



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

***Welke interne en externe factoren hebben een invloed op de
duurzaamheidsinvesteringen van Limburgse familiebedrijven?***

Hasan Ustboga

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

PROMOTOR :

dr. Katrien JANSEN



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 interne en externe factoren hebben een invloed op de duurzaamheidsinvesteringen van Limburgse familiebedrijven?

Hasan Ustboga

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

PROMOTOR :

dr. Katrien JANSEN

Woord vooraf

Deze masterproef is geschreven met als doel het behalen van mijn masterdiploma Handelswetenschappen, met als specialisatie accountancy, financiering en fiscaliteit. Het onderzoek richt zich op de interne en externe factoren die de duurzaamheidsinvesteringen van Limburgse familiebedrijven beïnvloeden. Ik wil graag van deze gelegenheid gebruikmaken om mijn dank uit te spreken naar de partijen die hebben bijgedragen aan de totstandkoming van deze masterproef.

Eerst en vooral wil ik de respondenten bedanken, ondanks hun drukke agenda hebben ze tijd gemaakt om mij verder te helpen met het onderzoek. Hun bijdrage heeft zowel geholpen om het onderzoek vorm te geven, als mijn persoonlijke kennis te verbreden. Daarnaast wil ik mijn promotor, Katrien Jansen, bedanken voor haar voortdurende steun en waardevolle feedback, die hebben bijgedragen aan de verbetering van mijn onderzoek. Tot slot wil ik ook mijn dankbaarheid uiten aan mijn familie en vrienden voor alle steun en motivatie die ze mij hebben gegeven tijdens het schrijven van deze masterproef.

Samenvatting

In de huidige samenleving is duurzaamheid een groeiende trend, vooral in bedrijfscontexten. Die groeiende trend komt tot stand vanwege het toenemende bewustzijn over de uitputting van hulpbronnen, maar ook door de toenemende vraag van consumenten en andere partijen naar duurzame praktijken. Familiebedrijven spelen een belangrijke rol in de Belgische economie, ongeveer 77% van de Belgische ondernemingen zijn familiebedrijven. Tot nu is er echter weinig onderzoek gedaan naar hun duurzame investeringen.

Duurzame investeringen komen steeds meer in de belangstelling door de vele voordelen die ze de bedrijven bieden, zoals veerkrachtigheid tijdens crisissen, hogere financiële prestaties en betere waardering op financiële markten. Naast de voordelen zijn er ook een aantal factoren die de duurzame investeringen van bedrijven beïnvloeden, die factoren kunnen bedrijven aanzetten tot het investeren in duurzaamheid of juist een barrière vormen om te investeren. De factoren kunnen in twee gesplitst worden. Enerzijds externe factoren, zoals overheidsbeleid en concurrentiedruk, anderzijds interne factoren, zoals werknemers, kosten en bedrijfsgrootte.

Door beperkt onderzoek van de impact van interne en externe factoren op de duurzaamheidsinvesteringen van Limburgse familiebedrijven zal deze masterproef zich richten op het verkennen van interne en externe factoren die de ecologische duurzaamheidsinvesteringen van familiebedrijven in Limburg beïnvloeden. De onderzoeksmethodologie omvat een grondige literatuurstudie en kwalitatieve interviews om inzicht te krijgen in de ervaringen en perspectieven van Limburgse familiebedrijven met betrekking tot ecologische duurzaamheidsinvesteringen.

De geïnterviewde bedrijven zijn allemaal familiebedrijven, gekenmerkt door het bezit van meerderheidsaandelen en actieve betrokkenheid van de familie in het management. Ze onderscheiden zich door een sterke focus op lange termijn, zowel in bedrijfscontinuïteit als in relaties met externe partijen. Hun vlakke structuur maakt directe interactie tussen werknemers en de leidinggevende familie mogelijk, waardoor werknemers meer invloed hebben op besluitvorming. Familiebedrijven stellen meestal andere doelen dan niet-familiebedrijven, waarbij het oplossen van maatschappelijke problemen vaak belangrijker is dan het maximaliseren van aandeelhouderswaarde.

Uit het onderzoek kwamen verschillende ecologische duurzaamheidsinvesteringen naar voren. Er zijn twee vormen van investeringen gedetecteerd: de basisinvesteringen en de bedrijfsspecifieke investeringen. Basisinvesteringen omvatten bijvoorbeeld de installatie van zonnepanelen, elektrificatie van het wagenpark, verbeteringen in energie-efficiëntie van gebouwen en de aanleg van windmolenparken. Bedrijfsspecifieke investeringen omvatten daarentegen investeringen zoals circulaire daken, multifunctionele dakconstructies, implementatie van 3D-scantechnologie, reductie van vervuilende stoffen in productieprocessen en de installatie van warmtepompen om restwarmte van andere productiemachines te benutten. De belangrijkste criteria om de opgesomde investeringen te realiseren zijn de return on investment, beschikbaarheid van kapitaal en de investeringen moesten daadwerkelijk bijdragen aan verduurzaming.

De interne factoren die een invloed hebben op de ecologische duurzaamheidsinvesteringen luiden als volgt: kosten, werknemers, bedrijfsgrootte, langetermijnnoriëntatie, milieubewustzijn van het

topmanagement, kennis en infrastructuur. Deze factoren werden deels gehaald uit de literatuur en aangevuld met inzichten van de respondenten. Er werd onderzocht hoe deze factoren de investeringen van de familiebedrijven beïnvloeden. De kosten werden gezien als opportuniteit voor toekomstige winsten en kostenreducties, maar ook als een barrière wanneer deze te hoog zijn. Toch voelden sommige bedrijven zich verplicht om bepaalde kosten te maken zodat ze de markt kunnen bijbenen. De betrokkenheid van de werknemers daarentegen werd als een cruciale factor gezien om het succes van de duurzame investeringen te garanderen, er worden verschillende strategieën, zoals enquêtes en communicatiemiddelen, gebruikt om de betrokkenheid te vergroten. Ook wordt duurzaamheid gezien als een middel om nieuwe talenten aan te werven. Daarnaast bepaalt de grootte van het bedrijf ook of ze bepaalde investeringen kunnen realiseren, grotere bedrijven hebben vaak meer financiële en niet-financiële middelen ter beschikking, maar moeten wel door hun grootte aan meer wetgeving voldoen en effectiever kunnen communiceren door de hoeveelheid werknemers en vestigingen. Bovendien zijn duurzame investeringen ook cruciaal voor familiebedrijven, die bekendstaan om hun langetermijnvisie, om voort te kunnen bestaan op de lange termijn. Ook speelt het milieubewustzijn van het topmanagement een belangrijke rol. Zonder hun leiderschap en visie is het moeilijk om de rest van het bedrijf te betrekken bij duurzaamheid. Daarnaast is kennis ook essentieel. Zonder voldoende kennis binnen een bedrijf is effectieve verduurzaming zo goed als onmogelijk, omdat werknemers zonder kennis niet kunnen begrijpen hoe hun activiteiten het milieu beïnvloeden of hoe duurzaamheidsinitiatieven kunnen worden uitgevoerd. Tot slot is geschikte infrastructuur noodzakelijk voor bepaalde investeringen, zoals zonnepanelen die niet kunnen worden geïnstalleerd als het dak daar niet voor geschikt is.

Naast de interne factoren zijn ook de externe factoren op dezelfde manier onderzocht. In totaal werden acht factoren afgeleid uit de literatuur en aangevuld met inzichten van de respondenten. De factoren werden geanalyseerd om hun invloed op de duurzaamheidsinvesteringen van familiebedrijven te achterhalen. De geanalyseerde factoren luiden als volgt: klanten regelgeving, kapitaalverschaffers, concurrenten, reputatie, subsidies, schaarste en klimaat. Uit het onderzoek bleek dat de invloed van klanten afhangt van hun aard en de sector waarin ze opereren. Professionele klanten leggen de nadruk op duurzaamheid vanwege hun eigen verplichtingen op dat gebied, terwijl particuliere klanten zich meer richten op prijs en andere directe voordelen. In sectoren zoals transport en retail wordt duurzaamheid hoog gewaardeerd, terwijl klanten in de bouw en landbouwsector vaak prijs boven duurzaamheid stellen. Regelgeving speelt ook een cruciale rol, bedrijven streven naar de naleving van wetten en nieuwe richtlijnen zoals de CSRD, die de implementatie van duurzame praktijken stimuleren. Regelgevers bieden ook stimulansen, zoals belastingvoordelen, om duurzaamheid te bevorderen. Daarnaast moeten bedrijven duurzaam zijn om kapitaal aan te trekken, zelfs familiebedrijven die hoofdzakelijk door de familie worden gefinancierd. Externe financieringsbronnen, zoals bankleningen, vereisen bewijs van duurzaamheid voordat zij leningen verstrekken. Bovendien kunnen duurzame investeringen familiebedrijven een concurrentievoordeel opleveren, vooral als zij marktleiders zijn. Ze kunnen echter ook worden beïnvloed door concurrenten in hun markt en moeten daardoor investeren in duurzaamheid om hun positie te kunnen behouden. Duurzaamheid kan ook een concurrentievoordeel opleveren bij het aantrekken van nieuwe werknemers. Vervolgens is reputatie ook een belangrijke factor, bedrijven streven naar een positief imago op het gebied van duurzaamheid om belangenconflicten te

voorkomen met externe partijen zoals ngo's en het vertrouwen van belanghebbenden zoals overheden en klanten te behouden. Een andere factor dat een invloed heeft op de duurzaamheidsinvesteringen zijn subsidies, vooral beschikbaar voor kleinere bedrijven zoals kmo's, subsidies stimuleren duurzaamheidsinitiatieven door financiële steun te bieden. Verder dwingt de schaarste van traditionele bronnen zoals fossiele brandstoffen bedrijven om over te schakelen naar hernieuwbare energiebronnen. De laatste factor is het klimaat, bedrijven die afhankelijk zijn van het klimaat zien duurzame investeringen als een manier om bij te dragen aan klimaatverbetering.

