruk is op het belang van gewetensvolheid bij de respondenten.

In termen van hoe een hoog niveau van gewetensvolheid invloed heeft op hun duurzame investeringsbeslissingen, geven de respondenten aan dat deze eigenschap gepaard gaat met het vermogen om op een duurzame manier te gaan werken. Zoals respondent A aangeeft: *"Ik zou me daar toch wel een acht geven.[...]Naar duurzaamheid toe is ook zo op een bepaalde manier een belofte die je maakt dat je dus op een duurzaam manier gaat werken. Het zal niet alleen met beloftes zijn. Als we dat zeggen, dan doen we dat ook. Als je niet gewetensvol bent, gaat je het nooit lukken om op een duurzame manier te kunnen gaan werken."* Ook zorgt deze eigenschap ervoor om beslissingen te nemen die het milieu en medemensen goede komen zoals respondent C benadrukt: *"Ik zou zeggen een 8. [...]. Omdat je dan probeert goed te doen voor het milieu, goed te doen voor de medemens. En als je dat heel belangrijk vindt, dan gaat het ook meespelen in het nemen van beslissingen. Dus dat denk ik wel dat een van die eisen gaat zijn."*

Een andere manier hoe een hoog niveau van gewetensvolheid invloed heeft op hun duurzame investeringsbeslissingen, is door het vermogen om verantwoordelijkheid te nemen en doelgericht te werken, waardoor ze zich kunnen inzetten voor duurzame doelstellingen. Zoals respondent F aangeeft: *"Ik ben redelijk target georiënteerd. [...].Maar als ze tegen mij zeggen, we hebben afgesproken dat in 2030 de target zoveel is, dan ga ik me daarnaar gedragen."*

In termen van hoe dit persoonlijkheidskenmerk invloed uitoefent, geeft respondent H een helder voorbeeld van duurzame investeringsbeslissingen: *"Ik zou daar een 8 op geven. [...]. Ja, ik ben bezig met duurzame investeringen zodat we minder afval maken, dat we transporten efficiënter maken, dat we de mensen in een beter omstandigheden kunnen laten werken."*

Op basis van deze informatie kunnen we patroon 7a bevestigen, die stelde dat het persoonlijkheidskenmerk gewetensvolheid van de managers een determinant is die hun duurzame investeringsbeslissingen beïnvloedt. Een hoog niveau van gewetensvolheid, zoals blijkt uit de literatuur, wordt geassocieerd met eigenschappen zoals georganiseerd, doelgericht en betrouwbaar (Şahin et al., 2019). Deze eigenschappen worden ook weerspiegeld in de zelfbeoordelingen van de respondenten, waarbij ze zichzelf hoge scores toekennen op gewetensvolheid. Dit vertaalt zich in verschillende duurzaamheidsoverwegingen zoals het efficiënter maken van de transporten zodat er minder CO2 uitstoot is en het behalen van duurzaamheidsdoelstellingen. Deze waargenomen bevindingen sluiten aan bij de theoretische bevindingen uit de literatuur, waaruit blijkt dat managers met een hoog niveau van gewetensvolheid meer kans hebben op positieve duurzaamheidsresultaten voor hun bedrijf, doordat ze duurzaamheidsdoelen nastreven (Venugopal et al., 2023). Dit patroon laat zien dat een hoog niveau van gewetensvolheid een belangrijke rol speelt in de duurzame besluitvorming van de respondenten.

5.7.2. Extraversie

In propositie 7b stelden we dat het persoonlijkheidskenmerk extraversie van de managers een determinant is die hun duurzame investeringsbeslissingen beïnvloedt. Er werd onderzocht of het persoonlijkheidskenmerk extraversie een invloed heeft op de duurzame investeringsbeslissingen van de respondenten. De zelfbeoordelingen van de respondenten variëren tussen 5 en 8 op een schaal van 1 tot 10, wat aangeeft dat ze zich redelijk extravert beschouwen. In termen van hoe extraversie van invloed is op hun duurzame investeringsbeslissingen, benadrukken de respondenten dat een hoog niveau van het extraverte gedrag een belangrijke rol speelt bij het enthousiasmeren van collega's, waarbij je hen kan overtuigen om duurzaamheid te overwegen en bewustzijn te creëren over duurzaamheid.

"Ik zou me hier dan toch een 7 geven. [...]. Duurzaamheid, wil zeggen dat we een omschakeling maken versus het verleden. We gaan alsmaar op een andere manier gaan werken om die CO2-uitstoot te verminderen. Je moet enthousiast zijn om iedereen mee te krijgen om zo te gaan werken. Dat die extraversie nodig is om iedereen mee te krijgen om die transitie te maken." Respondent A

"Misschien toch ook een 8. [...]. Ja, dat gaat ook weer over het enthousiasmeren van collega's om effectief die duurzaamheid mee te nemen." Respondent B

"In mijn ervaring ben ik 50-50 introvert-extravert. Dat hangt ook een beetje af van het moment. En als ik in groep ben, dan komt die extraverte kant ook meer naar boven eigenlijk. [...]. Ik denk dat dat vooral een manier is om de mensen te enthousiasmeren, om ermee aan de slag te gaan. Dus niet rechtstreeks, maar gewoon een kwestie van mensen te enthousiasmeren, het uit te leggen, workshops te organiseren, zodat ze het beter begrijpen. En dat is het meer in dat stukje, in dat opvoedkundige, die een awareness creëren." Respondent E

"Dan zou ik het een 6 of een 7 geven, denk ik. [...]. Als je dan de mening hebt, dat kan positief of negatief zijn. Want als je dan een bepaalde mening hebt en je kan die goed uiten en goed overtuigend zijn, dan gaat daar meer rekening mee gehouden worden. En dan hangt het er natuurlijk vanaf van, is duurzaamheid belangrijk voor jou of niet, ik vind dit wel belangrijk." Respondent C

Hoe het extravert gedrag van invloed is op hun duurzame investeringsbeslissingen, wordt geïllustreerd door respondent F. Een hoog niveau van extraversie stelt managers in staat om hun enthousiasme uit te stralen en anderen te motiveren om deel te nemen aan duurzaamheidsinitiatieven. Door een regel in te voeren waarbij iedereen verplicht wordt om achterstevoren te parkeren, draagt hij bij aan het verminderen van CO2 uitstoot wat goed is voor het milieu: *"Een 6 of een 7. [...]. Ja, omdat je dat dan uitstraalt. Dus wij hebben hier afgesproken dat als je hier de auto parkeert, achterste voor te parkeren. Dus vanuit CO2, als jouw auto warm is en je moet draaien, dan is een achterstevoren geparkeerd auto minder CO2 uitstotend als dat die koud is."*

Op basis van deze informatie kunnen we patroon 7b bevestigen, die stelde dat het persoonlijkheidskenmerk extraversie van de managers een determinant is die hun duurzame investeringsbeslissingen beïnvloedt. Respondenten met een hoog niveau van extraversie geven aan dat hun enthousiasme niet alleen hun betrokkenheid bij duurzaamheid vergroot, maar ook anderen enthousiasmeren om duurzame praktijken te omarmen. Deze bevinding sluit aan bij het theoretisch patroon, waarbij extraverte CEO's vaak enthousiast zijn over het behalen van duurzaamheidsdoelen. Bovendien gaven respondenten aan dat zij duurzaamheidsinitiatieven kunnen ondernemen, zoals het verminderen van CO2 uitstoot. Deze bevindingen worden ondersteund door een onderzoek waaruit blijkt dat er een positieve relatie is tussen het extraverte karakter van CEO's en de prestaties op het gebied van duurzaamheid (Venugopal et al., 2023).

5.7.3. Neuroticisme

In propositie 7c stelden we dat het persoonlijkheidskenmerk neuroticisme van de managers een determinant is die hun duurzame investeringsbeslissingen beïnvloedt. Dit komt omdat ze emotioneel stabiel zijn, waardoor ze duurzame investeringsbeslissingen kunnen nemen, zelfs tijdens uitdagende periodes. Voor het persoonlijkheidskenmerk neuroticisme varieert de zelfbeoordeling tussen 2 en 4 op een schaal van 1 tot 10, hieruit blijkt dat de respondenten een laag niveau van neuroticisme aangeven. Ze beschouwen zich als minder angstig, nerveus en stressgevoelig, waardoor ze een emotionele stabiliteit vertonen.

In termen van hoe een laag niveau van neuroticisme invloed heeft op duurzame investeringsbeslissingen is de vermindering van belemmeringen zoals angst en stress. Respondent E gaf aan dat emotionele instabiliteit en angst een belemmering kunnen vormen bij het nemen van investeringsbeslissingen op het gebied van duurzaamheid. Dit komt doordat het moeilijker is om collega's te enthousiasmeren voor duurzaamheidspraktijken, omdat angst geen positieve gevoelens met zich meebrengt. Zoals respondent E aangeeft: *"Als je vanuit angst beslissingen gaat nemen, dat helpt totaal niet. Ik zou ook niet als een doorwinterende klimaatactivist, die echt heel angstig is voor de gevolgen, die zie ik ook niet in deze rol werken, want die wordt gek. [...]. Als je daar op een hele angstige, nerveuze manier in staat, dan krijg je de mensen ook niet mee omdat mensen willen dat*

ervaren als iets van, ik mag bijdragen aan het verbeteren van levenskwaliteit voor mijn omgeving, voor mijn collega's, voor de natuur. Maar niet als ik moet voorkomen dat de wereld vergaat. Dat wil toch niemand op zijn schouder. Dus ja, ik probeer echt mensen te enthousiasmeren, te laten zien van kijk, je kunt een positieve bijdrage leveren voor jezelf, voor je collega's, voor de natuur, enzovoort."

Een andere respondent gaf aan dat je stressbestendig moet zijn bij het nemen van beslissingen, ook op het gebied van duurzaamheid. Als je actie wil ondernemen, dan moet je beslissingen nemen, hij gaf aan dat het normaal is dat er af en toe foute beslissingen genomen worden. Het is wel belangrijkom deze fouten recht te zetten zonder te veel stress te ervaren.

"Een 4. Ik vind wel dat ik er vrij goed mee om kan gaan en dat ik ook niet te angstig ben. Op een bepaald ogenblik ondernemen is actie nemen, is beslissingen nemen. en af en toe is dat goed en af en toe maak je volgens mij een foute beslissing. Dat is zo, dan moet je dat proberen recht te zetten, maar ik ben niet een stressgevoelig persoon. Anders denk ik dat het iets moeilijker is om in dit geval te kunnen overleven hier. Ik denk dat het ook goed is dat je bepaalde beslissingen neemt, ook in het kader van je duurzaamheid, ja. En dan worden de beslissingen genomen, ja. En dan mag je ook niet te veel stress hebben dat het niet kan uitgevoerd worden. Het zal moeten opgevolgd worden en je moet ervoor zien dat dat uitgevoerd zal worden, ja. Op een andere manier dan gisteren." Respondent A

Verder benadrukt een ander respondent het belang van het vermijden van stress en angst bij het nemen van duurzame investeringsbeslissingen, omdat duurzaamheid een redelijk nieuw domein is. Dit betekent dat je bij het nemen van duurzame investeringsbeslissingen emotioneel stabiel moet zijn, waarbij stress en angst geen belemmeringen vormen.

"Drie ofzo. Ja, ik denk dat je niet te veel angst of stress moogt hebben. Het is allemaal redelijk nieuw in dat domein en je moet gewoon durven gaan en blijven gaan. Dus dat magu zeker als je afgeruimd wordt door angst en stress, dan denk ik dat het niet gaat lukken."
Respondent B

"Een 2 of een 3. [...]. Ik ben niet angstig voor veranderingen, waardoor ik duurzamere beslissingen kan nemen." Respondent C

Op basis van deze informatie kunnen we patroon 7c bevestigen, die stelde dat het persoonlijkheidskenmerk neuroticisme van de managers een determinant is die hun duurzame investeringsbeslissingen beïnvloedt. Aangezien de respondenten een laag niveau van neuroticisme vertonen, worden ze beschouwd als emotioneel stabiel. Hierdoor zijn ze stressbestendig en niet angstig in onzekere situaties, waarbij ze duurzaamheid meer kunnen overwegen in hun investeringsbeslissingen. Deze bevindingen komen overeen met de literatuur, waaruit blijkt dat CEO's met een hoog niveau van neuroticisme negatieve bedrijfsprestaties hebben op het gebied van duurzaamheid (Venugopas et al., 2023). Dit ondersteunt het patroon dat ik heb waargenomen, waarbij respondenten met een laag niveau van neurotische gedrag een positieve relatie vertonen met duurzaamheid.

5.7.4. Openheid

In propositie 7d stelden we dat het persoonlijkheidskenmerk openheid voor ervaringen van de managers een determinant is die hun duurzame investeringsbeslissingen beïnvloedt. Dit komt doordat ze openstaan voor nieuwe perspectieven en innovatieve benaderingen, wat hun bereidheid vergroot om duurzaamheid te overwegen in hun investeringsbeslissingen. In termen van hoe openheid voor ervaringen en nieuwe ideeën invloed heeft op duurzame investeringsbeslissingen, blijkt dat managers met een hoge mate van openheid meer geneigd zijn om duurzaamheid te overwegen in hun investeringsbeslissingen. Opvallend is dat de respondenten zichzelf een hoge score geven op dit kenmerk dat varieert tussen 7 en 9 op een schaal van 1 tot 10. Dit wijst erop dat ze in het algemeen open staan voor nieuwe ervaringen en ideeën. De antwoorden waren eenduidig, ze vinden dat de wereld verandert en dat duurzaamheid redelijk nieuw is, waardoor ze open moeten staan voor nieuwe ideeën om die duurzaamheid te implementeren.

"Ja, ik zou me daar een acht op geven, ik sta zeker en vast open voor nieuwe ideeën. Ja, de wereld verandert continu. Als je dan niet open staat voor nieuwe ideeën, ja vergeet het dan. Dan moet je stoppen, dan moet je stoppen met zeker ondernemen. [...]. Weet je, er verandert zo veel, ook op het vlak van duurzaamheid. Als je daarvan een stukje wilt mee implementeren in uw bedrijf, dan moet jij in dit geval openstaan voor nieuwe ideeën. En dan moet je je voelsplitten uitsteken, anders gaat dat niet lukken." Respondent A

"Tijden veranderen, mensen leven duurzamer. Ik heb al een aantal keer de vraag gekregen van onze vertegenwoordigers om misschien hybride of elektrisch te rijden. En naar de toekomst toe lijkt het wel een rol te spelen binnen onze investeringsbeslissingen." Respondent D

Een andere manier hoe openheid voor ervaringen en nieuwe ideeën invloed heeft op duurzame investeringsbeslissingen, is door de bevordering van innovatie. De respondenten erkennen dat om duurzaamheid te bevorderen, nieuwe oplossingen nodig zijn om vooruitgang te boeken, aangezien de wereld constant verandert. Hierdoor moeten ze openstaan voor nieuwe ideeën om investeringsbeslissingen te kunnen nemen op vlak van duurzaamheid.

"Een zeven. Ja, zoals gezegd, wij gaan nieuwe technologieën nodig hebben, innovativiteit en zo. Ja, dan moet je ook wel effectief openstaan voor die nieuwe ideeën. Respondent B

"Een 8 zou ik zeggen. [...]. Duurzaamheid dat is nieuw. Dus er gaan nieuwe technologieën moeten zijn die daar een beter antwoord op hebben. Dus ja, je gaat die openheid zeker nodig hebben. Respondent C

Een acht. Ik denk dat duurzaamheid wel om innovatie vraagt om open te staan voor andere ideeën. De wereld verandert constant zeg maar, je moet dan wel proberen een beetje voor open te staan. Respondent F

Op basis van deze informatie kunnen we patroon 7d bevestigen, die stelde dat het persoonlijkheidskenmerk openheid voor ervaringen van de managers een determinant is die hun duurzame investeringsbeslissingen beïnvloedt. De respondenten die open staan voor nieuwe ideeën en ervaringen, zoals blijkt uit hun hoge scores op het persoonlijkheidskenmerk openheid, tonen een

bereidheid om nieuwe ideeën op het gebied van duurzaamheid te omarmen. Deze bevindingen komen overeen met wat uit de literatuur naar voren kwam. CEO's met een hoge mate van openheid staan open voor nieuwe ideeën en ervaringen, en stelt hen in staat om oplossingen te bedenken voor uitdagingen over duurzaamheid (Mendonça, 2022). Dit patroon verduidelijkt dat een hoog niveau van openheid gepaard gaat met innovatie en nieuwe benaderingen, wat een invloed heeft bij het nemen van duurzame investeringsbeslissingen.

5.7.5. Vriendelijkheid

Tot slot stelden we in propositie 7e dat het persoonlijkheidskenmerk vriendelijkheid van de managers een determinant is die hun duurzame investeringsbeslissingen beïnvloedt. Dit komt doordat hun empathische en coöperatieve gedrag hen motiveert om duurzaamheidsdoelen te ondersteunen, waarbij ze organisatorische middelen zullen inzetten voor het behalen van deze doelen. Er werd onderzocht of en hoe het persoonlijkheidskenmerk 'vriendelijkheid' een invloed heeft op de duurzame investeringsbeslissingen van de respondenten. Ook voor deze kenmerk varieert de zelfbeoordeling tussen de 7 en 9 op een schaal van 1 tot 10. Dit betekent dat de respondenten zichzelf vriendelijk beschouwen, die empathie tonen om anderen mee te krijgen in hun nieuwe duurzaamheidsinitiatieven.

In termen van hoe vriendelijkheid invloed heeft op hun duurzame investeringsbeslissingen, geven de respondenten aan dat vriendelijkheid hen in staat stelt om anderen te overtuigen en te betrekken bij het streven naar duurzaamheid.

"Ik zou mij dat wel een 8 geven. [...]. Ik denk dat ik ook op een bepaald ogenblik onze mensen moet meekrijgen dat we op een andere manier gaan werken. Ja, dat wij in dit geval onze afvalstromen gaan beperken. Weet je en dat zijn bepaalde zaken die belangrijk zijn, we willen energie neutraal zijn. Iedereen beseft dat op een bepaald ogenblik. Vandaar denk ik dat wij als we dat kunnen doen op een vriendelijke manier, ja, gaat het gemakkelijker gaan om die mensen te kunnen overtuigen om mee te nemen naar de next steps en next miles, hé. Vandaar denk ik dus dat het zeker en vast belangrijk is als je dat doet op een correcte en vriendelijke manier ja. Ik denk dat we daarmee in dit geval de mensen moeten kunnen overtuigen, om mee te gaan, eh, in dat nieuwe verhaal." Respondent A

"Een negen. [...]. Als je dingen gedaan wilt krijgen, dan moet je zorgen dat iedereen mee is in je verhaal. En dan moet je inderdaad ook kunnen luisteren naar de bezorgdheden van bepaalde beslissingsnemers. En die kunnen meenemen in uw overweging om bepaalde dingen uit te rollen." Respondent B

"Volgens mij bereik je het meeste als je gewoon vriendelijk bent en respectvol bent, dan bereik je het meeste." Respondent F

Een andere manier hoe vriendelijkheid invloed heeft op duurzame investeringsbeslissingen, is door het tonen van empathie. De respondenten geven aan dat een hoog niveau van empathie, hen in staat stellen om zich in te leven in anderen, de behoeften en verwachtingen van hun collega's te begrijpen, waarvoor ze passende duurzame oplossingen kunnen vinden.

"Ik zou dat ook vrij hoog geven, een 8. Het empathische wel, dat wil zeggen dat je kunt inleven in die nieuwe generatie of de nieuwe verwachtingen van de generaties. Dan ga je

zeker het juiste gevoel mee moeten hebben om daar juist op te kunnen acteren, de juiste beslissingen.” Respondent C

“Ik denk dat ik in het algemeen vriendelijk en empathisch ben. Dus daar een best wel hoge score op heb. [...]. Als ik daar gelijk een tiran ga roepen, een tier, dan gaan mijn collega's niet naar mij luisteren. Terwijl, als ik met hun in dialoog wil gaan, en opensta voor hun ideeën en we zoeken samen naar een werkbare oplossing, dan is dat een ander verhaal.”

Respondent E

“Als je wat beter kan inleven wat de andere meemaakt, zeg maar, dan kan dat wel degelijk met jou. Ik denk dat op het moment dat je wat meer gevoel hebt wat de dingen die daar spelen, dan ben je vlugger bereid om ook kleine investeringen te doen op het gebied van het sociale aspect. Dus wij hebben vandaag world safety day, die proberen we vandaag een beetje in het zonnetje te zetten. Dan krijgt iedereen een fruit enz.” Respondent F

“Een 7. Ik denk ook wel dat dat een invloed heeft op mijn duurzame investeringsbeslissingen. Empathisch is toch meevoelen en meeleven.” Respondent G

Op basis van deze informatie kunnen we patroon 7e bevestigen, die stelde dat het persoonlijkheidskenmerk vriendelijkheid van de managers een determinant is die hun duurzame investeringsbeslissingen beïnvloedt. Uit de literatuur kwam naar voren dat CEO's met een hoog niveau van vriendelijkheid gepaard gaat met een neiging tot betrokkenheid bij sociale welzijnsdoelen, wat resulteert in een bereidheid om organisatorische middelen in te zetten voor duurzaamheidsdoelen (Venugopal et al., 2023). Dit komt overeen met mijn bevindingen waarbij de respondenten zichzelf beschouwen als vriendelijk en empathisch. Ze tonen bereidheid om anderen mee te krijgen in hun duurzaamheidsinitiatieven en streven naar duurzame oplossingen door de behoeften en verwachtingen van anderen te begrijpen. Dit patroon verduidelijkt het verband tussen vriendelijkheid en de bereidheid om duurzame investeringsbeslissingen te nemen.

5.8. Veranderende omgeving

In propositie 8 stelden we dat de veranderende omgeving waarin de managers actief zijn, een determinant is die hun duurzame investeringsbeslissingen beïnvloedt. Dit komt doordat de voortdurende evolutie van factoren zoals klantenvoorkeuren, concurrentie en technologie ervoor zorgen dat ze moeten voldoen aan de eisen van de markt. Door deze veranderende omgeving zullen de managers duurzaamheid serieuzer moeten overwegen. Er werd aan de respondenten gevraagd om hun voortdurende veranderende omgeving te typeren op vlak van klantenvoorkeuren, concurrentie en technologische ontwikkelingen. Vervolgens werd er gevraagd of en hoe deze veranderende omgeving een invloed heeft op hun duurzame investeringsbeslissingen. Zeven van de acht respondenten vinden dat de veranderende omgeving een invloed heeft op hun besluitvorming. Opvallend is dat er steeds meer nadruk wordt gelegd op duurzaamheid vanuit klantenvoorkeuren. In termen van hoe de veranderende omgeving de duurzame investeringsbeslissingen beïnvloedt, willen de respondenten voldoen aan de veranderende klantenvoorkeuren. Twee respondenten benadrukken dat hun grote klanten hogere eisen stellen die de lat steeds hoger leggen omtrent duurzaamheid, waardoor deze respondenten duurzaamheid serieus moeten overwegen in hun besluitvorming om concurrerend te kunnen

blijven in de veranderende omgeving. Zoals respondent A aangeeft: *"Wij werken voor die grote jongens, die leggen de lat alsmaar hoger op, in dit geval voornamelijk het ESG-verhaal. Als wij daar niet kunnen aan voldoen, dan zullen wij het niet halen van onze concurrent. [...]. Vandaag is de prijs belangrijk, maar ook mag ik uw ESG, uw CSRDrapportage zien, zodat dat correct is. Zonder dat kun jij niet meer metingen of offertes maken. Dat is ook een serieuze veranderende omgeving als je vergelijkt wat de toekomst zal zijn tegen het verleden."* Dit wordt eveneens verklaard door respondent E: *"Op een bepaald moment legt de opdrachtgever de lat zodanig hoog dat een aantal bedrijven uit de boot vallen. Of dat ze bijvoorbeeld zeggen jullie moeten een CO2 prestatieladder certificaat hebben."*

Hoe de klantenvoorkeuren een invloed hebben op duurzame investeringsbeslissingen, wordt geïllustreerd door respondent H. De veranderende klantenvoorkeuren stellen steeds strengere eisen, wat managers dwingt om duurzaamheid centraal te stellen in hun investeringsbeslissingen. Zoals respondent H aangeeft: *"Onze grote klanten, dat zijn daar twee voorlopers van. Die vragen me wat meer en meer over duurzaamheid. Zoals wat doe jij om te zorgen dat je in regel bent met wetgeving. Dit dwingt mij om duurzame investeringsbeslissingen te overwegen. Dat legt nog wel eens de belangen bloot van duurzaamheid."*

In termen van hoe de veranderende omgeving een invloed heeft op duurzame investeringsbeslissingen leggen de respondenten uit dat ze willen voldoen aan de klantenvoorkeuren, waarbij er een groeiende vraag is naar duurzaamheid vanuit hun klanten. De respondenten erkennen dat de klantenvoorkeuren opschuift naar meer duurzamere praktijken. Zoals respondent B aangeeft: *"Onze klanten zijn onze portfolio-bedrijven. Die zijn op zoek naar hoe we nu inderdaad richting die duurzaamheid kunnen gaan. Die gaan ook effectief naar energie-efficiënter machines gaan. Die gaan ook hun wagenpark vergroenen, maar die zijn ook aan het kijken van hoe kunnen we die nu integreren in onze strategie."* Ook benadrukt respondent G hoe de veranderende klantenvoorkeuren de duurzame investeringsbeslissingen beïnvloedt: *"Ik merk dat mijn klanten steeds meer bezig zijn met het inzetten van recycle material en minder met virgin material. Als wij iets leveren voor onze klanten, dan zorgen we ervoor dat het duurzaam is, dat het zeer lang kan gebruikt worden en ook heel lang en makkelijk kan onderhouden worden."*

Desondanks komt ook een uitdaging dat hieruit voort, dat wordt benadrukt door respondent E die aangeeft dat klanten niet altijd bereid zijn om extra te betalen voor de *duurzamere producten of diensten*: *"Wat je ziet vanuit klanten is, dat ze willen dat het duurzaam is, maar ze willen geen cent extra betalen. Terwijl voor ons die kostprijs serieus omhoog gaat. [...]. Het zou een stuk gemakkelijker dat we die koek kunnen verdelen. [...]. De klant is altijd de koning, dus vanaf het moment dat een klant gaat zeggen, ah, ik vind dat belangrijk, die duurzaamheid, ja, dangaat dat wel een impact hebben."*

Een andere manier hoe de veranderende omgeving een invloed heeft op de duurzame investeringsbeslissingen is door zich te onderscheiden door innovatie op het gebied van duurzaamheid en de veranderende technologische ontwikkelingen. Uit de interviews blijkt dat de respondenten de nieuwe technologieën belangrijk vinden om te voldoen aan de groeiende vraag naar duurzaamheid. Ze investeren in innovaties om duurzaamheid te bevorderen en steeds concurrerender te blijven. Hieronder zijn er een aantal citaten die dit aantonen.