Dit onderzoek is gedaan op basis van acht Limburgse familiebedrijven, de steekproef is niet zo breed, waardoor er niet veralgemeend kan worden tot de gehele populatie van Limburgse familiebedrijven. De reden daarvoor is dat het een moeilijk proces was om de relevante personen binnen de familiebedrijven te contacteren en hun te overtuigen om deel te nemen aan het onderzoek.

Dit onderzoek biedt familiebedrijven inzichten in de verschillende interne en externe factoren die hun beslissingen over duurzame investeringen beïnvloeden, wat hen kan aanmoedigen om sneller in duurzaamheid te investeren en zo bij te dragen aan een betere leefomgeving en diverse voordelen te behalen.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	1
Samenvatting	2
Inhoudsopgave	5
1. Inleiding	7
1.1 Probleemstelling	7
1.2 Onderzoeksvraag	8
1.3 Onderzoeksmethodologie	8
2. Literatuurstudie	10
2.1 Duurzaamheid	10
2.1.1 Definitie	10
2.1.2 Belang van duurzame investeringen	10
2.1.3 Soorten duurzame investeringen	11
2.2 Familiebedrijven	12
2.2.1 Definitie	12
2.2.2 Kenmerken	12
2.3 Interne factoren	14
2.3.1 Kosten	14
2.3.2 Werknemers	14
2.3.3 Bedrijfsgrootte	15
2.3.4 Langetermijnnoriëntatie	15
2.3.5 Topmanagement	16
2.4 Externe factoren	16
2.4.1 Klanten	16
2.4.2 Regelgeving	17
2.4.3 Investeerders	17
2.4.4 Concurrenten	17
2.4.5 Reputatie	18
2.5 Conclusie	18
3. Analyse	20
3.1 Aanpak	20
3.2 Data verzameling	21
3.3 Data-analyse	21
4. Resultaten	23
4.1 Familiebedrijf kenmerk	23
4.2 Verschil tussen familie en niet familiebedrijf	23
4.3 Duurzaamheidsinvesteringen	24
4.3.1 Soorten investeringen	24

4.3.2 Toekomstige investeringen	25
4.3.3 Selectiecriteria	25
4.4 Interne factoren	26
4.4.1 Kosten.....	26
4.4.2 Werknemers	26
4.4.3 Bedrijfsomvang	27
4.4.4 Langetermijnooriëntatie	27
4.4.5 Milieubewustzijn topmanagement.....	28
4.4.6 Kennis	28
4.4.7 Infrastructuur	28
4.5 Externe factoren	29
4.5.1 Klanten.....	29
4.5.2 Regelgeving.....	29
4.5.3 Kapitaalverschaffers.....	30
4.5.4 Concurrenten.....	30
4.5.5 Reputatie	30
4.5.6 Subsidies	31
4.5.7 Schaarste.....	31
4.5.8 Klimaat.....	31
5. Discussie	33
5.1 Familiebedrijven.....	33
5.2 Duurzame investeringen	33
5.3 Interne factoren	34
5.4 Externe factoren	35
6. Beperkingen	37
7. Aanbevelingen	38
8. Conclusie	39
9. Referenties.....	43
10. Bijlagen	47
10.1 Mail.....	47
10.2 Interviewleidraad.....	47
10.3 Codering	49

1. Inleiding

1.1 Probleemstelling

Duurzaamheid is in onze huidige samenleving een opkomende trend die steeds belangrijker wordt. Vooral in bedrijfscontexten is duurzaamheid niet meer weg te denken. De steeds groter wordende wereldbevolking, de vraag naar betere levensstandaarden en de voortdurende uitbuiting van natuurlijke hulpbronnen heeft geleid tot een breder bewustzijn van de noodzaak van duurzaamheid. Duurzame praktijken staan meer dan ooit op het radarscherf van organisaties. Dat wordt veroorzaakt door een groeiende vraag van de consumenten naar benaderingen en praktijken die als 'groen', 'duurzaam' en 'sociaal' kunnen worden beschouwd (Seidel, Recker, Pimmer, & Brocke, 2010). Als gevolg daarvan zijn organisaties steeds meer gemotiveerd om duurzame praktijken te implementeren (Seidel et al., 2010). Verder is het ook belangrijk om de rol van familiebedrijven te benadrukken, ze vervullen een cruciale rol in de Belgische economie. Zo zijn bij benadering 77% van de ondernemingen met personeel in België familiebedrijven. Deze bedrijven zijn verantwoordelijk voor 45% van de totale werkgelegenheid in België en ongeveer een derde van het Belgische bbp (Van Nieuwenhuysen, 2022). Doordat er weinig diepgaand onderzoek is naar het verband tussen duurzame investeringen en familiebedrijven, zal de nadruk van dit onderzoek op familiebedrijven liggen.

Bedrijven investeren steeds meer in duurzaamheid om verschillende redenen. Er is al ruim onderzoek gedaan naar de voordelen die duurzaamheid met zich meebrengt voor bedrijven. Een eerste voordeel is dat bedrijven met een sterke duurzaamheidsprestatie tijdens crisissen veerkrachtiger waren en hun financiële prestatie minder gedaald was ten opzichte van bedrijven met slechte duurzaamheidsprestaties (Lu, Rodenburg, Foti, & Pegoraro, 2022). Verder is er ook een significant positief verband gevonden tussen duurzaam ondernemen en de marktwaaarde van bedrijven en is er een sterk interactie-effect gevonden tussen duurzaam ondernemen en de omzetgroei op bedrijfswaarde. Dat geeft aan dat bedrijven met opmerkelijke duurzame ontwikkelingsstrategieën meer kans hebben om beloond te worden door investeerders met een hogere waardering op de financiële markten (Lo & Sheu, 2007). Daarnaast blijkt het ook dat bedrijven die maatschappelijk verantwoord en milieuvriendelijk ondernemen, in vergelijking met de andere bedrijven, een lagere financiële volatiliteit, een hogere omzetgroei en hogere overlevingskansen hebben over een periode van 15 jaar (Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2016).

De verschillende voordelen die duurzaamheid met zich meebrengt is een belangrijke drijfveer voor bedrijven om te investeren in duurzaamheid. Echter zijn er naast de voordelen ook andere factoren die bedrijven aanzetten tot duurzame investeringen. Zo werd de invloed van externe stakeholders met name de overheid en concurrenten op milieu-investeringen onderzocht door Bendell (2022). Uit het onderzoek bleek dat bedrijven sneller geneigd waren om te investeren in een milieu-innovatie wanneer de investering ertoe leidt dat de overheid minder toezicht houdt op het bedrijf. Daarnaast zijn zulke investeringen ook interessant als het de band met de overheid versterkt. Echter, wanneer de milieu-investering voor een negatieve reputatie kan zorgen, zullen bedrijven die investeringen

vermijden. Door de mogelijke reputatieschade zullen ze een slechtere positie aannemen ten opzichte van hun concurrenten (Bendell, 2022).

Naast de externe factoren, toont onderzoek aan dat interne factoren zoals de intensiteit van onderzoek en ontwikkeling, de bedrijfsgrootte en de groene capaciteit van het bedrijf een significant positief effect heeft op duurzaamheid innovaties, specifiek op groene productinnovaties (Huang, Yang, & Wong, 2016). Er is tevens ook onderzoek verricht naar de voornaamste interne factoren die invloed uitoefenen op de duurzaamheidsbeslissingen binnen familiebedrijven. De belangrijkste interne drijfveren die een significante rol spelen bij familiebedrijven luiden als volgt: langetermijnnoriëntatie, ondernemingsbestuur, betrokkenheid van de familie, de bedrijfsgrootte, familiewaarden, opleidingsachtergrond, de relatie met belanghebbenden, het milieu, betrokkenheid van de gemeenschap, het imago, de reputatie van het bedrijf en de identificatie. Echter tonen de bevindingen aan dat de drijfveren geen eenduidige impact hebben op duurzaamheidsinitiatieven van familiebedrijven (Broccardo, Truant, & Zicari, 2019).

1.2 Onderzoeksvraag

Er zijn al verschillende onderzoeken uitgevoerd rondom het thema duurzaamheid binnen bedrijven. Echter zijn er binnen de bestaande onderzoeken nog leemtes. Ook worden er veel aanbevelingen gegeven tot verder onderzoek. Een eerste aanbeveling is dat het merendeel van voorgaande onderzoek zich hoofdzakelijk richt op kmo's. Er is nog niet zoveel onderzoek gedaan naar familiebedrijven. Verder ontbreekt er ook uitgebreide literatuur over de externe factoren die een invloed hebben op duurzame investeringskeuzes van familiebedrijven (Bendell, 2022). Hetzelfde geldt ook voor de interne factoren, waar de impact op de duurzaamheidsbeslissingen van familiebedrijven onduidelijk is. Die onduidelijkheid is ten gevolge van gemengde resultaten in bestaand onderzoek. Het onderzoek van Broccardo et al. (2019) geeft aan dat de interne factoren geen eenduidig impact hebben, terwijl het onderzoek van (Huang et al., 2016) aangeeft dat er wel een impact is. Ten slotte situeren voorgaande onderzoeken, die betrekking hebben op de hiervoor opgesomde factoren, zich grotendeels in het buitenland. In België, specifiek in Limburg, is er weinig tot geen onderzoek gedaan naar de interne en externe drijfveren die familiebedrijven aanzetten tot duurzame investeringen.

Op basis van die argumenten zal de centrale onderzoeksvraag van deze masterproef als volgt luiden: "Welke interne en externe factoren hebben een invloed op de duurzaamheidsinvesteringen van Limburgse familiebedrijven?". Het doel van dit verkennende onderzoek is om een breder perspectief te bieden op de verschillende interne en externe factoren die de investeringskeuzes rond duurzaamheid van familiebedrijven beïnvloeden.

1.3 Onderzoeksmethodologie

Eerst en vooral zal er een grondige literatuurstudie uitgevoerd worden, om zo een overzicht te verkrijgen over de bevindingen van eerdere onderzoeken. De literatuurstudie zal dieper ingaan op de thema's die betrekking hebben op de onderzoeksvraag. Die thema's zijn respectievelijk: duurzaamheid, familiebedrijven, interne en externe factoren die een invloed hebben op het bedrijf

en de duurzaamheidsinvesteringen. De literatuur over die thema's zal verzameld worden uit diverse databases zoals: *Google Scholar* en de online bibliotheekcatalogus van de UHasselt.

Verder zal er in dit onderzoek geopteerd worden voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. Er werd gekozen voor die methode aangezien de focus ligt op hoe de respondenten bepaalde gebeurtenissen zelf ervaren en evalueren (Mortelmans, 2013), in tegenstelling tot de kwantitatieve onderzoeksmethode waar er gewerkt wordt met numerieke gegevens en een zeer objectieve, systematische benadering (Palmer & Bolderston, 2006). Bovendien zal er gebruik gemaakt worden van interviews om de benodigde data te verzamelen. Een interview biedt de mogelijkheid om meer inzicht te krijgen in de leefwereld van de geïnterviewden en een breder beeld te krijgen van de aard of betekenis van de dagelijkse ervaringen van de geïnterviewden (Palmer & Bolderston, 2006). Met behulp van de interview methode kan er makkelijker achterhaald worden welke interne en externe factoren de familiebedrijven hun duurzaamheidsinvesteringen beïnvloeden.

2. Literatuurstudie

Het doel van dit onderzoek is om een antwoord te formuleren op de onderzoeksvraag “Welke interne en externe factoren hebben invloed op de duurzaamheidsinvesteringen van Limburgse familiebedrijven”. In de literatuurstudie zullen de belangrijkste begrippen rond de onderzoeksvraag toegelicht worden, om zo de basisprincipes beter te kunnen begrijpen. Eerst zal er toegelicht worden wat er met duurzaamheid bedoeld wordt en welke soorten duurzaamheidsinvesteringen er zijn. Daarna zal het onderscheid tussen familie en niet-familiebedrijven uitgelegd worden. Ten slotte zal er een omschrijving gegeven worden over de verschillende interne en externe factoren die van invloed zijn op familiebedrijven.

2.1 Duurzaamheid

2.1.1 Definitie

Duurzaamheid verwijst naar werkwijzen die economische groei bevorderen en tegelijkertijd het milieu niet aantasten door een slecht beheer van natuurlijke hulpbronnen (Curado & Mota, 2021). Binnen de bedrijfscontext omvat het concept drie dimensies, namelijk de sociale, economische en ecologische dimensie (Kuhlman & Farrington, 2010). De sociale dimensie weerspiegelt sociale integratie, het gaat vooral over de mensen die verbonden zijn met het bedrijf; de ecologische dimensie richt zich op milieubescherming, met name op het effect van het bedrijf op natuurlijke hulpbronnen; en de economische dimensie heeft betrekking op de economische ontwikkeling, en richt zich op de winst en inkomsten van het bedrijf (Raj, Ma, Gam, & Banning, 2017). Dit onderzoek zal zich voornamelijk richten op het analyseren van investeringen met specifieke aandacht voor de ecologische dimensie. Daarom is het van belang om een grondiger inzicht te verkrijgen in de wijze waarop ondernemingen investeren, met oog op ecologische duurzaamheid te bereiken.

2.1.2 Belang van duurzame investeringen

Het investeren in ecologische duurzaamheid brengt een aantal voordelen met zich mee, waardoor bedrijven sneller geneigd zullen zijn om die investeringsbeslissingen te nemen. Hart and Ahuja (1996) wijzen erop dat milieuprestaties een positief verband hebben met financiële prestaties. Volgens hen kan een bedrijf, door milieuactiviteiten te integreren in het bestaande managementprogramma aanzienlijke kostenbesparingen en een hogere productiviteit realiseren. Daarnaast Judge and Douglas (1998) erkennen milieuactiviteiten van bedrijven als de bron van het concurrentievoordeel van een bedrijf. Daarnaast kunnen volgens Ambec and Lanoie (2008) betere milieuprestaties leiden tot een stijging van de inkomsten via drie kanalen: betere toegang tot bepaalde markten, producten differentiëren en vervuilingsbestrijdingstechnologie verkopen. Verder vermelden ze ook een aantal categorieën waardoor milieu-investeringen kunnen leiden tot besparingen, namelijk besparingen op kosten omtrent regelgeving, materiaal, energie, diensten, kapitaal en arbeid. Ten slotte, zoals eerder vermeld, tonen onderzoeksresultaten aan dat bedrijven met sterke duurzaamheidsprestaties veerkrachtiger zijn tijdens crisissituaties en minder financiële achteruitgang vertonen (Lu et al., 2022). En is er verder een aantoonbaar positieve relatie tussen duurzaam ondernemen en de marktwaarde van bedrijven, waarbij een significant interactie-effect is gevonden tussen duurzaam ondernemen en omzetgroei op bedrijfswaarde. Dit beweert dat bedrijven

met opvallende duurzame strategieën meer waardering krijgen van investeerders op de financiële markten (Lo & Sheu, 2007).

Investeren in ecologische duurzaamheid brengt niet alleen voordelen met zich mee, maar kan ook gepaard gaan met enkele nadelen. Een eerste nadeel is dat wanneer een bedrijf alle winstgevende mogelijkheden en inefficiënties met betrekking tot vervuiling heeft benut, dan kunnen verdere investeringen leiden tot het gebruik van kosteninefficiënte technologieën waarbij de marginale reductiekosten hoger worden dan de marginale baten van vervuilingsvermindering. Verschillende factoren kunnen deze inefficiënte overinvesteringen verklaren, zoals positiewedlopen (bv. het groenste bedrijf willen blijven) of vasthouden aan niet-optimale technologieën (Pekovic, Grolleau, & Mzoughi, 2018). Een ander nadeel is de kost van ecologische investeringen. De investeringen zijn meestal duur waardoor sommige bedrijven de investeringen niet zullen overwegen omdat de waarde die ze er tegenover ontvangen niet groot genoeg is om de kosten te dekken of omdat ze gewoonweg niet voldoende kapitaal hebben.

2.1.3 Soorten duurzame investeringen

Er zijn verschillende soorten investeringen waarmee bedrijven ecologische duurzaamheid kunnen behalen. Een eerste investering is technologische innovatie. Technologische innovaties maken het mogelijk om de productie en transformatie van goederen op een duurzame wijze te realiseren (Wang, Usman, Radulescu, Cifuentes-Faura, & Balsalobre-Lorente, 2023). Daarnaast bleek ook uit het onderzoek van Song, Fisher, and Kwoh (2019) dat technologische innovaties kunnen bijdragen aan duurzame groei door efficiënt gebruik te maken van natuurlijke hulpbronnen.

Een tweede belangrijke investeringsmogelijkheid is het investeren in hernieuwbare energie. Verschillende studies onderzoeken de relatie tussen hernieuwbare en niet-hernieuwbare energie. Sharif, Baris-Tuzemen, Uzuner, Ozturk, and Sinha (2020) vinden dat hernieuwbare energie de ecologische voetafdruk op de lange termijn verlaagt en dat niet-hernieuwbare energie de ecologische voetafdruk doet stijgen. Nathaniel, Nwodo, Sharma, and Shah (2020) ontdekken dat hernieuwbare energie de milieukwaliteit verbetert, terwijl niet-hernieuwbare energie en verstedelijking bijdragen aan de degradatie in landen als Egypte, Vietnam, Colombia, Zuid-Afrika, Turkije en Indonesië. Ten slotte vinden Ulucak and Khan (2020) dat hernieuwbare energie de milieukwaliteit in BRICS-landen bevordert door de ecologische voetafdruk te verkleinen.