"Waar we ook wel heel sterk in geloven is om die duurzaamheid te kunnen bewerkstelligen en om te zorgen dat het effectief op langere termijn werkt. Richting die duurzaamheid hebben we nieuwe technologieën nodig. Dus we gaan moeten investeren in innovaties, omdat we met de huidige technologieën niet alles kunnen tegenhouden wat er nuaan het gebeuren is."

Respondent B

"Nu de grote technologische ontwikkelingen, die zien wij bijvoorbeeld van bedrijven die zich ook op de huizenmarkt aan het storten zijn. Die houden we zeker in het oog om daar waakzaam voor te zijn, om die nieuwe principes ook toe te passen. Je ziet ook prefab bouwen, waarbij dan de muren in de fabriek zal worden gemaakt. Wat ook vaak ecologischer is om zo een huis te bouwen en dan ook de ramen en deuren worden in de fabriekshal gemonteerd met de juiste technieken en technologieën."

Respondent C

"Wij proberen ons erin te onderscheiden, is meer in meerdere megawatts. Dus zo'n turbine die produceert megawatts en hoe meer megawatt er eigenlijk geproduceerd komt per turbine, is voor ons heel belangrijk dat is eigenlijk een, wij noemen dat wel een unieke selling point. Dus dat is voor ons een belangrijk ding. Dus innovatie in megawatts, dat is wat we doen en dus innovatie is eigenlijk wel het belangrijke woord hier."

Respondent F

"Maar ook die technologische ontwikkelingen. Weet je, iedereen praat erover, maar dat is uiteraard ook eentje. Die artificial intelligence, die alsmaar meer zal toegepast worden. Technologie staat niet stil, alsmaar meer robots. Als ik kijk nu wat we bestelden, de lijnen die we bestelden tegen 10 jaar geleden. We hebben alsmaar minder personeel nodig aan de lijnen. Alsmaar is het meer en meer geautomatiseerd."

Respondent A

Op basis van deze informatie kunnen we patroon 8 bevestigen, die stelde dat de veranderende omgeving waarin de managers actief zijn, een determinant is die hun duurzame investeringsbeslissingen beïnvloedt. De veranderende omgeving ook gekend als de 'environmental dynamism', wordt bepaald door factoren zoals concurrentie, klantenvoorkeuren en technologie (Kafetzopoulos, 2022). De respondenten benadrukken dat de veranderende klantenvoorkeuren, concurrentie en technologische ontwikkelingen een invloed hebben op hun duurzame investeringsbeslissingen, omdat ze willen voldoen aan de groeiende vraag naar duurzaamheid. Dit patroon verduidelijkt de nauwe relatie tussen de veranderende omgeving en de duurzame investeringsbeslissingen van de respondenten.

Onderstaande figuur 2 toont de bevindingen van dit onderzoek en geeft weer welke determinanten invloed hebben op de duurzame investeringsbeslissingen van de managers.

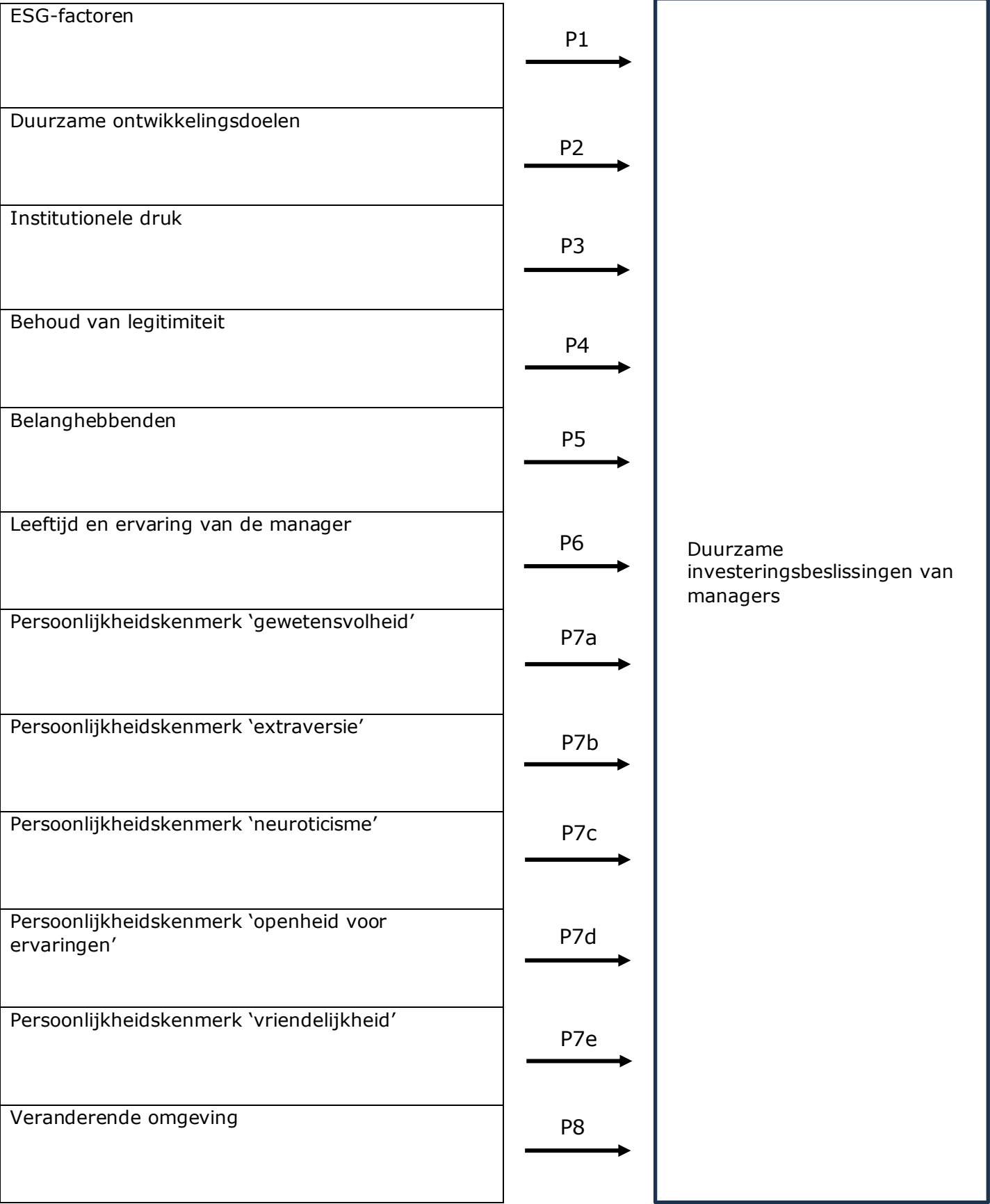


Fig. 2: voorgestelde raamwerk van de determinanten die invloed hebben op de duurzame investeringsbeslissingen van de managers.

6. Discussie

Om de onderzoeksvraag “welke determinanten beïnvloeden de duurzame investeringsbeslissingen van de managers?” te kunnen beantwoorden, is er eerst een literatuurstudie uitgevoerd om determinanten te identificeren die van invloed zijn op de duurzame investeringsbeslissingen van de managers. Vervolgens zijn 8 respondenten geïnterviewd om te onderzoeken of en hoe deze determinanten van invloed zijn op hun duurzame investeringsbeslissingen. In dit onderzoek is er gebruikgemaakt van het proces van de patroonafstemming, waarbij er wordt gekeken of de theoretische patronen overeenkomen met de waargenomen patronen. In dit deel zullen de resultaten gelinkt worden met de literatuurstudie, waarbij de overeenkomsten en eventuele verschillen worden besproken.

Eerst en vooral kan het theoretisch patroon 1, waarin gesteld werd dat de ESG-factoren determinanten zijn die de duurzame investeringsbeslissingen van de managers beïnvloeden, kan op basis van de empirische analyse bevestigd worden. Deze bevinding draagt bij aan de literatuur door te bevestigen dat ESG-factoren belangrijke determinanten zijn, waarbij de managers voordelen kunnen halen wanneer ze rekening houden met ESG-factoren in hun duurzame investeringsbeslissingen. Door rekening te houden met de ESG-factoren, kunnen ze opkomende risico's beheren en minimaliseren (Shapqugova, 2023). Dit komt overeen met het waargenomen patroon, waarbij de respondenten opkomende risico's zoals milieuproblemen en arbeidsgerelateerde problemen kunnen minimaliseren door ESG-factoren in overweging te nemen in hun investeringsbeslissingen. Drie respondenten geven aan dat zowel het milieu aspect, sociaal aspect als het governance aspect van invloed zijn op hun investeringsbeslissingen. Volgens onderzoek van Friede et al. (2015) behalen managers die deze drie ESG-aspecten in hun investeringsbeslissingen integreren niet alleen strategische voordelen, zoals een breder risicoprofiel en een versterkte bedrijfsreputatie, maar voldoen zij ook aan de verwachtingen van belanghebbenden. Echter is het verrassend dat vooral het sociale aspect het meest bekend is tussen de respondenten, waarbij ze focussen op het verbeteren van arbeidscondities en het creëren van veilige werkomgeving. Deze bevinding draagt bij aan de literatuur door de groeiende nadruk op sociale verantwoordelijkheid te onderstrepen, wat aangeeft dat managers niet alleen milieu- en governancekwesties belangrijk vinden, maar ook sterk gericht zijn op het verbeteren van arbeidsomstandigheden. Aguilera et al., (2017) wijzen op de groeiende nadruk op sociale verantwoordelijkheden, waarbij managers steeds meer aandacht besteden aan arbeidsomstandigheden en veiligheid. Managers die investeren in sociale duurzaamheid profiteren vaak van verbeterde werktevredenheid en loyaliteit onder werknemers, wat op zijn beurt kan bijdragen aan een betere bedrijfsprestatie. Bovendien draagt een verbeterde arbeidsomstandigheden aan een verbeterde reputatie (Mishra & Modi, 2013).

Daarnaast kunnen de duurzame ontwikkelingsdoelen een invloed hebben op de duurzame investeringsbeslissingen van de managers. Deze doelen, vastgesteld in 2015 door de Algemene Vergadering van de Verenigde Naties voor een duurzame ontwikkeling (Piper, 2017), moedigt bedrijven aan om duurzame praktijken aan te nemen (Sonko & Sonko, 2023). Het theoretisch patroon 2, waarin gesteld werd dat het streven naar duurzame ontwikkelingsdoelen door de managers een determinant is die hun duurzame investeringsbeslissingen beïnvloedt, kan op basis van de empirische analyse bevestigd worden. Mio et al. (2020) tonen aan dat managers SDG's gebruiken als een strategische kader om hun investeringsbeslissingen te sturen en te integreren in

hun bredere duurzaamheidsstrategieën. Dit helpt managers om hun strategische doelen te verduidelijken en bij te dragen aan duurzame ontwikkeling (Mio et al., 2020). Echter zijn deze doelen niet altijd direct van invloed op hun investeringsbeslissingen. Enkele respondenten geven aan dat ze onrechtstreeks bijdragen aan deze doelen. Peña et al. (2023) bevestigen dit door te tonen dat SDG's managers ondersteunen bij het vaststellen van strategische richtingen en doelstellingen. Hierdoor dragen managers indirect bij aan de SDG's, maar deze doelen hebben niet altijd directe impact op hun duurzame investeringsbeslissingen. Deze bevinding draagt bij aan de literatuur door te bevestigen dat het streven naar de SDG's een determinant is die de duurzame investeringsbeslissingen van de managers beïnvloedt. Daarnaast voegt deze bevinding toe dat de invloed van de SDG's ook indirect is, wat een nuance toevoegt aan de bestaande literatuur door te benadrukken dat SDG's zowel direct als indirect van invloed zijn op de duurzame investeringsbeslissingen van de managers.