Een andere investeringsmogelijkheid is het investeren in zogenaamde "groene" producten. Hart (1995) stelde dat om een product als groen te classificeren er volgende acties genomen moeten worden: het selecteren van grondstoffen met minimale milieurisico's, het ontwerpen van producten om milieueffecten te minimaliseren, het minimaliseren van levenscycluskosten van bestaande producten, het herontwerpen van bestaande producten om aansprakelijkheid te verminderen en het ontwikkelen van nieuwe producten met lage levenscycluskosten. Om de consumenten te informeren over hun positieve praktijken kunnen bedrijven gebruik maken van groene marketing. Groene marketingpraktijken verwijzen naar de inspanningen van bedrijven om klanten op de hoogte te houden van de milieukeurmerken van producten, om zo langdurige relaties te bevorderen (Kushwaha & Sharma, 2016). Groene marketingpraktijken omvatten het opnemen van milieu-informatie op de verpakking met betrekking tot de productie en consumptie van producten, eco-labels en een formeel

beleid voor materialen die worden geretourneerd na consumptie of gebruik (Sellitto, Camfield, & Buzuku, 2020).

Daarnaast kunnen directe buitenlandse investeringen, als ze gepaard gaan met milieuvriendelijke technologie, ook de kwaliteit van het milieu verbeteren. Directe buitenlandse investeringen (DBI) worden beschouwd als een belangrijke manier om nieuwe technologieën te introduceren in ontwikkelingslanden, dat heeft een positief effect op het gebruik van hernieuwbare energiebronnen. DBI zijn een stimulerende factor voor technologie verspreiding in ontwikkelingslanden en zou bijdragen aan de vermindering van niet-hernieuwbare hulpbronnen door het toepassen van milieuvriendelijke technologieën en een milieuvriendelijk management. Echter kunnen DBI ook een slechte impact hebben op het milieu. Sommige landen kiezen ervoor om milieureguleringen op te stellen met de specifieke bedoeling buitenlandse bedrijven aan te trekken en meer buitenlandse directe investeringen (BDI) te ontvangen. Om de bedrijven aan te trekken, zijn die landen vaak geneigd om milieureguleringen minder strikt toe te passen en zelfs soms te verwaarlozen. Daarmee negeren ze de energie-efficiëntie van het milieu en ontstaan er alleen maar grotere milieuproblemen (Yao, Yasmeen, Li, Hafeez, & Padda, 2019). BDI kunnen bijdragen aan hogere economische groei, maar kunnen ook leiden tot een verslechtering van de milieumomstandigheden (Chandran & Tang, 2013).

2.2 Familiebedrijven

2.2.1 Definitie

Het onderzoek zal zich richten op familiebedrijven, ze vervullen een cruciale rol binnen de Belgische economie. Zoals eerder vermeld zijn bij benadering 77% van de ondernemingen met personeel in België familiebedrijven. Deze bedrijven zijn verantwoordelijk voor 45% van de totale werkgelegenheid in België en ongeveer een derde van het Belgische bbp (Van Nieuwenhuysen, 2022). De literatuur over familiebedrijven is zeer breed, het is moeilijk om een overeenkomst te vinden over de exacte definitie van familiebedrijven. Vaak wordt het typische familiebedrijf gekenmerkt als een organisatie die wordt gecontroleerd en meestal beheerd door meerdere familieleden (Lansberg, 1999). Echter zijn er meerdere definities, zo beschouwen Smith and Amoako-Adu (1999) elk bedrijf waarin een oprichtende familie of oprichtend individu een deel van het bedrijf bezit of zitting heeft in het bestuur als familiebedrijf, of definiëren McConaughy, Walker, Henderson Jr, and Mishra (1998) elk bedrijf dat wordt geleid door een oprichter of lid van de oprichtersfamilie als een familiebedrijf. In dit onderzoek worden familiebedrijven gedefinieerd als een bedrijf dat wordt gecontroleerd of beheerd door één of meerdere familieleden. Dat kunnen zowel de oprichters van het bedrijf zijn als de familieleden van volgende generaties. Daarnaast zullen bedrijven waar de oprichtende familie een deel van het bedrijf bezit ook als familiebedrijf beschouwd worden.

2.2.2 Kenmerken

Ondanks het ontbreken van een eenduidige definitie voor familiebedrijven, suggereren de principes van de *resource-based view* dat familiebedrijven unieke capaciteiten en middelen bezitten. Volgens dit perspectief is het duurzame concurrentievoordeel van een bedrijf afhankelijk van waardevolle, zeldzame, unieke en niet-vervangbare hulpbronnen (Barney, 1991). Familiebedrijven onderscheiden

zich door hun bezit van menselijk kapitaal, dat unieke vaardigheden en expertise binnen de familie omvat. Daarnaast hebben ze sociaal kapitaal, wat verwijst naar sterke interne relaties en vertrouwen. Ten slotte beschikken ze over relationeel kapitaal, wat langdurige externe relaties met leveranciers, klanten en anderen beschrijft. Deze specifieke capaciteiten maken hen verschillend van niet-familiebedrijven en verschaffen hen concurrentievoordelen (García-Sánchez, Martínez-Ferrero, & García-Meca, 2020).

Daarnaast is er veel overeenstemming over het feit dat familiebedrijven minder vaak gebruik maken van schuldfinanciering en dat hun afkeer van schuld resulteert in een minder *leveraged* kapitaalstructuur. De reden hiervoor is dat kapitaalstructuren met een hoge schuldenlast een bedreiging vormen voor de familiale controle, aangezien schuldconvenanten specifieke beslissingsrechten overdragen aan externe financiers, en een zware schuldenlast het risico op een faillissement verhoogt (Carney, Van Essen, Gedajlovic, & Heugens, 2015).

Ten slotte wordt socio-emotionele rijkdom (SEW) als een van de belangrijkste onderscheidende elementen beschouwd van familiebedrijven (Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012). SEW is een term die wordt gebruikt om de niet-financiële aspecten van de eigendom in familiebedrijven te beschrijven, met de nadruk op de emotionele en sociale waarden die eigenaren hechten aan hun betrokkenheid bij het bedrijf. Het omvat een aantal belangrijke dimensies die het onderscheid tussen familie en niet-familiebedrijven verklaren (Berrone et al., 2012). De eerste dimensie is de familiecontrole en invloed, hierbij streven familieleden naar controle over strategische beslissingen, daardoor behouden ze invloed over het bedrijf. Een andere dimensie omvat de sterke verbondenheid die de familieleden ervaren met het bedrijf, waardoor ze zichzelf identificeren met het bedrijf. Naast het feit dat SEW sterke sociale relaties binnen het bedrijf met de familieleden bevordert, bevordert het ook de sociale banden met de niet-familieleden die werken binnen het bedrijf. Een volgende dimensie wordt gevormd door de emotionele gehechtheid, het benadrukt de rol van emoties in familiebedrijven. De gedeelde ervaringen en emoties van familieleden beïnvloeden de besluitvorming en bedrijfsactiviteiten, waardoor het emotionele aspect een integraal onderdeel wordt van de organisatiecultuur. Ten slotte vormt het streven naar de overdracht van het bedrijf aan toekomstige generaties de laatste dimensie, daardoor wordt het bedrijf gezien als een langdurige investering en erfgoed van de familie. Samen laten deze dimensies zien dat familiebedrijven niet alleen worden gedreven door financiële overwegingen, maar ook sterk worden beïnvloed door emotionele en sociale factoren (Berrone et al., 2012).

Echter zijn er ook negatieve aspecten die verbonden zijn aan familiebedrijven. Zo kunnen de culturele waarden van familiebedrijven leiden tot economische inefficiëntie. Die inefficiëntie ontstaat wanneer het bedrijf de activiteiten enkel en alleen binnen de familie wil houden en zo externe partijen die over betere kwaliteiten kunnen beschikken uitsluiten (Bertrand & Schoar, 2006). Ook kan het vertrouwen tussen familieleden ertoe leiden dat er gebrek is aan contractuele handhaving (Bianco, Bontempi, Golinelli, & Parigi, 2013). Zonder strikte contractuele regelingen kunnen er onduidelijkheden ontstaan over verwachtingen en verantwoordelijkheden, wat niet alleen conflicten binnen het familiebedrijf kan veroorzaken, maar ook de mogelijkheden voor formele conflictoplossing beperkt, waardoor het moeilijker wordt om geschillen op een gestructureerde en eerlijke manier aan te pakken.

Concluderend zijn er verschillende kenmerken die familiebedrijven onderscheiden van niet-familiebedrijven. Dat kunnen positieve kenmerken zijn zoals de langtermijnnoriëntatie, de sterke sociale relaties of de identificatie met het bedrijf, maar het kunnen ook negatieve kenmerken zijn zoals het mislopen van kwaliteitsvolle externe personeel en samenwerkingen en het gebrek aan contractuele handhaving.

2.3 Interne factoren

Dit deel verklaart de invloed van diverse interne factoren bij de implementatie van duurzaamheidsinitiatieven binnen familiebedrijven. De factoren kunnen dienen als drijfveren om te investeren in duurzame praktijken, of als een barrière om niet te investeren. Er wordt aandacht besteed aan factoren zoals: kosten, personeelsbetrokkenheid, bedrijfsgrootte, langetermijnnoriëntatie en de rol van het topmanagement.