Bovendien spelen de institutionele krachten een belangrijke rol in de duurzame investeringsbeslissingen van de managers. Zoals benadrukt door DiMaggio en Powell (1983), worden organisaties niet alleen gevormd door interne factoren, maar worden ze ook aanzienlijk beïnvloed door externe factoren, namelijk de institutionele krachten zoals regels en normen. Het theoretisch patroon 3, waarin gesteld werd dat het willen voldoen aan de institutionele druk door de managers een determinant is die hun duurzame investeringsbeslissingen beïnvloedt, kan op basis van de empirische analyse bevestigd worden. Dit komt overeen met het waargenomen patroon, waarbij alle respondenten institutionele druk ervaren vanuit de overheid. Ze gaan duurzame investeringsbeslissingen nemen, zodat ze voldoen aan de wet- en regelgeving om uiteindelijk de benodigde vergunning te verkrijgen om hun activiteiten verder voort te zetten. Een voorbeeld van een institutionele druk is de duurzaamheidsrapportageverplichting wat een regelgeving is die bedrijven verplicht om gedetailleerd te rapporteren over duurzaamheid. De respondenten geven aan dat de duurzaamheidsrapportage ervoor zorgt dat ze duurzaamheid meer gaan overwegen in hun investeringsbeslissingen. Enerzijds omdat de rapportage een verplichting is, waarbij ze gedwongen worden om duurzaamheid te overwegen. Anderzijds is er een informatieverplichting wat relevant is voor de belanghebbenden zoals de banken, omdat zij een overzicht kunnen krijgen van de impact van het bedrijf op de ecologische, sociale en governance factoren. D'Apolito et al. (2024) tonen aan dat deze transparantie een aanzienlijke druk uitoefent op managers om duurzaamheid serieus te overwegen in hun investeringsbeslissingen. Banken beschouwen bedrijven met sterke duurzaamheidsprofielen als minder risicovol, waardoor ze hen financiering verstrekken (D'Apolito et al., 2024). Wat verassend was, was dat een respondent de subsidieregeling bekritiseerde, waaruit blijkt dat bepaalde duurzame investeringsbeslissingen belemmerd worden door het gebrek aan een goede subsidieregeling. Deze bevinding draagt bij aan de literatuur door te benadrukken dat niet alleen de aanwezigheid, maar ook de kwantiteit van institutionele ondersteuning van invloed is op de duurzame investeringsbeslissingen van de managers.

Volgens Deegan (2019) hebben de managers een sleutelrol om ervoor te zorgen dat het bedrijf voldoet aan de verwachtingen van de gemeenschap, waardoor het bedrijf als 'legitiem' wordt beschouwd. Dit betekent dat het bedrijf opereert binnen de algemene normen en waarden die door de samenleving worden geaccepteerd en verwacht. Meutia et al. (2022) beweren dat bedrijven duurzaamheidsinitiatieven kunnen gebruiken als middel om hun activiteiten te legitimeren en hun positie als legitieme organisatie te versterken. Het theoretisch patroon 4, waarin gesteld werd dat

het willen behouden van legitimiteit door de managers een determinant is die hun duurzame investeringsbeslissingen beïnvloedt, kan op basis van de empirische analyse bevestigd worden. Dit komt overeen met het waargenomen patroon, waarbij respondenten aangaven dat het behoud van legitimiteit hun duurzame investeringsbeslissingen beïnvloedt. Dit vertaalt zich in verschillende duurzaamheidspraktijken zoals duurzaam produceren om te voldoen aan de verwachtingen en waarde te creëren voor de belanghebbenden, waardoor het bedrijf als legitiem wordt beschouwd. Deze bevinding draagt bij aan de literatuur door te bevestigen dat het willen behouden van legitimiteit een determinant is die de duurzame investeringsbeslissingen van de managers beïnvloedt. Daarnaast voegt deze bevinding toe dat managers verschillende duurzaamheidspraktijken toepassen om de legitimiteit van hun bedrijf te waarborgen.

Daarnaast is het opmerkelijk dat de belanghebbenden een cruciale rol spelen bij duurzame investeringsbeslissingen van de managers. Door rekening te houden met de belangen van alle belanghebbenden bij het nemen van investeringsbeslissingen, kunnen managers streven naar een evenwichtige benadering die niet alleen waarde creëert voor aandeelhouders, maar ook voor werknemers, klanten, gemeenschappen en het milieu (Pava & Krausz, 1996). Het theoretisch patroon 5, waarin gesteld werd dat het willen voldoen aan de belangen van de belanghebbenden door de managers een determinant is die hun duurzame investeringsbeslissingen beïnvloedt, kan op basis van de empirische analyse bevestigd worden. De respondenten geven aan dat ze reageren op de behoeften en verwachtingen van hun belanghebbenden, wat leidt tot duurzame investeringen zoals het verbeteren van de veiligheid van de werknemers, welzijn en werksfeer. Deze bevinding draagt bij aan de literatuur door te bevestigen dat het voldoen aan de belangen van belanghebbenden een determinant is die de duurzame investeringsbeslissingen van managers beïnvloedt. De bevinding voegt toe dat managers hun investeringsbeslissingen afstemmen op de behoeften en verwachtingen van belanghebbenden, wat leidt tot duurzame investeringen zoals verbeterde arbeidsomstandigheden. De belanghebbenden hechten steeds meer waarde aan duurzaamheid, wat managers ertoe aanzet om duurzaamheid te overwegen in hun investeringsbeslissingen. Dit wordt bevestigd door Alessa et al. (2024), die aantonen dat de belanghebbenden managers stimuleren om duurzaamheid centraal te stellen in hun besluitvorming. Hierdoor reageren managers op de verwachtingen van hun belanghebbenden door duurzame investeringsbeslissingen te nemen.

Opvallend is dat de banken een grote invloed uitoefenen als belanghebbenden op de duurzame investeringsbeslissingen van de managers. Dit komt doordat de banken steeds meer belang hechten aan duurzaamheid bij het verstrekken van leningen. Dit heeft een impact op de duurzame investeringsbeslissingen van de managers, aangezien bedrijven geen financiële steun meer krijgen als ze niet voldoen aan bepaalde duurzaamheidsnormen. Dit is in lijn met de literatuur, waaruit blijkt dat sterke prestaties op het gebied van duurzaamheid de toegang tot kapitaal vergemakkelijken (Dirnson et al., 2020).

Naast deze diverse concepten, heeft ook de ervaring van de managers een invloed op hun duurzame investeringsbeslissingen. De upper echelons theorie geeft aan dat de ervaringen van leiders, hun percepties, attitudes en gedragingen vormen (Hambrick & Mason, 1984). De respondenten gaven aan dat hun werkervaring hun bewustzijn van duurzaamheidskwesties heeft versterkt en als bijgevolg hen in staat heeft gesteld om duurzaamheid te integreren in hun investeringsbeslissingen. Het theoretisch patroon 6, waarin gesteld werd dat de leeftijd en de ervaring van de managers

determinanten zijn die hun duurzame investeringsbeslissingen beïnvloeden, kan op basis van de empirische analyse bevestigd worden. Deze bevinding draagt bij aan de literatuur door te bevestigen dat de leeftijd en de ervaring van managers determinanten zijn die hun duurzame investeringsbeslissingen beïnvloeden.

Volgens een onderzoek zijn managers met internationaal ervaring meer geneigd om duurzaamheidsaspecten mee te nemen in hun investeringsbeslissingen, vanwege hun bredere blootstelling aan verschillende culturen en zakelijke contexten (Plöckinger et al., 2016). Dit komt overeen met de bevindingen van dit onderzoek, waarbij twee respondenten aangaven dat hun ervaring in de internationale context hun betrokkenheid bij duurzaamheid heeft vergroot. Een respondent gaf aan dat dit te danken is aan zijn blootstelling aan verschillende culturen. Hierdoor heeft hij gemerkt dat sommige landen zoals India duurzaamheid meer integreren, wat hem een breder inzicht geeft in de rol van duurzaamheid.

Bovendien hebben de persoonlijkheidskenmerken van de managers een invloed op hun investeringsbeslissingen. Dit komt doordat persoonlijkheid een diepgaande invloed heeft op hoe individuen beslissingen nemen (Harrison et al., 2019). In dit onderzoek is er gebruikgemaakt van de Big Five persoonlijkheidstheorie, die de volgende persoonlijkheidskenmerken omvat: gewetensvolheid, extraversie, neuroticisme, openheid voor ervaringen en vriendelijkheid (McCrae & Costa, 1985). Voor elk van deze kenmerken zijn er in dit onderzoek patronen vastgesteld. De bevindingen dragen bij aan de literatuur door te bevestigen dat de Big Five persoonlijkheidskenmerken determinanten zijn die de duurzame investeringsbeslissingen van de managers beïnvloeden.

Uit de literatuur blijkt dat CEO's met een hoog niveau van gewetensvolheid meer kans hebben op positieve duurzaamheidsresultaten voor hun bedrijf, omdat ze duurzaamheidsdoelen mogelijk als belangrijk beschouwen en nastreven (Venugopal et al., 2023). Gewetensvolle individuen zijn meestal georganiseerd, doelgericht en betrouwbaar (Şahin et al., 2019). Dit onderzoek omvat respondenten met hoog niveau van gewetensvolheid dat afgeleid kan worden uit hun zelfbeoordeling. De respondenten geven aan dat dit kenmerk ervoor zorgt om verantwoordelijkheid te nemen en op een doelgerichte manier te werken, waardoor ze zich kunnen inzetten voor duurzame doelstellingen. Hun gewetensvolle gedrag vertaalt zich in verschillende duurzaamheidsinitiatieven dat zowel het milieu als de medemens ten goede komen. Het theoretisch patroon 7a, waarin gesteld werd dat het persoonlijkheidskenmerk gewetensvolheid van de managers een determinant is die hun duurzame investeringsbeslissingen beïnvloedt, kan op basis van de empirische analyse bevestigd worden.

Daarnaast heeft het extraverte gedrag ook een invloed op de duurzame investeringsbeslissingen van de managers. Uit de literatuur is naar voren gekomen dat er een positieve relatie is tussen het extraverte karakter van de CEO's en de prestaties op het gebied van duurzaamheid, omdat ze enthousiast zijn voor het behalen van de duurzaamheidsdoelen (Venugopal et al., 2023). Deze bevindingen worden ondersteund door de resultaten van dit onderzoek, waarin respondenten met een hoog niveau van extraversie aangeven dat hun enthousiasme een belangrijke rol speelt bij het bevorderen van duurzaamheid binnen hun bedrijf. Bovendien gebruiken ze hun enthousiasme om bewustzijn te creëren door hun collega's en werknemers te motiveren om duurzaamheidsinitiatieven te omarmen. Dit enthousiasme van extraverte managers leidt er ook toe dat duurzaamheid een prominente rol speelt in hun investeringsbeslissingen. Dit extraverte gedrag stelt hen in staat om

anderen te betrekken bij hun duurzaamheidsinitiatieven zoals het enthousiasmeren van werknemers om achterstevoren te parkeren, wat bijdraagt aan het verminderen van CO₂-uitstoot. Dit sluit aan bij de literatuur die de positieve relatie tussen duurzaamheid en het extraverte gedrag benadrukt (Venugopal et al., 2023). Het theoretisch patroon 7b, waarin gesteld werd dat het persoonlijkheidskenmerk extravertie van de managers een determinant is die hun duurzame investeringsbeslissingen beïnvloedt, kan op basis van de empirische analyse bevestigd worden.

Zoals blijkt uit de literatuur verwijst hoge neuroticisme naar emotionele instabiliteit en de neiging tot het ervaren van negatieve emoties zoals onzekerheid en angst (Stricker et al., 2019). Uit dit onderzoek kan er afgeleid worden dat de respondenten een laag niveau van neuroticisme vertonen, aangezien ze zich als minder angstig, nerveus en stressgevoelig beschouwen. Ze vinden dat duurzaamheid een redelijk nieuw domein is en dat je bij het nemen van duurzame investeringsbeslissingen, angst en stress moet vermijden zodat dat geen belemmeringen vormen. Ook geven ze aan dat je stressbestendig moet zijn bij het nemen van duurzame investeringsbeslissingen, en dat het belangrijk is om de foute beslissingen die genomen worden, recht te zetten zonder stress te ervaren. Het theoretisch patroon 7c, waarin gesteld werd dat het persoonlijkheidskenmerk neuroticisme van de managers een determinant is die hun duurzame investeringsbeslissingen beïnvloedt, kan op basis van de empirische analyse bevestigd worden. Dit komt omdat managers met een laag niveau van neuroticisme emotioneel stabiel zijn, waardoor ze duurzame investeringsbeslissingen kunnen nemen, zelfs tijdens onzekere periodes. Uit de literatuur blijkt dat CEO's met een hoog niveau van neuroticisme doorgaans slechter presteren op het gebied van duurzaamheid (Venugopal et al., 2023). Dit ondersteunt het waargenomen patroon, waarbij respondenten met een laag niveau van neuroticisme positieve bedrijfsprestaties vertonen.

Opvallend is dat alle respondenten erover eens zijn dat de wereld verandert en dat duurzaamheid relatief nieuw is, waardoor ze open moeten staan voor nieuwe ideeën en ervaringen om duurzaamheid te implementeren. Ze erkennen dat nieuwe oplossingen nodig zijn om vooruitgang te boeken in het bevorderen van duurzaamheid en tonen een bereidheid om nieuwe ideeën op dit gebied te omarmen. Deze bevindingen komen overeen met de literatuur, waaruit blijkt dat CEO's met hoge mate van openheid vaak brede interesses hebben en openstaan voor nieuwe ideeën en ervaringen, waardoor ze in staat zijn om oplossingen te bedenken voor uitdagingen over duurzaamheid (Mendonça, 2022). Het theoretisch patroon 7d, waarin gesteld werd dat het persoonlijkheidskenmerk openheid voor ervaringen van de managers een determinant is die hun duurzame investeringsbeslissingen beïnvloedt, kan op basis van de empirische analyse bevestigd worden.

Vervolgens blijkt uit dit onderzoek dat respondenten vanwege hun vriendelijkheid empathie tonen, wat noodzakelijk is om anderen mee te krijgen in hun nieuwe duurzaamheidsinitiatieven. Hun empathisch gedrag stelt hen in staat zich in te leven in anderen, waardoor ze de behoeften en verwachtingen van hun collega's begrijpen en passende duurzame oplossingen kunnen vinden. De literatuur toont aan dat CEO's met een hoog niveau van vriendelijkheid meer betrokken zijn bij sociale welzijnsdoelen, wat resulteert in een bereidheid om organisatorische middelen in te zetten voor duurzaamheidsdoelen (Venugopal et al., 2023). Dit komt overeen met mijn bevindingen, waardoor het theoretisch patroon 7e, waarin gesteld werd dat het persoonlijkheidskenmerk vriendelijkheid van de managers een determinant is die hun duurzame investeringsbeslissingen beïnvloedt, kan op basis van de empirische analyse bevestigd worden.

Tot slot wordt de veranderende omgeving bepaald door factoren zoals veranderende klantenvoorkeuren, concurrentie en technologie (Kafetzopoulos, 2022). De veranderende omgeving heeft ook een invloed op de duurzame investeringsbeslissingen van de managers, omdat de voortdurende evolutie van klantenvoorkeuren, concurrentie en technologie ervoor zorgen dat de managers moeten voldoen aan de eisen van de markt. De grote dynamiek opent nieuwe mogelijkheden om de ontwikkeling te stimuleren omtrent duurzaamheid (Zhang et al., 2019). Het theoretisch patroon 8, waarin gesteld werd dat de veranderende omgeving waarin de managers actief zijn, een determinant is die hun duurzame investeringsbeslissingen beïnvloedt, kan op basis van de empirische analyse bevestigd worden.

Volgens de respondenten biedt deze veranderende omgeving nieuwe kansen om zich te onderscheiden door innovatie op het gebied van duurzaamheden door in te spelen op technologische ontwikkelingen. Ze investeren in innovaties om duurzaamheid te bevorderen en om steeds concurrerend te blijven. Opmerkelijk is dat de klantenvoorkeuren volgens de respondenten verschuiven naar meer duurzamere opties, waardoor ze duurzaamheid moeten overwegen in hun investeringsbeslissingen om concurrerend te blijven in de veranderende omgeving. Dit onderzoek draagt bij aan de literatuur door te bevestigen dat de veranderende omgeving waarin de managers actief zijn, een determinant is die hun duurzame investeringsbeslissingen beïnvloedt. Deze bevindingen ondersteunen de notie dat managers in een dynamische omgeving hun concurrentiepositie kunnen versterken door in te spelen op duurzaamheidsontwikkelingen en klantverwachtingen.

7. Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek

Ondanks de waardevolle inzichten die dit onderzoek heeft opgeleverd, moet er rekening gehouden worden met enkele beperkingen. Naast de beperkingen zullen er ook aanbevelingen gegeven worden voor verder onderzoek.

De eerste beperking heeft betrekking op de omvang van de steekproef. Aangezien slechts 8 respondenten werden betrokken, kan de representativiteit van de resultaten in het gedrang komen, waardoor de bevindingen van dit onderzoek niet gegeneraliseerd kunnen worden naar een breder populatie. Vervolgens is het belangrijk om op te merken dat de respondenten afkomstig waren uit Limburg, wat betekent dat de bevindingen mogelijk niet representatief zijn voor andere provincies en landen. Voor verder onderzoek is het daarom aanbevolen om een grotere steekproefomvang te gebruiken en respondenten uit verschillende regio's op te nemen.

Een andere beperking van dit onderzoek is de variatie in de functies van de respondenten. Hoewel managers zijn geïnterviewd die investeringsbeslissingen kunnen nemen in het bedrijf, blijkt uit de verzamelde gegevens dat de respondenten verschillende functies bekleden zoals senior investment manager, supply chain manager, duurzaamheidsmanager, fabrieksmanager enz. Deze diversiteit in functies kan een invloed hebben op de manier waarop duurzame investeringsbeslissingen worden genomen. Voor verder onderzoek is het aanbevolen om een meer homogene steekproef te selecteren, waarbij respondenten dezelfde functie bekleden. Dit zal ervoor zorgen dat de resultaten beter vergeleken kunnen worden en zal de representativiteit van het onderzoek doen toenemen.

Een verdere beperking van dit onderzoek is dat er geen specifieke sector is gekozen. De respondenten waren afkomstig uit verschillende sectoren, variërend van de drankenindustrie tot de financiële sector, bouwsector, windenergiesector, voedingsindustrie enz. Deze diversiteit kan de generaliseerbaarheid van de bevindingen beïnvloeden, omdat de duurzame investeringsbeslissingen kunnen verschillen tussen de sectoren. Voor verder onderzoek is het aanbevolen om zich te richten op een specifieke sector om een dieper inzicht te verkrijgen. Dit zou de onderzoekers in staat stellen om de resultaten beter te vergelijken en te generaliseren naar andere bedrijven binnen dezelfde sector.

Daarnaast zijn de meeste respondenten verzameld via *convenience sampling*, waarbij ze werden geselecteerd in mijn directe omgeving. Deze verzamelmethode kan resulteren in een steekproefbias, dit betekent dat de respondenten mogelijk niet representatief zijn voor een bredere populatie, omdat ze voortkomen uit mijn directe omgeving. Voor verder onderzoek is het aanbevolen om een andere verzamelmethode te gebruiken om een representatieve steekproef te verkrijgen.

Bovendien kan desirability bias aanwezig zijn, wat verwijst naar de neiging van respondenten om antwoorden te geven die sociaal wenselijk zijn (Paulhus, 1991). In dit onderzoek kan desirability bias zich hebben gemanifesteerd, waarbij respondenten mogelijk antwoorden hebben gegeven die aansluiten bij wat zij dachten dat de onderzoeker wilde horen.

Een andere beperking is de mogelijkheid van confirmation bias, wat verwijst naar de neiging van de onderzoeker om informatie te zoeken, interpreteren en onthouden op een manier die hun vooraf bestaande hypothesen bevestigt (Nickerson, 1998). In dit onderzoek kan confirmation bias zich

hebben gemanifesteerd doordat de vraagstelling mogelijk de respondenten in een bepaalde richting heeft gestuurd. Daarnaast kan de interpretatie van de gegevens door de onderzoeker beïnvloed zijn door bestaande verwachtingen of hypothesen. Voor verder onderzoek is het aanbevolen om een neutrale vraagstelling te hanteren en een meervoudige analyse door verschillende onderzoekers uit te voeren om deze bias te vermijden.

Een laatste beperking van dit onderzoek is de gebruikte methode om persoonlijkheid te meten. Hoewel interviews diepgaande inzichten bieden, is het niet de meest ideale manier om persoonlijkheidskenmerken accuraat te meten. Voor verder onderzoek is het aanbevolen om gebruik te maken van gevalideerde vragenlijst voor een meer nauwkeurige en betrouwbare meting.

8. Conclusie

In een tijd waarin duurzaamheid steeds belangrijker wordt, is het essentieel te begrijpen welke determinanten de duurzame investeringsbeslissingen van de managers beïnvloeden. Door middel van een uitgebreide literatuurstudie en kwalitatieve onderzoek kunnen we een antwoord geven op de onderzoeksvraag: "Welke determinanten zijn van invloed op de duurzame investeringsbeslissingen van de managers?". Het antwoord op deze onderzoeksvraag is dat er verschillende determinanten zijn die de duurzame investeringsbeslissingen van managers beïnvloeden, namelijk: **ESG-factoren, duurzame ontwikkelingsdoelen, institutionele druk, behoud van legitimiteit, belanghebbenden, ervaringen, persoonlijkheidskenmerken en de veranderende omgeving.**

Dit onderzoek heeft aangetoond dat het rekening houden met **ESG-factoren** voordelen biedt, wat invloed heeft op de duurzame investeringsbeslissingen van de managers. Door aandacht te besteden aan milieu-, sociale en governance aspecten, kunnen managers risico's zoals milieuproblemen en arbeidsomstandigheden beter beheren en minimaliseren. Deze bevinding draagt bij aan de literatuur door de rol van ESG-factoren in duurzame investeringsbeslissingen van managers verder te verduidelijken. Daarnaast blijkt dat het streven naar **duurzame ontwikkelingsdoelen** ook van invloed is op de duurzame investeringsbeslissingen van de managers. Door hun investeringsbeslissingen af te stemmen op deze doelen, dragen ze bij aan de mondiale duurzame ontwikkeling. Hoewel enkele respondenten aangeven dat zij onrechtstreeks bijdragen aan deze doelen. Dit onderzoek voegt toe aan de literatuur door aan te tonen dat SDG's zowel directe als indirecte invloed hebben op de duurzame investeringsbeslissingen van de managers

Bovendien dwingt de **institutionele druk** zoals regels en normen opgelegd door de overheid, de managers om duurzaamheid te integreren in hun investeringsbeslissingen. Dit is noodzakelijk om te voldoen aan wet- en regelgeving om de benodigde vergunningen te verkrijgen voor de voorzetting van hun activiteiten en om te voldoen aan verplichtingen zoals duurzaamheidsrapportage. Door te laten zien hoe institutionele druk managers dwingt om duurzaamheid te integreren in hun investeringsbeslissingen, versterkt dit onderzoek het begrip van de invloed van institutionele krachten op duurzaamheid binnen bedrijven. Het willen **behouden van legitimiteit** heeft eveneens een invloed op de duurzame investeringsbeslissingen van de managers. De managers streven ernaar als een legitiem bedrijf beschouwd te worden door duurzaamheid te implementeren in hun investeringsbeslissingen, waardoor ze voldoen aan de verwachtingen van de belanghebbenden. Deze bevinding draagt bij aan de literatuur door te bevestigen dat het streven naar het behoud van legitimiteit een belangrijke determinant is die duurzame investeringsbeslissingen van managers beïnvloedt. Bovendien toont dit onderzoek aan dat managers verschillende duurzaamheidspraktijken hanteren om deze legitimiteit te behouden. De **belanghebbenden** zoals werknemers, klanten en banken, spelen een belangrijke rol in de duurzame investeringsbeslissingen van de managers, omdat ze rekening houden met hun verwachtingen en behoeften. De banken stellen duurzaamheidseisen voor het verstrekken van leningen, wat managers stimuleert om duurzame investeringsbeslissingen te nemen. Dit onderzoek onderstreept de cruciale rol van belanghebbenden in het beïnvloeden van duurzame investeringsbeslissingen van de managers en draagt bij aan de literatuur door te benadrukken dat managers niet alleen reageren op externe verwachtingen, maar deze actief integreren in hun investeringsbeslissingen.

De **ervaringen** van de managers versterken hun bewustzijn van duurzaamheidskwesties, waardoor ze in staat zijn om duurzaamheid te integreren in hun investeringsbeslissingen. Ook vergoot de internationale ervaring het begrip van duurzaamheid, doordat managers blootgesteld worden aan verschillende culturen. Hierdoor overwegen managers met internationale ervaring duurzaamheid meer in hun investeringsbeslissingen. Dit wordt verder versterkt door **persoonlijkheidskenmerken** zoals gewetensvolheid, extraversie, lage neuroticisme, openheid voor ervaringen en vriendelijkheid. Deze kenmerken zorgen ervoor dat managers beter in staat zijn om duurzame doelen na te streven, waardoor ze duurzaamheid in aanzienlijke mate gaan overwegen in hun investeringsbeslissingen. Dit onderzoek draagt bij aan de literatuur door te bevestigen dat ervaringen van managers en hun persoonlijkheidskenmerken belangrijke determinanten zijn die hun duurzame investeringsbeslissingen beïnvloeden.