2.3.1 Kosten

De kosten van het implementeren van duurzaamheidsinitiatieven worden vaak als een barrière beschouwd. Zo bleek uit het onderzoek van Álvarez Jaramillo, Zartha Sossa, and Orozco Mendoza (2019), die gingen kijken naar de meest voorkomende barrières die bedrijven ondervinden tijdens het implementeren van duurzaamheidsmaatregelen, dat de hoge initiële kapitaalkosten de meest voorkomende barrière was. Echter kunnen de kosten ook dalen in toekomst door bepaalde investeringen, dat is voor vele bedrijven een drijfveer om die hoge kapitaalkosten te maken, vooral wanneer de doelen daardoor groter worden en gemakkelijker te bereiken zijn (Adams, Donovan, & Topple, 2023). Daarnaast worden de kosten die gemaakt worden voor investeringen die betrekking hebben op het verminderen van energie, broeikasgassen en water gezien als een bijdrage aan sociale verplichtingen en de maatschappij in het algemeen. De bijdrage van de organisatie zou dan kunnen worden gezien als een reactie op normatieve druk. Echter, een andere uitleg is dat ze de kosten verlagen om de concurrentiepositie te verbeteren en de concurrentie bij te houden, wat een voorbeeldige reactie zou zijn (León-Bravo, Caniato, & Caridi, 2019).

2.3.2 Werknemers

In het bedrijfsleven vormen werknemers de kern van elke organisatie. Het creëren van betrokkenheid bij het personeel is niet alleen wenselijk, maar ook van groot belang voor het succes van een onderneming. De betrokkenheid van werknemers is de belangrijkste factor die essentieel is voor bedrijven om te groeien. Bedrijven met betrokken werknemers zijn beter in hun prestaties op het gebied van kwaliteit en kwantiteit van output, efficiëntie van werknemers, werkomgeving, groei van het aantal klanten en algehele winstmarges (Nandan & Jyoti, 2020).

Daarnaast is er ook een positief verband gevonden tussen de loyaliteit van bedrijven ten opzichte van milieubescherming en de werknemersbetrokkenheid (Renwick, Redman, & Maguire, 2013). Benn, Edwards, and Williams (2014) geven aan dat bedrijven die betrokken zijn bij milieubescherming en daarvoor ook actieve inspanningen leveren voor een hoger niveau van werknemersbetrokkenheid zorgen. Vervolgens kunnen werknemers de bedrijven waarin ze werkzaam zijn aanzetten om te investeren in duurzame praktijken. Volgens Zhang, Bi, and Liu (2009) is de vraag van werknemers een van de cruciale factoren bij het stimuleren van bedrijven om

milieupraktijken toe te passen. Daarnaast benadrukt Masurel (2007) dat de arbeidsomstandigheden voor werknemers de belangrijkste motivatie is voor bedrijven om te investeren in ecologische maatregelen. Ten slotte hebben duurzaamheidsstrategieën als indirect voordeel het vermogen om nieuwe werknemers aan te trekken en bestaande werknemers te behouden (Adams et al., 2023). Daardoor kan het aantrekken van nieuwe talenten een drijfveer zijn voor een bedrijf om te investeren in duurzame projecten.

2.3.3 Bedrijfsgrootte

Voorgaande onderzoeken, die het verband tussen de bedrijfsgrootte en milieustrategieën onderzochten, hebben vastgesteld dat de bedrijfsgrootte van invloed is op de bereidheid om milieustrategieën toe te passen, in de veronderstelling dat kleine ondernemingen niet over voldoende middelen beschikken om milieuvriendelijke strategieën te implementeren. Baylis, Connell, and Flynn (1998) suggereerden dat grotere bedrijven meer kansen en mogelijkheden hebben om de milieueffecten te verminderen, omdat ze over grotere hoeveelheden financiële en persoonlijke middelen beschikken. Verder stelden Child and Tsai (2005) dat grote bedrijven gemakkelijker het hoofd kunnen bieden aan druk vanuit de omgeving. Bijgevolg is de kans groter dat ze milieuverantwoordelijk zijn. De Massis, Frattini, and Lichtenthaler (2013) stelden daarentegen dat het gebrek aan middelen in kleine bedrijven juist een sterke invloed kan hebben op het vermogen van het bedrijf om nieuwe producten en diensten te introduceren. Daarnaast bleek uit het onderzoek van Huang et al. (2016) dat de bedrijfsgrootte een significant positief effect heeft op de toepassing van groene product-innovatie door bedrijven, zijn onderzoek ondersteunt eerdere studies die stellen dat grotere bedrijven meer mogelijkheden, capaciteiten en kansen hebben om te innoveren.

Vervolgens is er ook onderzoek gedaan naar de relatie tussen duurzaamheidspraktijken en de grootte van familiebedrijven. Caserio and Napoli (2016) stelden dat kleine en middelgrote familiebedrijven net zo maatschappelijk verantwoordelijk zijn als grote bedrijven. Kleine en middelgrote familiebedrijven gebruiken echter verschillende technieken, kanalen, instrumenten en strategieën voor duurzaamheidscommunicatie. Breton-Miller and Miller (2016) legden uit dat naarmate bedrijven groeien, ze onpersoonlijker worden en dat hun relaties met werknemers, leveranciers, klanten en de gemeenschap vaak formeler en afstandelijker worden, als dat gebeurt, zullen familiebedrijven minder duurzaam gedrag vertonen. Er werd ook vastgesteld dat de leeftijd van de familiebedrijven een negatieve invloed heeft op de beslissing van het bedrijf om groene technische innovatie toe te passen (Huang et al., 2016).

2.3.4 Langetermijnnoriëntatie

Familiebedrijven staan erom bekend dat ze ernaar streven om het bedrijf over te dragen van de huidige generatie naar de volgende generatie. Daarom moeten familiebedrijven ervaringen creëren die de jongere en oudere generaties verbinden met de levenservaring van de volgende generaties (Broccardo et al., 2019). Omwille van die belangrijke doelstelling, leggen familiebedrijven vaak een verband tussen het heden en de toekomst, met het idee om het bedrijf door te geven aan de volgende generatie en te streven naar winst op lange in plaats van korte termijn (Antheaume, Robic, & Barbelivien, 2013). Voor familie-eigenaars met een langetermijnnoriëntatie wordt het bedrijf vaak beschouwd als een middel om continuïteit te bereiken door de toekomst van de familie te voeden in termen van banen, zekerheid en inkomen voor de volgende generatie (Miller, Le Breton-Miller, &

Lester, 2010). Echter geven Broccardo et al. (2019) aan dat familiebedrijven die alleen gericht blijven op hun eigen continuïteit zonder aandacht te besteden aan sociale en milieukwesties, geen goede kans maken op een langetermijnorientatie. Dus het is belangrijk voor familiebedrijven om hun lange termijnvisie te combineren met aandacht op milieukwesties, om de continuïteit van het bedrijf te waarborgen.

2.3.5 Topmanagement

Het topmanagement speelt een sleutelrol in de beslissing over de strategie van een bedrijf. De houding en waarden van het topmanagement bepalen welke milieustrategieën een bedrijf zal volgen (Child, 1997). Gadenne, Kennedy, and McKeiver (2009) geloven dat de externe druk en de interne drijvende kracht die de groene innovatiestrategie beïnvloeden, worden gedreven door het milieubewustzijn van het topmanagement. Dat komt doordat de interpretatie van de externe druk en het eigen vermogen van het topmanagement van invloed zijn op de milieubeschermingsstrategie van de onderneming. Topmanagers die zich meer bewust zijn van het milieu zullen eerder de potentiële voordelen en marktkansen van de groene innovatie identificeren (Peng & Wei, 2015). Daarnaast zullen topmanagers die zich meer bewust zijn van het milieu, eerder bereid zijn om de verantwoordelijkheid te nemen voor groene innovatie en om middelen en capaciteiten te investeren in groene innovatie (He, Huang, & Chen, 2016).

2.4 Externe factoren

Naast de interne factoren zijn er ook externe factoren die bedrijven aanmoedigen of tegenhouden om te investeren in duurzame praktijken. De factoren die in dit deel behandeld zullen worden luiden als volgt: klanten, regelgeving, investeerders, concurrenten en reputatie.

2.4.1 Klanten

Klanten zijn voor bedrijven een van de belangrijkste stakeholders. Door de producten van bedrijven af te nemen, zorgen ze ervoor dat een bedrijf winstgevend kan zijn en daardoor kan overleven. Klanten oefenen dus een bepaalde kracht op bedrijven. In het vijfkrachtenmodel van Michael E. Porter (2008) worden klanten als een van de vijf externe krachten gezien die een invloed op het bedrijf hebben. Volgens Porter hebben klanten de mogelijkheid om prijzen te doen verlagen, betere kwaliteit te eisen en concurrentie tussen industrieleden aan te moedigen (Michael E. Porter, 2008). Met de macht die klanten kunnen uitoefenen, zijn ze ook in staat om bedrijven aan te zetten tot duurzaamheid. Ze kunnen door het verminderen van de consumptie van producten die schadelijk zijn voor het milieu of die met niet-duurzame methoden zijn geproduceerd, een sterk signaal afgeven aan bedrijven, die dan hun activiteiten zouden aanpassen en met milieuvriendelijke producten en processen zouden komen (Zsidisin & Siferd, 2001). Echter kunnen de klanten ook een negatieve impact hebben op het milieu. Met een groeiende bevolking neemt ook de consumptie toe, consumenten geven vaak te veel uit en kopen meer dan ze nodig hebben. Dat leidt tot overmatige productie van goederen waardoor de bestaande natuurlijke hulpbronnen onder druk komen te staan (Viswanathan & Varghese, 2018).