Tot slot heeft de **veranderende omgeving** zoals de veranderende klantenvoorkeuren, concurrentie en technologische ontwikkelingen een invloed op de duurzame investeringsbeslissingen van de managers. Deze dynamiek biedt nieuwe kansen voor innovatie en stelt managers in staat om duurzaamheid te bevorderen door in te spelen op deze veranderingen, waardoor ze concurrerend blijven. Deze bevindingen dragen bij aan de literatuur door aan te tonen dat managers duurzaamheid kunnen bevorderen door in te spelen op dynamische marktontwikkelingen en daarmee hun concurrentievermogen kunnen behouden.

Bibliografie

- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy Of Management Review*, 32(3), 836–863.
<https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275678>
- Ahlstedt Mantel, N. (2023, 31 augustus). *FIT FOR IMPLEMENTATION? A WPR - analysis of how the European Commission frames implementation challenges in the Fit for 55 proposals*. Guthenberg University Library. <https://hdl.handle.net/2077/78433>
- Alexander, A., Walker, H., & Delabre, I. (2022). A decision Theory perspective on wicked problems, SDGs and stakeholders: the case of deforestation. *Journal Of Business Ethics*, 180(4), 975–995. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05198-8>
- Ali, A., Jiang, X., Ali, A., & Qadeer, A. (2022). A moderated mediation model linking entrepreneurial leadership to green innovation: An upper echelons theory perspective. *Creativity And Innovation Management*, 32(1), 41–57.
<https://doi.org/10.1111/caim.12538>
- Ali, R., Rehman, R. U., Suleman, S., & Ntim, C. G. (2021). CEO attributes, investment decisions, and firm performance: New insights from upper echelons theory. *MDE. Managerial And Decision Economics/Managerial And Decision Economics*, 43(2), 398–417.
<https://doi.org/10.1002/mde.3389>
- Alka, K., & Manvendra Pratap, S. (2023). A journey of social sustainability in organization during MDG & SDG period: A bibliometric analysis. *Science Direct*, 88.
<https://doi.org/10.1016/j.seps.2023.101668>
- Almutairi, A. F., Gardner, G. E., & McCarthy, A. (2013). Practical guidance for the use of a pattern-matching technique in case-study research: A case presentation. *Nursing And Health Sciences/Nursing & Health Sciences*, 16(2), 239–244.
<https://doi.org/10.1111/nhs.12096>
- Bacchiocchi, A., Bellocchi, A., & Giombini, G. (2024). Green Investment Challenges in European Firms: Internal vs. External Resources. *Sustainability*, 16(2), 496.
<https://doi.org/10.3390/su16020496>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal Of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Baumüller, J., & Grbenic, S. O. (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(4), 369–381. <https://doi.org/10.22190/fueo210817026b>
- Berrone, P., Fosfuri, A., & Gelabert, L. (2017). Does Greenwashing Pay Off? Understanding the Relationship Between Environmental Actions and Environmental Legitimacy. *Journal Of Business Ethics*, 144(2), 363–379. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2816-9>
- Bongardt, A., & Torres, F. (2021). The European Green Deal: more than an exit strategy to the pandemic crisis, a building block of a sustainable European economic model*. *JCMS: Journal Of Common Market Studies*, 60(1), 170–185.
<https://doi.org/10.1111/jcms.13264>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford University Press.

- Cappellin, R. (2020). The new European Industrial Strategy and the company's organization models. *Symphonya*, 2, 7–24. <https://doi.org/10.4468/2020.2.02cappellin>
- Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2007). It's All about Me: Narcissistic Chief Executive Officers and Their Effects on Company Strategy and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 52(3), 351–386. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.3.351>
- Chen, Y., Chen, M., Liu, H., Volberda, H. W., & Heij, C. V. (2024). How does CEO–TMT exchange quality incongruence affect business model innovation? The moderating role of environmental dynamism. *The Journal Of Product Innovation Management*. <https://doi.org/10.1111/jpim.12724>
- Cifuentes-Faura, J. (2021). Environmental policies to combat climate change in Europe and possible solutions: European Green Deal and circular economy. *The International Journal Of Sustainability Policy And Practice*, 17(2), 27–36. <https://doi.org/10.18848/2325-1166/cgp/v17i02/27-36>
- Clark, G. L., Feiner, A., & Viehs, M. (2015a). From the Stockholder to the Stakeholder: How Sustainability Can Drive Financial Outperformance. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2508281>
- Clark, G. L., Feiner, A., & Viehs, M. (2015b). From the Stockholder to the Stakeholder: How Sustainability Can Drive Financial Outperformance. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2508281>
- Costa, P., & McCrae, R. (1996). A Five-factor Theory of Personality. in the Five-Factor Model of Personality: Theoretical Perspectives. *Guilford Press: New York*, 51–87.
- Crews, C. (2023). The far right culture war on ESG. *Religions*, 14(10), 1257. <https://doi.org/10.3390/rel14101257>
- Cucculelli, M. (2017). Firm age and the probability of product innovation. Do CEO tenure and product tenure matter? *Journal Of Evolutionary Economics*, 28(1), 153–179. <https://doi.org/10.1007/s00191-017-0542-4>
- D'Apolito, E., Galletta, S., Iannuzzi, A. P., & Labini, S. S. (2024). Sustainability and Bank Credit Access: New evidence from Italian SMEs. *Research in International Business And Finance*, 69, 102242. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102242>
- De Groot, C., Koster, H., & Van Oostrum, C. (2022). Corporate Sustainability Reporting Directive: naar herziening van de Europese duurzaamheidsverslaggeving. *MAB*, 96(3/4), 61–73. <https://doi.org/10.5117/mab.96.82479>
- De Las Heras, B. P. (2021). European Climate Law(s): Assessing the Legal Path. *Romanian Journal Of European Affairs*, 21(2), 19–32. <https://www.proquest.com/docview/2617702414?parentSessionId=IVLDgYqz49nokyjWQF5qojroI5%2BROUyE5KIbZ1d6jc%3D&pq-origsite=360&accountid=27889&sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Deegan, C. M. (2019). Legitimacy theory: Despite its enduring popularity and contribution, time is right for a necessary makeover. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(8), 2307–2329. <https://doi.org/10.1108/aaaj-08-2018-3638>
- Deephouse, D. L., & Suchman, M. (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. In *SAGE Publications Ltd eBooks* (pp. 49–77). <https://doi.org/10.4135/9781849200387.n2>
- Delmas, M. A., & Toffel, M. W. (2008). Organizational responses to environmental demands:

- opening the black box. *Strategic Management Journal*, 29(10), 1027–1055.
<https://doi.org/10.1002/smj.701>
- Denny, A., Becker, J., Van Thuyne, G., & Rajan, C. (2023). How Climate-Related Disclosures Are Driving a Wave of Greenwashing Litigation. *Trade Journal*, 37(8), 19–21.
<https://www.proquest.com/docview/2854318492?parentSessionId=7cCo2J9YQup7Zv7MNkBIFHEQK3SJFJT9wrxgWuAcSM%3D&pq-origsite=summon&accountid=27889&sourcetype=Trade%20Journals>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. SAGE.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage revisited: Institutional isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Dimson, E., Marsh, P., & Staunton, M. (2020). Divergent ESG ratings. *The Journal Of Portfolio Management*, 47(1), 75–87. <https://doi.org/10.3905/jpm.2020.1.175>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy Of Management Review*, 20(1), 65.
<https://doi.org/10.2307/258887>
- Dorber, M., Panzacchi, M., Strand, O., & Van Moorter, B. (2023). New indicator of habitat functionality reveals high risk of underestimating trade-offs among sustainable development goals: the case of wild reindeer and hydropower. *AMBIO: A Journal Of The Human Environment*, 52(4), 757–768. <https://doi.org/10.1007/s13280-022-01824-x>
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014a). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014b). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from Cases: Opportunities and challenges. *Academy Of Management Journal*, 50(1), 25–32.
<https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37–51.
<https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>
- Ercantan, K., Eyüpoğlu, Ş. Z., & Ercantan, Ö. (2024). The Entrepreneurial Leadership, Innovative Behaviour, and Competitive Advantage Relationship in Manufacturing Companies: A Key to Manufactural Development and Sustainable Business. *Sustainability*, 16(6), 2407.
<https://doi.org/10.3390/su16062407>
- European Commision. (2021, 14 juli). *De Europese Green Deal*. Europese Commissie.
https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_nl
- European Union: Financing the green transition: The European Green Deal Investment Plan and Just Transition Mechanism. (2020). *Asia News Monitor*.
<https://www.proquest.com/docview/2337333976/fulltext/4F4FBE9B12D34B26PQ/1?accountid=27889&sourcetype=Newspapers>

- Europese Green Deal*. (2023, 20 december). Consilium Europa.
<https://www.consilium.europa.eu/nl/policies/green-deal/>
- Ferreras-Méndez, J. L., Newell, S., Fernández-Mesa, A., & Alegre, J. (2015). Depth and breadth of external knowledge search and performance: The mediating role of absorptive capacity. *Industrial Marketing Management*, 47, 86–97.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.038>
- Finkelstein, S. (2023, 15 november). *The EU Corporate Sustainability Reporting Directive is (Almost) Here. Is Your Company Ready?* Newstex.
<https://www.proquest.com/docview/2890022921?parentSessionId=AqcJQ%2F2uKK1FI%2F7DWTrV5kJPYgYBPq3GSOa89gDkU8s%3D&pq-origsite=summon&accountid=27889&sourcetype=Blogs,%20Podcasts,%20%20Websites>
- Flammer, C. (2015). Does Corporate Social Responsibility Lead to Superior Financial Performance? A Regression Discontinuity Approach. *Management Science*, 61(11), 2549–2568. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.2038>
- Fleming, R. C., & Mauger, R. (2021). Green and Just? An Update on the 'European Green Deal'. *Journal For European Environmental & Planning Law*, 164–180.
<https://doi.org/10.1163/18760104-18010010>
- France: Joint statement Welcoming the European Commission's Industrial Strategy. (2020). *Asia News Monitor*.
<https://www.proquest.com/docview/2375931128?parentSessionId=MmuR4K3qfdF%2Bkw5vMYRHmdgdy75ZOuO2LNmHt15101o%3D&pq-origsite=summon&accountid=27889&sourcetype=Newspapers>
- Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- Frikkee, M. (z.d.). *Corporate Sustainability Reporting Directive*. KPMG.
<https://kpmg.com/nl/nl/home/topics/environmental-social-governance/corporate-sustainability-reporting-directive.html>
- Geels, F. W. (2019). Socio-technical transitions to sustainability: a review of criticisms and elaborations of the Multi-Level Perspective. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 39, 187–201. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2019.06.009>
- Gomez, J. F. (2021). THE EUROPEAN GREEN DEAL AND THE ENERGY TRANSITION: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR INDUSTRIAL COMPANIES. *Scholarly Journal*, 76(232), 191–211. <https://doi.org/10.18543/bee.2334>
- Gunder, M. (2006). Sustainability. *Journal Of Planning Education And Research*, 26(2), 208–221. <https://doi.org/10.1177/0739456x06289359>
- Gupta, V., MacMillan, I. C., & De Surie, G. S. (2004). Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal Of Business Venturing*, 19(2), 241–260.
[https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(03\)00040-5](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(03)00040-5)
- Hambrick, D. C. (2007). Upper Echelons Theory: an update. *Academy Of Management Review*, 32(2), 334–343. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24345254>
- Hambrick, D. C., & Fukutomi, G. D. S. (1991). The Seasons of a Ceo's Tenure. *Academy Of Management Review*, 16(4), 719–742. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279621>