2.4.2 Regelgeving

Milieuregelgeving is traditioneel de belangrijkste drijfveer voor maatregelen van bedrijven op het gebied van milieu (Bansal & Roth, 2000). Wong, Turner, and Stoneman (1996) stelden vast dat regelgeving een van de belangrijkste krachten is die bedrijven aanmoedigt om meer te investeren in niet-vervuilende technologieën. Ook beweren Saha and Darnton (2005) dat druk vanuit de regelgeving een van de belangrijkste redenen voor bedrijven is om zich op het milieu te richten. Vervolgens argumenteerden Menon and Menon (1997) dat in sterk gereguleerde omgevingen de kans groter is dat bedrijven milieu strategieën ontwikkelen die hun concurrentievermogen helpen waarborgen. Daarnaast bleek uit het onderzoek van Adams et al. (2023) dat bedrijven die geen druk ondervinden van de overheid op vlak van milieubeleid, dat als een belemmering ervaren.

Bij de niet-naleving van milieuregelgeving kan de overheid boetes en straffen uitdelen. Echter kan de overheid ook maatregelen treffen voor het stimuleren van investeringen die niet schadelijk zijn voor het milieu. Een voorbeeld van zo een maatregel in België is de verhoogde investeringsaftrek. De verhoogde investeringsaftrek is een bepaald percentage van de investering die in aftrek kan worden gebracht van de winst, waardoor bedrijven een belastingvoordeel genieten. Er komen verschillende investeringen in aanmerking voor de aftrek, dat zijn investeringen zoals milieuvriendelijke investeringen in onderzoek en ontwikkeling en energiebesparende investeringen (Art. 69, §1, eerste lid, 2° en 3° WIB92).

2.4.3 Investeerders

Om te kunnen groeien en staande te blijven, heeft een bedrijf investeerders nodig. Investeerders zetten bedrijven steeds meer onder druk om duurzame praktijken toe te passen. Onder de term investeerders vallen zowel particuliere beleggers als instituten, zoals banken en beleggingsfondsen. Steeds meer investeerders hanteren een ethische of maatschappelijke maatstaf voor hun investeringskeuzes (Hickman, Teets, & Kohls, 1999). In tegenstelling tot de traditionele manier van investeren, die gericht is op het maken van winst zonder rekening te houden met de sociale gevolgen en de gevolgen voor het milieu, krijgt een nieuwe manier van investeren steeds meer aandacht en wint deze wereldwijd aan belang: het zogenaamde ethisch investeren (Lo & Sheu, 2007). Bij deze vorm van investeren worden bedrijven geselecteerd op basis van hun sociale en milieuprestaties en hun financiële prestaties. Doordat beleggers bedrijven selecteren op basis van hun milieuprestaties, worden bedrijven genoodzaakt om duurzame praktijken toe te passen. Indien ze dat niet doen kunnen de aandeelhouders op verschillende manieren druk uitoefenen op het management en het bestuur om financiële en duurzame bedrijfsstrategieën te veranderen. De belangrijkste middelen om het bedrijf onder druk te zetten zijn het schrijven van brieven, proxy gevechten, rechtszaken, publiciteitscampagnes, een dialoog met het management of het bestuur, het stellen van vragen op algemene jaarvergaderingen en formele aandeelhouders voorstellen (Obermann & Velte, 2018).

2.4.4 Concurrenten

Concurrenten zijn bedrijven die actief zijn in dezelfde sector of markt en streven naar dezelfde doelgroep of klanten. Concurrentie tussen bestaande concurrenten neemt welbekende vormen aan, zoals prijskortingen, de introductie van nieuwe producten, reclamecampagnes en serviceverbeteringen (Michael E. Porter, 2008). Bedrijven worden geconfronteerd met toenemende

globalisering, wat heeft geleid tot meer concurrentie (Pagell, Yang, Krumwiede, & Sheu, 2004). Om als bedrijf rendabel te kunnen blijven en te kunnen overleven is het belangrijk om een concurrentievoordeel te hebben ten opzichte van de concurrenten. Volgens Michael E Porter (2011) komt concurrentievoordeel in eerste instantie voort uit de waarde die een bedrijf kan creëren voor zijn klanten, die hoger is dan de kosten van het creëren ervan. Bedrijven kunnen een concurrentievoordeel voordeel behalen op twee manieren, namelijk kostenleiderschap en differentiatie. Om een duurzaam concurrentievoordeel te behalen, moeten bedrijven een proactieve, milieuvriendelijke aanpak voor de lange termijn hanteren (Aragón-Correa & Sharma, 2003). Om die aanpak te verbeteren moeten managers een strategie vaststellen die consistent is en die de vereenvoudiging van tegenstrijdige milieuvraagstukken bevordert (Ojo, Mbohwa, & Akinlabi, 2015). Verder kan een bedrijf ook concurrentievermogen creëren wanneer het de opportuniteitskosten van vervuiling, verspilde middelen, verspilde inspanning en verminderde productwaarde voor de klant in zijn strategie opneemt. Een bedrijf kan zo concurrentievoordeel creëren door middelen op een productieve manier te gebruiken die verschilt van zijn rivalen (M. Porter & Van der Linde, 1995).

2.4.5 Reputatie

Reputatie is een van de belangrijkste immateriële activa van een bedrijf, het kan in de loop van de tijd de winstgevendheid en financiële prestaties van een bedrijf verbeteren (Z. Chen, Hao, & Chen, 2023). Bedrijfsreputatie bestaat uit onderling samenhangende kenmerken, namelijk geloofwaardigheid, verantwoordelijkheid en betrouwbaarheid (Carmeli & Cohen, 2001). Gangi, Daniele, and Varrone (2020) hebben aangetoond dat betrokkenheid bij milieuvriendelijke verantwoordelijkheid en innovatie van groene producten een positief effect heeft op de ondernemingsreputatie. Verder heeft Chan (2000) aangetoond dat het positieve effect van het groene imago van het land van herkomst significant was op de effectiviteit van reclame en herinnerde marketeers aan het belang van het groene imago. Daarnaast geeft Y.-S. Chen (2008) aan dat groene imago's belangrijk zijn voor bedrijven, vooral gezien de trends van het groeiende milieubewustzijn bij consumenten en de strenge internationale voorschriften op het gebied van milieubescherming. Bedrijven kunnen pioniers zijn op het gebied van groene innovatie en het voordeel hebben van de eerste zet en daardoor relatief hoge prijzen vragen voor hun groene producten, en zo concurrentievoordelen behalen. Ten slotte toonden Dyer and Whetten (2006) aan dat familiebedrijven in tegenstelling tot niet-familiebedrijven, meer geneigd zijn om duurzaamheidspraktijken te implementeren en schadelijke praktijken die het imago van het bedrijf negatief beïnvloeden te vermijden. Deze handelingen zouden kunnen voortkomen uit de betrokkenheid van eigenaren en managers van familiebedrijven. Ze beschouwen het bedrijf mogelijk als een verlengstuk van hun persoonlijke inzet. Daarnaast kan de vrees bestaan dat een negatieve bedrijfsreputatie schade zou toebrengen aan de "goede naam" van de familie.

2.5 Conclusie

Concluderend wordt duurzaamheid gedefinieerd als praktijken die economische groei bevorderen zonder het milieu aan te tasten. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen drie dimensies, namelijk de sociale, economische en ecologische dimensie. Dit onderzoek richt zich op investeringen met aandacht voor de ecologische dimensie. Er zijn verschillende soorten investeringen die bijdragen tot

ecologische duurzaamheid, waaronder technologische innovatie, investeringen in hernieuwbare energie, "groene" producten en directe buitenlandse investeringen. Verder richt het onderzoek zich op familiebedrijven, die worden gedefinieerd als bedrijven gecontroleerd of beheerd door één of meerdere familieleden, inclusief oprichters en volgende generaties. Familiebedrijven hebben unieke capaciteiten en middelen zoals, menselijk, sociaal, relationeel kapitaal en socio-emotionele rijkdom.

Verder zijn er factoren die familiebedrijven aanzetten of juist hinderen om te investeren in duurzaamheid. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen interne en externe factoren. Interne factoren omvatten aspecten zoals: kosten, werknemers, bedrijfsgrootte en langetermijnnoriëntatie. Externe factoren daarentegen worden gevormd door factoren zoals: klanten, regelgeving, investeerders, concurrenten en reputatie.

Uit de interviews wordt verwacht dat er meerdere specifieke voorbeelden zullen gegeven worden van verschillende typen duurzame investeringen. Deze praktijkvoorbeelden kunnen het begrip van de diverse investeringsmogelijkheden verbreden en verduidelijken. Bovendien zullen interne factoren, zoals beschreven in de literatuur, waarschijnlijk grotendeels bevestigd worden en verder aangevuld worden met bedrijfsspecifieke inzichten. Op het gebied van externe factoren wordt er voorspeld dat zowel reputatie als regelgeving de belangrijkste stimulansen zullen zijn voor duurzame investeringen. De opkomst van nieuwe regelgevingen die bedrijven aanmoedigen en verplichten tot duurzame investeringen draagt hier sterk aan bij. Daarnaast is reputatie van cruciaal belang voor het behouden van een solide bedrijfspositie. Klanten neigen eerder naar bedrijven met een sterke reputatie dan naar die met een zwakkere reputatie. Tot slot wordt er ook voorspeld dat er sectorspecifieke factoren zullen zijn die de aard en de omvang van duurzame investeringen beïnvloeden.