- Harrison, J. S., Thurgood, G. R., Boivie, S., & Pfarrer, M. D. (2019). Measuring CEO personality: Developing, validating, and testing a linguistic tool. *Strategic Management Journal*, 40(8), 1316–1330. <https://doi.org/10.1002/smj.3023>
- Hart, S. L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *The Academy Of Management Review*, 20(4), 986. <https://doi.org/10.2307/258963>
- Hashim, M. Z., Chao, L., & Wang, C. (2021). The role of project managers' attributes in project sustainability management and project performance under China-Pakistan economic corridor. *Chinese Management Studies*, 16(3), 708–731. <https://doi.org/10.1108/cms-08-2021-0333>
- Hockerts, K. (1999). The SusTainAbility Radar: A tool for the innovation of sustainable products and services. *ResearchGate*.
https://www.researchgate.net/publication/279581590_The_SusTainAbility_Radar_A_tool_for_the_innovation_of_sustainable_products_and_services
- Hörisch, J., Freeman, R. E., & Schaltegger, S. (2014). Applying stakeholder theory in sustainability Management. *Organization & Environment*, 27(4), 328–346.
<https://doi.org/10.1177/1086026614535786>
- Hsiao, H., Zhong, T., & Dinçer, H. (2019). Analysing Managers' Financial Motivation for Sustainable Investment Strategies. *Sustainability*, 11(14), 3849.
<https://doi.org/10.3390/su11143849>
- Hubbard, G. (2006). Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line. *Business Strategy And The Environment*, 18(3), 177–191.
<https://doi.org/10.1002/bse.564>
- Kafetzopoulos, D. (2022). Environmental dynamism and sustainability: the mediating role of innovation, strategic flexibility and HR development. *Management Decision*, 61(6), 1697–1716. <https://doi.org/10.1108/md-06-2022-0759>
- Kauppi, K. (2013). Extending the use of institutional theory in operations and supply chain management research suggestions. *International Journal Of Operations & Production Management*, 33(10), 1318–1345. <https://doi.org/10.1108/ijopm-10-2011-0364>
- Kets, P. E. J., & De Groot, C. (2023). Op weg naar klimaatneutraliteit. *Onderneming en Financiering*, 31(1), 21–31. <https://doi.org/10.5553/oenf/157012472023031001003>
- König, L. M., & Araújo-Soares, V. (2021). Will the farm to fork strategy be effective in changing food consumption behavior? A health psychology perspective. *Applied Economic Perspectives And Policy*, 45(2), 785–802. <https://doi.org/10.1002/aepp.13220>
- Kumar, A. (2023). Leadership and decision-making: Top management team age demographic and environmental strategy. *Journal Of Management & Organization*, 29(1), 69–85.
<https://doi.org/10.1017/jmo.2019.91>
- Louche, C., Arenas, D., & Van Cranenburgh, K. C. (2012). From Preaching to Investing: Attitudes of religious organisations towards responsible investment. *Journal Of Business Ethics*, 110(3), 301–320. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1155-8>
- Lykkesfeldt, P., & Kjaergaard, L. L. (2022). The origin of ESG. In *Springer eBooks* (pp. 245–248).
https://doi.org/10.1007/978-3-031-05800-4_30
- Lyytimäki, J., Eckert, N., Lepenies, R., Mosoni, C., Mustajoki, J., & Pedersen, A. B. (2023). Assuming accuracy, pretending influence? Risks of measuring, monitoring and reporting

- sustainable development goals. *AMBIO*, 52(4), 702–710.
<https://doi.org/10.1007/s13280-022-01787-z>
- Magon, R. B., Thom  , A. M. T., Ferrer, A. L. C., & Scavarda, L. F. (2018). Sustainability and performance in operations management research. *Journal Of Cleaner Production*, 190, 104–117. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.04.140>
- Mammadov, S. (2021). Big Five personality traits and academic performance: A meta-analysis. *Journal Of Personality*, 90(2), 222–255. <https://doi.org/10.1111/jopy.12663>
- Manta, O., Gouliamos, K., Kong, J., Zhou, L., H  , N. M., Mohanty, R. P., Hong-Mei, Y., Pu, R., & Yue, X. (2020). The architecture of financial networks and models of financial instruments according to the “Just Transition Mechanism” at the European level. *Journal Of Risk And Financial Management*, 13(10), 235. <https://doi.org/10.3390/jrfm13100235>
- Mason, P. A., & Hambrick, D. C. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy Of Management Review*, 9(2), 193.
<https://doi.org/10.2307/258434>
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1985). Updating Norman’s “adequacy taxonomy”: Intelligence and personality dimensions in natural language and in questionnaires. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 49(3), 710–721. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.49.3.710>
- McTravish, L. N. (2020, 10 januari). *ESG: Being a responsible investor is no longer limited to excluding SiN stocks*. Dnb Asset Management. <https://dnbam.com/se/finance-blog/esg-we-have-come-a-long-way-since-the-first-exclusions-of-sin-stocks>
- Mendonça, C. (2022, 26 oktober). *The influence of CEO personality traits on firm performance and growth*. <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/41052>
- Meutia, I., Kartasari, S. F., & Yaacob, Z. (2022). Stakeholder or Legitimacy Theory? The Rationale behind a Company’s Materiality Analysis: Evidence from Indonesia. *Sustainability*, 14(13), 7763. <https://doi.org/10.3390/su14137763>
- Mio, C., Panfilo, S., & Blundo, B. (2020). Sustainable development goals and the strategic role of business: A systematic literature review. *Business Strategy And The Environment*, 29(8), 3220–3245. <https://doi.org/10.1002/bse.2568>
- Mishra, S., & Modi, S. B. (2013). Positive and Negative Corporate Social Responsibility, Financial Leverage, and Idiosyncratic Risk. *Journal Of Business Ethics*, 117(2), 431–448.
<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1526-9>
- Nilsson, M., Chisholm, E., Griggs, D., Howden-Chapman, P., McCollum, D., Messerli, P., Neumann, B., Stevance, A., Visbeck, M., & Smith, M. S. (2018). Mapping interactions between the sustainable development goals: lessons learned and ways forward. *Sustainability Science*, 13(6), 1489–1503. <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0604-z>
- Nogueira, E., Gomes, S., & Lopes, J. M. (2023). Triple Bottom Line, Sustainability, and Economic Development: What Binds Them Together? A Bibliometric Approach. *Sustainability*, 15(8), 6706. <https://doi.org/10.3390/su15086706>
- Odobasa, R., & Marosevic, K. (2021). EXPECTED CONTRIBUTIONS OF THE EUROPEAN CORPORATE SUSTAINABILITY REPORTING DIRECTIVE (CSRD) TO THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE EUROPEAN UNION. *J.J. Strossmayer University Of Osijek*, 593–612.
<https://www.proquest.com/docview/2864325069?parentSessionId=%2B2%2Fti3aU224H>

- yZ%2Bi6x0ThiK2LX0fzNS3w6OT6o1EDq0%3D&pq-
origsite=summon&accountid=27889&sourcetype=Conference%20Papers%20&%20Proce
edings
- Økland, A. (2015). Gap Analysis for Incorporating Sustainability in Project Management. *Procedia Computer Science*, 64, 103–109. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.08.469>
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. *Administration And Policy in Mental Health*, 42(5), 533–544. <https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y>
- Pava, M. L., & Krausz, J. (1996). The association between corporate social-responsibility and financial performance: The paradox of social cost. *Journal Of Business Ethics*, 15(3), 321–357. <https://doi.org/10.1007/bf00382958>
- Pears, P., Baines, T., Kapotwe, M., Taylor, J., & Scholl, P. (2023). The EU Corporate Sustainability Reporting Directive: What Non-EU Companies Should Know and Do. *The Corporate Governance Advisor*, 31(6), 12–14. <https://www.proquest.com/docview/2887843229?parentSessionId=FyH%2FU2xORSjPJom5JqcCC3tYZOOj30chgfaPOA4j3F4%3D&pq-origsite=summon&accountid=27889&sourcetype=Trade%20Journals>
- Pedersen, A. B., Hickmann, T., Renn, O., Eckert, N., Jax, K., Lepenies, R., Liu, H., Lyytimäki, J., Reis, S., & Rusch, G. M. (2023). SDGs at the halfway Point: How the 17 global goals address risks and wicked problems. *AMBIO: A Journal Of The Human Environment*, 52(4), 679–682. <https://doi.org/10.1007/s13280-023-01837-0>
- Peña, I., Andrade, S. M., Muñoz, R. M., & Martínez, I. (2023). A grouping of the Sustainable Development Goals (SDGs) and their influence on business results: An analysis for Spanish companies. *Oeconomia Copernicana*, 14(2), 551–583. <https://doi.org/10.24136/oc.2023.015>
- Peterson, R. S., Smith, D. B., Martorana, P. V., & Owens, P. D. (2003). The impact of chief executive officer personality on top management team dynamics: One mechanism by which leadership affects organizational performance. *Journal Of Applied Psychology*, 88(5), 795–808. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.795>
- Pflügner, K., Maier, C., Mattke, J., & Weitzel, T. (2020). Personality Profiles that Put Users at Risk of Perceiving Technostress. *Business & Information Systems Engineering (Internet)*, 63(4), 389–402. <https://doi.org/10.1007/s12599-020-00668-7>
- Piper, N. (2017). Migration and the SDGs. *Sage Journals*, 17(2), 231–238. <https://doi.org/10.1177/1468018117703443>
- Pradhan, P., Costa, L., Rybski, D., Lucht, W., & Kropp, J. P. (2017). A Systematic study of Sustainable Development Goal (SDG) interactions. *Earth's Future*, 5(11), 1169–1179. <https://doi.org/10.1002/2017ef000632>
- Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155–169. <https://web-p-ebsscohost-com.bib-proxy.uhasselt.be/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=afce6f7b-00aa-488b-9857-a3a3975a0129%40redis>
- Rogelj, J., Elzen, M. D., Höhne, N., Fransen, T., Fekete, H., Winkler, H., Schaeffer, R., Sha, F.,

- Riahi, K., & Meinshausen, M. (2016). Paris Agreement climate proposals need a boost to keep warming well below 2 °C. *Nature*, 534(7609), 631–639.
<https://doi.org/10.1038/nature18307>
- Saha, R., Kabir, M. N., & Chowdhury, A. H. (2023). The impact of CEO attributes on sustainability performance: evidence from an emerging economy. *Accounting Research Journal*, 36(6), 539–557. <https://doi.org/10.1108/arj-12-2022-0323>
- Şahin, F., Karadağ, H., & Tuncer, B. (2019). Big five personality traits, entrepreneurial self-efficacy and entrepreneurial intention. *International Journal Of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 25(6), 1188–1211. <https://doi.org/10.1108/ijebr-07-2018-0466>
- Saiyed, A. A., Tatoğlu, E., Ali, S., & Dutta, D. K. (2023). Entrepreneurial orientation, CEO power and firm performance: an upper echelons theory perspective. *Management Decision*, 61(6), 1773–1797. <https://doi.org/10.1108/md-05-2022-0641>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5de editie). Pearson education.
- Schaltegger, S., Hörisch, J., & Freeman, R. E. (2019). Business cases for Sustainability on JSTOR. *Organization & Environment*, 32(3), 191–212.
<https://www.jstor.org/stable/26759152>
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*/□The □American Psychologist, 45(2), 109–119. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.45.2.109>
- Schlacke, S., Wentzien, H., Thierjung, E., & Köster, M. (2022). Implementing the EU climate law via the 'Fit for 55' package. *Oxford Open Energy*, 1.
<https://doi.org/10.1093/ooenergy/oiab002>
- SDGs (3de editie). (2018). Druk In De Weer.
https://www.sdgs.be/sites/default/files/content/c2344-fido-nl-brochure_sdgs-bw_0.pdf
- Seretakis, A., & Mezzanotte, F. E. (2023). Corporate sustainability reporting and blockchain. *European Company Law*, 20(Issue 5), 97–102. <https://doi.org/10.54648/eucl2023018>
- Shapsugova, M. (2023). ESG principles and social responsibility. *E3S Web Of Conferences*, 420, 6040. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202342006040>
- Shu, C., Zhou, K. Z., Xiao, Y., & Gao, S. (2016). How Green Management Influences Product Innovation in China: The Role of Institutional Benefits. *Journal Of Business Ethics*, 133(3), 471–485. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2401-7>
- Sinkovics, N. (2018). Pattern matching in qualitative analysis. In *SAGE Publications Ltd eBooks* (pp. 468–484). <https://doi.org/10.4135/9781526430236.n28>
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams. *Organization Science*, 16(5), 522–536.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0134>
- Smol, M., Marcinek, P., Duda, J., & Szoldrowska, D. (2020). Importance of sustainable mineral resource management in implementing the Circular Economy (CE) model and the European Green Deal Strategy. *MDPI*, 9(5), 55.
<https://doi.org/10.3390/resources9050055>
- Sneed, S., Nguyen, C. H. P., & Eubank, C. L. (2020). An Introduction to Case Study Methodology. *International Journal Of Adult Education And Technology*, 11(4), 1–11.
<https://doi.org/10.4018/ijaet.2020100101>