3. Analyse

3.1 Aanpak

Om familiebedrijven in Limburg te identificeren voor het onderzoek, is er een grondige zoektocht gedaan. Ten eerste is er gebruik gemaakt van een lijst met familiebedrijven die ik en een aantal studiegenoten vorig academiejaar hadden samengesteld voor het vak Kwalitatieve Onderzoeksmethoden, waarbij er ook familiebedrijven geïnterviewd moesten worden. Die lijst hebben we opgesteld door via het internet en via LinkedIn op zoek te gaan naar familiebedrijven die geleid werden door vrouwen. Daarnaast heb ik mijn eigen netwerk ingezet en ben ik actief op zoek gegaan naar bedrijven via LinkedIn. Ik heb contact opgenomen met bedrijven waar ik eerder studentenwerk heb verricht en gevraagd of ze geïnteresseerd waren om deel te nemen aan mijn onderzoek. Van de drie bedrijven die ik heb gecontacteerd via LinkedIn heb ik slechts een positief antwoord ontvangen.

Daarnaast heb ik uitgebreid gebruik gemaakt van openbare bronnen om familiebedrijven te identificeren die zich onderscheiden door hun duurzaamheidsinitiatieven of andere relevante prestaties. Ik heb gezocht naar bedrijven die in de schijnwerpers stonden vanwege hun inzet voor milieuvriendelijke praktijken, sociale verantwoordelijkheid of innovatieve bedrijfsmodellen. Met die informatie en de lijst van vorig jaar heb ik 46 bedrijven verzameld. Bovendien heb ik tijdens de interviewgesprekken deelnemers gevraagd of zij nog andere familiebedrijven konden aanbevelen die mogelijk interessant waren voor mijn onderzoek. Daaruit heb ik ook een vijftal bedrijven verkregen. Met al deze informatie heb ik een finale lijst samengesteld met verschillende familiebedrijven en hun contactgegevens. Deze lijst diende als een belangrijk hulpmiddel voor mijn onderzoek, waardoor ik in staat was om potentiële deelnemers te benaderen voor deelname aan de interviews en een goed overzicht had. De lijst bevatte een totaal van 51 bedrijven.

Nadat de lijst was samengesteld, heb ik al de bedrijven uit de lijst benaderd via e-mail (Bijlage 9.1) met de vraag of ze willen deelnemen aan mijn onderzoek. In deze e-mails heb ik de doelstellingen van het onderzoek uiteengezet en de waarde benadrukt van hun bijdrage voor mijn onderzoek. Indien een bedrijf interesse toonde, hebben we samen een geschikte datum vastgesteld voor het interview. De keuze tussen een fysiek of online interview werd overgelaten aan de voorkeur van het bedrijf, waarbij de meerderheid koos voor een onlinegesprek. Bovendien heb ik ruim van tevoren de interviewleidraad (Bijlage 9.2) doorgestuurd, zodat de respondenten zich goed konden voorbereiden op de vragen.

	Functie	Sector familiebedrijf
Respondent 1	Bestuurder	Constructie
Respondent 2	Sustainability manager	Chemische productie
Respondent 3	CFO	Ziekenhuizen en gezondheidszorg
Respondent 4	Gedelegeerd bestuurder	Bouw
Respondent 5	CFO	Transport

Respondent 6	Projectmanager duurzaamheid	Bouw
Respondent 7	CEO	Voeding
Respondent 8	Strategie manager	Bouw

Tabel 3.1: respondenten

Het vinden van geschikte respondenten voor het interview bleek uitdagender dan verwacht vanwege de specifieke doelgroep en het feit dat deze niet altijd makkelijk te bereiken was. Het zijn vooral de grote ondernemingen die investeren in duurzaamheid, waardoor een aanzienlijk aantal bedrijven al wegviel omdat ze niet investeerden in duurzaamheid. Van drie bedrijven kreeg ik als reactie dat ze buiten zonnepanelen weinig andere duurzaamheidsinvesteringen hadden gedaan. Dat soort bedrijven waren niet bruikbaar voor mijn onderzoek.

Bovendien moest ik contact opnemen met personen in hogere functies, zoals *CEO's* en *CFO's*, die vaak een drukke agenda hebben en niet altijd beschikbaar zijn voor een onderzoek. Na het benaderen van 51 bedrijven via mail, heb ik uiteindelijk zes interviews kunnen vastleggen aangevuld met een interview vastgelegd via LinkedIn en een interview met dank aan een doorverwijzing van een andere respondent. De respondenten bestonden voornamelijk uit *CEO's*, *CFO's* en *sustainability managers* (Tabel 3.1).

3.2 Data verzameling

De interviews werden afgenomen via Google meet of via Teams indien het online was en anders was het op verplaatsing bij de respondent. Om de interviews te kunnen afnemen werd er op voorhand een interviewleidraad opgesteld, die ook zoals eerder vermeld, doorgestuurd werd aan de respondenten. Het interview bestond uit een korte inleiding gevolgd door drie thema's die respectievelijk als volgt luiden: duurzame investeringen, interne factoren en externe factoren. Verder werd er in de inleiding ook gevraagd op basis van welke kenmerken het bedrijf zich kan definiëren als een familiebedrijf en wat het verschil maakt tussen een familiebedrijf en een niet-familiebedrijf. De vragen waren zodanig opgesteld dat de antwoorden getoetst kunnen worden aan de literatuur en dat er informatie verworven kon worden die niet vermeld stond in de literatuur. Grotendeels werd de structuur van de leidraad gerespecteerd en werden er bijvragen gesteld indien nodig. De interviews werden afgenomen in een tijdsduur van 20 tot 40 minuten. Ten slotte werd ook voor elk interview om toestemming gevraagd om het interview te mogen opnemen zodat het achteraf makkelijker was om de informatie te gebruiken en te coderen.

3.3 Data-analyse

Na afloop van de interviews, werden de interviews getranscribeerd met behulp van de opnames. Er is bewust gekozen om de interviews op te nemen en naderhand te transcriberen zodat tijdens de interview aandachtig geluisterd kon worden en indien nodig diepgaande vragen konden gesteld worden, of om indien nodig er om verduidelijking kon gevraagd worden. Het transcriberen van de gesprekken bood ook de mogelijkheid om de inhoud grondig te analyseren en te verwerken in het verdere onderzoek.

Na het transcriberen werden de interviews onderworpen aan een coderingsproces (Bijlage 9.3). In tegenstelling tot de coderingsmethoden die gebruikelijk zijn in eerdere opleidingsonderdelen, zoals open coderen, axiaal coderen en selectief coderen, koos ik voor een praktischere benadering die beter aansloot bij mijn onderzoek. De eerste stap van mijn coderingsproces was het identificeren van verschillende thema's. Deze thema's werden afgeleid van zowel vooraf bepaalde onderwerpen uit de literatuur als nieuwe thema's die ontstonden op basis van de verkregen informatie tijdens de interviews. Vervolgens werd alle relevante informatie gemarkeerd in de transcripties en ondergebracht bij de bijbehorende thema's.

Dankzij deze aanpak ontstond er een duidelijk overzicht van de verschillende thema's en de bijbehorende informatie uit de interviews. Dit overzicht vergemakkelijkte het proces van het analyseren en presenteren van de resultaten van het onderzoek.

4. Resultaten

In dit onderdeel zullen de verworven inzichten uit de interviews besproken worden. Er zal een antwoord op de volgende vraag geboden worden: "Welke interne en externe factoren hebben een invloed op de duurzaamheidsinvesteringen van Limburgse familiebedrijven?". De vraag zal beantwoord worden aan de hand van informatie verkregen uit de interviews met acht Limburgse familiebedrijven. De resultaten bestaan uit vijf verschillende thema's. Als eerst zal er besproken worden op basis van welke kenmerken de geïnterviewde bedrijven als familiebedrijf beschouwd worden. Verder zullen de belangrijkste verschillen volgens de respondenten tussen het werken binnen een familiebedrijf en niet-familiebedrijf toegelicht worden. Gevolgd door de belangrijkste duurzaamheidsinvesteringen die de verschillende familiebedrijven hebben gedaan. Ten slotte zullen de interne en externe factoren die in een invloed hebben op het al dan niet investeren in ecologische duurzaamheid omschreven worden.

4.1 Familiebedrijf kenmerk

Volgens de literatuur zijn er diverse kenmerken die een bedrijf typeren als een familiebedrijf. Uit het onderzoek bleken telkens twee specifieke kenmerken naar voren te komen, waardoor bedrijven zichzelf als familiebedrijf bestempelden. Het eerste kenmerk betrof het bezit van de meerderheidsaandelen door de oprichtende familie. Voor sommige bedrijven was dit 100%, terwijl het voor anderen de meerderheid van de aandelen betrof. Het tweede kenmerk was de betrokkenheid van de oprichtende familie in het bestuur of de dagelijkse bedrijfsvoering. "We hebben nog altijd medewerkers binnen ons bedrijf die lid zijn van de familie. Dus de verschillende generaties van de familie zijn ook doordrongen doorheen het bedrijf." (Respondent 6). Toch varieerde het van bedrijf tot bedrijf welke generatie aan het roer stond of de aandelen in bezit had. Voor sommigen was dit de eerste generatie, terwijl voor anderen dit de tweede of derde generatie betrof.