- Sonko, K. N., & Sonko, M. (2023). ESG: Global importance, origins, and emergence. In *Palgrave studies in impact finance* (pp. 3–35). https://doi.org/10.1007/978-3-031-35867-8_1
- Stricker, J., Buecker, S., Schneider, M., & Preckel, F. (2019). Multidimensional Perfectionism and the Big Five Personality Traits: A Meta-Analysis. *European Journal Of Personality (Print)*, 33(2), 176–196. <https://doi.org/10.1002/per.2186>
- Sullivan, R., & Mackenzie, C. (2017). The practice of responsible investment. In *Routledge eBooks* (pp. 332–346). <https://doi.org/10.4324/9781351283441-32>
- Ter Hoeven, R. (2023). Waarom de CSRD zoveel meer is dan een 'disclosure' standaard. *MAB*, 97(1/2), 1–3. <https://doi.org/10.5117/mab.97.102991>
- Vasiu, D. E., & Bratu, R. (2022). AN OVERVIEW ON ENVIRONMENTAL SOCIAL AND GOVERNANCE – ESG-TOPICS FROM THE FINANCIAL MARKETS' PERSPECTIVE - Management of Sustainable Development Journal. *Management Of Sustainable Development Journal*, 14(2), 76–82. <https://doi.org/10.54989/msd-2022-0021>
- Venugopal, A., Nerur, S., Yaşar, M., & Rasheed, A. (2023). CEO personality and corporate sustainability performance. *Management Decision*, 61(12), 3691–3716. <https://doi.org/10.1108/md-06-2022-0842>
- Verleye, K. (2019). Designing, writing-up and reviewing case study research: an equifinality perspective. *Journal Of Service Management*, 30(5), 549–576. <https://doi.org/10.1108/josm-08-2019-0257>
- Wamane, G. V. (2023). A “new deal” for a sustainable future: enhancing circular economy by employing ESG principles and biomimicry for efficiency. *Management Of Environmental Quality*. <https://doi.org/10.1108/meq-07-2022-0189>
- Wang, G., Holmes, R. M., Oh, I., & Zhu, W. (2016). Do CEOs Matter to Firm Strategic Actions and Firm Performance? A Meta-Analytic Investigation Based on Upper Echelons Theory. *Personnel Psychology*, 69(4), 775–862. <https://doi.org/10.1111/peps.12140>
- Wesseler, J. (2022). The EU's Farm-to-fork Strategy: An assessment from the perspective of Agricultural Economics. *Applied Economic Perspectives And Policy*, 44(4), 1826–1843. <https://doi.org/10.1002/aepp.13239>
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and Methods* (Vol. 5). SAGE.
- Yin, R. K. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. SAGE Publications.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications*. Sage.
- Zell, E., & Lesick, T. L. (2021). Big five personality traits and performance: A quantitative synthesis of 50+ meta-analyses. *Journal Of Personality*, 90(4), 559–573. <https://doi.org/10.1111/jopy.12683>
- Zhang, F., Chen, J., & Zhu, L. (2023). How does environmental dynamism impact green process innovation? A supply chain cooperation perspective. *IEEE Transactions On Engineering Management*, 70(2), 509–522. <https://doi.org/10.1109/tem.2020.3046711>
- Zhang, M., Tse, Y. K., Dai, J., & Chan, H. K. (2019). Examining Green Supply Chain Management and Financial Performance: Roles of Social Control and Environmental Dynamism. *IEEE Transactions On Engineering Management*, 66(1), 20–34.

<https://doi.org/10.1109/tem.2017.2752006>

Zhu, N., & Zhang, Y. (2022). The impact of management's characteristics on corporate environmental responsibility performance of energy systems in the digital age—Evidence from China's traditional energy listed companies industry. *Energy Reports*, 8, 8821–8829. <https://doi.org/10.1016/j.egyr.2022.06.073>

Bijlagen

Bijlage 1: interviewprotocol

Ik ben Rumeysa Kalyoncu, laatstejaarsstudent handelswetenschappen aan de Universiteit Hasselt. Voor mijn masterproef doe ik onderzoek naar in welke mate managers duurzaamheid overwegen in hun investeringsbeslissingen. Ik wil benadrukken dat alle informatie die u deelt, vertrouwelijk zal worden behandeld en dat ik uw antwoorden anoniem zal verwerken. Zou ik het gesprek ook mogen opnemen, zodat ik het later nauwkeuriger kan analyseren?

1. Wat is uw rol en verantwoordelijkheid binnen de organisatie?
2. In welke mate wordt er in uw bedrijf rekening gehouden met duurzaamheid tijdens het maken van investeringen?
 - a. Waarom vindt u dit al dan niet belangrijk?
3. Hoe zou u duurzaamheid definiëren?
4. Houdt u rekening met de doelstelling en initiatieven van de **Europese Green Deal** bij het nemen van investeringsbeslissingen?

Extra informatie indien nodig: De **Europese Green Deal** is een initiatief van de Europese Unie dat tot doel heeft om de EU tegen 2050 klimaatneutraal te maken. Dit betekent dat de netto-uitstoot van broeikasgassen tot nul wordt teruggebracht. Het plan omvat verschillende beleidsmaatregelen en initiatieven die gericht zijn op het bevorderen van duurzaamheid in alle sectoren van de economie

- a. Hoe denkt u dat dit een invloed heeft op het overwegen van duurzaamheid in uw investeringsbeslissingen?

Extra informatie: Als onderdeel van de Europese Green Deal is er een belangrijke maatregel genaamd "Corporate Social Responsibility Disclosure" (**CSRD**), Dit houdt in dat bedrijven jaarlijks moeten rapporteren over hun inspanningen en prestaties op het gebied van duurzaamheid nl. over de ESG factoren.

- Vanaf 1 januari 2024: bedrijven die onder de NFRD vallen (degene die al verplicht rapporteren)
- Vanaf 1 januari 2025: ook grote bedrijven die buiten de NFRD vallen
- Vanaf 1 januari 2026: Beursgenoteerde kmo's

5. Zijn er binnen het bedrijf stappen genomen om duurzaamheid te rapporteren?
 - a. Hoe denkt u dat duurzaamheidsrapportage een invloed heeft op het overwegen van duurzaamheid in uw investeringsbeslissingen?
6. Overweegt u **ESG-factoren** bij uw besluitvorming?

Extra informatie indien nodig: **ESG** staat voor Environmental, Social en Governance (Milieu, Sociaal en Bestuur). Dit zijn de drie belangrijkste categorieën van niet-financiële factoren die worden gebruikt bij het beoordelen van de duurzaamheid van een investering in een bedrijf.

- Milieu: dit omvat factoren zoals klimaatverandering, vervuiling, energieverbruik enz.
 - Sociaal: dit heeft betrekking tot sociale rechtvaardigheid, arbeidsomstandigheden, arbeidsrechten, diversiteit, mensenrechten, relaties met belanghebbenden enz.
 - Bestuur: dit verwijst naar de structuur, processen en praktijken van het bestuur van een bedrijf zoals transparantie, ethische normen, het beloningsbeleid van het management, het niveau van de bestuurlijke diversiteit en de kwaliteit van de interne controlesystemen.
- a. Welk aspect(en) van ESG vindt u het meest relevant bij het nemen van investeringsbeslissingen?
 - b. Hoe denkt u dat dit een invloed heeft op het overwegen van duurzaamheid in uw investeringsbeslissingen?

7. Houdt u rekening met de duurzame ontwikkelingsdoelen (**SDG's**) bij het nemen van investeringsbeslissingen?

Extra informatie indien nodig: De **Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDG's)** zijn doelstellingen die in 2015 door de Verenigde Naties zijn vastgesteld om duurzamere toekomst voor iedereen te bevorderen. De SDG's bestaan uit 17 doelen met elk specifieke targets die tegen 2030 moeten worden bereikt. Deze doelen zijn als volgt: armoedebestrijding, geen honger, goede gezondheid en welzijn, kwaliteitsonderwijs, gendergelijkheid, schoon water en sanitaire voorzieningen, betaalbare en duurzame energie, economische groei, infrastructuur, ongelijkheidsreductie, verantwoorde consumptie en productie, klimaatactie, vredesopbouw en partnerschappen.

- a. Welke specifieke duurzame ontwikkelingsdoelen overweegt u het meest?
- b. Hoe denkt u dat dit een invloed heeft op het overwegen van duurzaamheid in uw investeringsbeslissingen?

8. Hoe zou u uw omgeving typeren op vlak van de **institutionele druk**?

Extra informatie indien nodig: **Institutionele druk** verwijst naar de invloed die regels, normen, en verwachtingen van verschillende groepen hebben op het gedrag van individuen en organisaties. Dit omvat onder andere wet- en regelgeving, sociale normen, en verwachtingen van belanghebbenden zoals klanten, investeerders, en de samenleving als geheel.

- a. Hoe denkt u dat dit een invloed heeft op het overwegen van duurzaamheid in uw investeringsbeslissingen?
- b. Kunt u een voorbeeld geven van hoe institutionele druk uw besluitvorming omtrent duurzaamheid heeft beïnvloed?

9. Hoe zou u uw omgeving typeren op vlak van de belanghebbenden (**stakeholders**)?

Extra informatie indien nodig: **Stakeholders** zijn individuen, groepen of organisaties die belang hebben bij of beïnvloed worden door de activiteiten en beslissingen van een bedrijf of een organisatie. Dit kunnen onder andere zijn: werknemers, klanten, leveranciers, investeerders, aandeelhouders, lokale gemeenschappen, overheden, en non-gouvernementele organisaties (NGO's)

- a. Hoe denkt u dat dit een invloed heeft op het overwegen van duurzaamheid?
- b. Kunt u een voorbeeld geven hoe de stakeholder uw besluitvorming omtrent duurzaamheid heeft beïnvloed?

10. Hoe zou u uw omgeving typeren op vlak van het behoud van **legitimiteit** door belanghebbenden?

Extra informatie indien nodig: **Legitimiteit** betekent dat de belanghebbenden het acceptabel en juist vinden wat je doet als bedrijf. Als we het hebben over het behoud van legitimiteit door belanghebbenden, bedoelen we dat het bedrijf probeert ervoor te zorgen dat de belanghebbenden, zoals klanten, werknemers en de samenleving, hen blijven vertrouwen en steunen.

- a. Hoe denkt u dat dit een invloed heeft op het overwegen van duurzaamheid in uw investeringsbeslissingen?
- b. Kunt u een voorbeeld geven van hoe het behoud van legitimiteit uw besluitvorming omtrent duurzaamheid heeft beïnvloed?

11. Hoe zou u uw **veranderende omgeving** typeren op vlak van concurrentie, technologische ontwikkelingen en veranderende klantenvoorkeuren?

- a. Hoe denkt u dat dit een invloed heeft op het overwegen van duurzaamheid?

Extra informatie: **gewetensvolheid** verwijst naar hoe georganiseerd, verantwoordelijk, doelgericht en betrouwbaar iemand is.

12. Zou u uzelf een hoge of een lage score geven op het persoonlijkheidskenmerk "**gewetensvolheid**" op een schaal van 1 tot 10? Hoe hoger de score, hoe sterker u dit gedrag bij uzelf waarneemt.
- In welke mate denkt u dat deze eigenschap u al dan niet helpt in het overwegen van duurzaamheid?
 - Hoe denkt u dat dit een invloed heeft op het overwegen van duurzaamheid?

Extra informatie: **extraversie** verwijst naar de mate waarin iemand sociaal, assertief, enthousiast en energiek is

13. Zou u uzelf een hoge of een lage score geven op het persoonlijkheidskenmerk "**extraversie**" op een schaal van 1 tot 10? Hoe hoger de score, hoe sterker u dit gedrag bij uzelf waarneemt.
- In welke mate denkt u dat deze eigenschap u al dan niet helpt in het overwegen van duurzaamheid?
 - Hoe denkt u dat dit een invloed heeft op het overwegen van duurzaamheid bij het nemen van investeringsbeslissingen?

Extra informatie: **neuroticisme** verwijst naar de mate waarin een persoon emotioneel, angstig, nerveus en gevoelig voor stress is. Een hogere score duidt op een grotere neiging tot angst, stress en negatieve emoties.

14. Zou u uzelf een hoge of een lage score geven op het persoonlijkheidskenmerk "**neuroticisme**" op een schaal van 1 tot 10? Hoe hoger de score, hoe sterker u dit gedrag bij uzelf waarneemt.
- In welke mate denkt u dat deze eigenschap u al dan niet helpt in het overwegen van duurzaamheid?
 - Hoe denkt u dat dit een invloed heeft op het overwegen van duurzaamheid bij het nemen van investeringsbeslissingen?

Extra informatie: **openheid** naar ervaringen verwijst naar hoe open iemand staat voor nieuwe ideeën, creativiteit en intellectuele nieuwsgierigheid.

15. Zou u uzelf een hoge of een lage score geven op het persoonlijkheidskenmerk "**openheid**" op een schaal van 1 tot 10? Hoe hoger de score, hoe sterker u dit gedrag bij uzelf waarneemt.
- In welke mate denkt u dat deze eigenschap u al dan niet helpt in het overwegen van duurzaamheid?
 - Hoe denkt u dat dit een invloed heeft op het overwegen van duurzaamheid bij het nemen van investeringsbeslissingen?

Extra informatie: **vriendelijkheid** verwijst naar hoe vriendelijk, behulpzaam, empathisch en coöperatief iemand is.

16. Zou u uzelf een hoge of een lage score geven op het persoonlijkheidskenmerk "**vriendelijkheid**" op een schaal van 1 tot 10? Hoe hoger de score, hoe sterker u dit gedrag bij uzelf waarneemt.
- In welke mate denkt u dat deze eigenschap u al dan niet helpt in het overwegen van duurzaamheid?
 - Hoe denkt u dat dit een invloed heeft op het overwegen van duurzaamheid bij het nemen van investeringsbeslissingen?

17. Hoe denkt u dat uw **leeftijd en ervaring** het overwegen van duurzaamheid in uw investeringsbeslissingen beïnvloedt?

18. Hoelang bent u in dienst binnen dit bedrijf?

- Hoe denkt u dat dit een invloed heeft op het overwegen van duurzaamheid