4.2 Verschil tussen familie en niet familiebedrijf

Een eerste verschil tussen het werken binnen een niet-familiebedrijf en een familiebedrijf is dat er binnen een familiebedrijf meer wordt gefocust op de lange termijn, dat zowel intern als extern. Intern wordt er binnen een familiebedrijf vaak gezocht naar lange termijn investeringen, er wordt nagedacht hoe het bedrijf zo lang mogelijk staande gehouden kan worden. Extern wordt er veel belang gehecht om lange termijn relaties op te bouwen met klanten en leveranciers. Die lange termijnvisie zorgt er ook voor dat familiebedrijven een stabiele en zekere werkomgeving creëren voor werknemers. Een ander kenmerk is de structuur. Familiebedrijven hebben een vlakke en horizontale structuur, waardoor de werknemers de besturende familie persoonlijk kennen en dus een hechtere band hebben met de familie en het bedrijf. Dat zorgt ervoor dat een werknemer ook impact kan hebben met de acties die hij of zij onderneemt, in tegenstelling tot niet-familiebedrijven waar er vele management lagen tussen de werknemers en de bedrijfsleiders zitten. Ook zorgt dat ervoor dat werknemers weten voor wie ze werken en waarom ze bepaalde acties uitvoeren. Ten slotte hebben familiebedrijven vaak ook een andere doelstelling. Niet-familiebedrijven hebben vaak als doelstelling om zoveel mogelijk winst te genereren om de aandeelhouders te vergoeden. In tegenstelling tot familiebedrijven die vaak worden opgericht met de insteek om iets voor de maatschappij te betekenen, door een bepaalde

oplossing te bieden aan de maatschappij. Natuurlijk is het wel belangrijk dat ze winst maken om te kunnen overleven, maar dat is niet altijd de hoofddoelstelling.

4.3 Duurzaamheidsinvesteringen

4.3.1 Soorten investeringen

De duurzaamheidsinvesteringen kunnen op basis van de bevindingen in twee delen worden gesplitst. Enerzijds zijn er investeringen die bijna alle bedrijven hebben gedaan, om die investeringen samen te vatten heb ik het begrip basisinvesteringen gebruikt. Anderzijds zijn er de bedrijfsspecifieke investeringen, die van bedrijf tot bedrijf verschillen.

De meest voorkomende basisinvestering is de installatie van zonnepanelen. Vrijwel alle respondenten hebben aangegeven dat hun bedrijven zijn uitgerust met zonnepanelen. Zonnepanelen worden ingezet om groene energie op te wekken, waardoor ze een duurzame optie vormen voor energievoorziening. Deze investering staat bekend om zijn snel rendement, waarbij de initiële kosten zich binnen een relatief korte periode terugbetalen dankzij de besparingen op energiekosten. Een andere investering die bij elk bedrijf voorkwam was de elektrificatie van het wagenpark. Tijdens de gesprekken bleek dat alle ondervraagde bedrijven hun werknemers bedrijfswagens ter beschikking stellen. Tot voor kort waren deze voertuigen voornamelijk op diesel of benzine gebaseerd. Echter, gezien de toenemende fiscale voordelen en de groeiende aandacht voor milieubescherming, zijn bedrijven nu bezig met een omschakeling naar elektrische voertuigen. Alle respondenten gaven aan dat ze momenteel actief bezig zijn met het elektrificeren van hun vloot. Een andere veelvoorkomende investering was de focus op energie-efficiënte bedrijfsgebouwen. Voor veel bedrijven betekende dit het voorzien van hun panden van hoogwaardige isolatie. Echter, sommige bedrijven gingen nog verder. Zo heeft één van de geïnterviewde bedrijven zijn bedrijfsgebouw ontworpen met een geavanceerd systeem van betonkernactivering voor verwarming, waarbij de koeling gekoppeld is aan een geothermische warmtepomp. Twee andere bedrijven hebben hun gebouw zelfs laten certificeren volgens de BREEAM-norm, wat betekent dat het voldoet aan strenge duurzaamheidscriteria. Ook hebben sommige bedrijven een windmolenpark om hun elektriciteit op te wekken.

Naast de basisinvesteringen zijn er ook specifieke investeringen die zijn afgestemd op de behoeften van elk individueel bedrijf. Respondent 1, die actief is in daken constructie, gaf aan dat het bedrijf investeert in de overgang naar circulaire daken. Dat zijn daken die na een x aantal jaar gedemonteerd kunnen worden en ergens anders opnieuw kunnen gebruikt worden en wanneer het niet hergebruikt kan worden dat het gerecycleerd kan worden. Verder gaf hij ook aan dat ze investeren in multifunctionele daken, dat zijn daken die naast hun functie als dak ook een andere functie kunnen vervullen zoals een speelplaats of een terras. Daardoor is het mogelijk ruimte uit te sparen. Een andere bedrijfsspecifieke investering is het investeren in het gebruik van 3D-scanning in de gezondheidszorg, waar er normaal gezien gips gebruikt wordt om afmetingen te nemen voor een prothese of dergelijke, wordt er binnen het bedrijf waar respondent 3 werkzaam is 3D-scanning gebruikt, dat heeft als voordeel dat er geen afval wordt gecreëerd door het gebruiken van gips. Ook worden binnen hetzelfde bedrijf afgeschreven rolstoelen die nog bruikbaar zijn naar derdewereldlanden verstuurd, op die manier zorgen ze voor minder afval. Daarnaast gaven 2 respondenten aan dat ze vervuilende stoffen die binnen het productieproces gebruikt worden ofwel

proberen te verminderen ofwel opzoek zijn naar alternatieven die minder vervuילend zijn. “We streven ernaar om producten te maken waar minder cement in zit met als gevolg dat onze CO2 uitstoot vermindert.” (Respondent 6). Ten slotte heeft het bedrijf waar respondent 7 werkzaam in is, een productiebedrijf van frituur snacks, een warmwaterpomp geplaatst binnen de productie, die pomp kan de warmte van andere productiemachines onttrekken en zo tot 70 graden opwarmen, dat zorgt ervoor dat er heel wat energie wordt gerecupereerd en dat er bespaard wordt op elektriciteit en gas.

4.3.2 Toekomstige investeringen

Voor de toekomst streven de bedrijven ernaar om hun bedrijfsprocessen steeds verder te verduurzamen. Dit omvat het gebruik van alternatieven voor schadelijke stoffen die momenteel in hun processen worden gebruikt gepaard met het verminderen van gebruikte schadelijke stoffen, “We zijn ook bezig met te bekijken hoe dat wij het verbruik van bepaalde schadelijke producten kunnen verlagen.” (Respondent 2). Daarmee streven ze naar een verschuiving naar meer milieuvriendelijke alternatieven die de impact op het milieu minimaliseren. Bovendien is er een sterke focus op het automatiseren van processen, wat niet alleen efficiëntie bevordert, maar de productie van afval minimaliseert. “Voor in de toekomst willen we meer automatiseren om minder afval in onze productie te hebben en onze productie aanpassen zodat we met onze grondstoffen meer kunnen.” (Respondent 6). Deze automatisering stelt bedrijven in staat om hun operationele processen te optimaliseren en tegelijkertijd hun ecologische voetafdruk te verkleinen. Een ander belangrijk aspect van hun duurzaamheidsstrategie is het verminderen van afvalproductie door meer circulair te werken. Dit omvat het hergebruiken en recyclen van materialen en producten binnen hun bedrijfsprocessen, waardoor de hoeveelheid afval die wordt gegenereerd aanzienlijk wordt verminderd. Tot slot is er een groeiende inzet om meer groene energiebronnen te gebruiken. Door over te stappen op hernieuwbare energiebronnen zoals zonne- en windenergie, verminderen bedrijven hun afhankelijkheid van fossiele brandstoffen en verminderen ze hun uitstoot van broeikasgassen.

4.3.3 Selectiecriteria

Een van de voornaamste criteria die bedrijven hanteren bij het beslissen over of ze een investering gaan selecteren is de return on investment (ROI). Een aantal respondenten benadrukte dat het essentieel was dat elke investering rendement oplevert, investeringen die geen rendement opleveren, werden niet als haalbaar beschouwd. “We zijn hier heel pragmatisch in onze investeringen als zijnde van het moet ecologisch zijn, maar het moet ook opbrengen.” (Respondent 8). Bovendien werd er gekeken of deze investeringen daadwerkelijk bijdragen aan de verduurzaming van het bedrijf. Daarnaast wezen zij erop dat zowel klantvraag als regelgeving een aanzienlijke rol spelen bij de besluitvorming omtrent investeringen. Naast die overwegingen is het ook van belang dat de benodigde middelen beschikbaar zijn om dergelijke investeringen te financieren. Ten slotte benadrukte respondent 7 dat er een duidelijke noodzaak moet zijn vanuit het bedrijf zelf. Een voorbeeld hiervan is wanneer de kosten voor elektriciteit te hoog zijn, waardoor er een dringende behoefte ontstaat aan kostenbesparende maatregelen.

4.4 Interne factoren

4.4.1 Kosten

De perceptie over de kosten is verdeeld, terwijl het ene bedrijf de kosten eerder als een barrière ziet om te investeren is het voor de andere een opportuniteit voor toekomstige winsten. De kosten worden als een barrière gezien wanneer de initiële kost te hoog ligt voor de bedrijven, dat geldt ook voor de bedrijven die de kosten als een opportuniteit beschrijven, als de investering in de toekomst de kosten niet dekt dan zal de investering niet gedaan worden. Toch moeten bepaalde kosten gemaakt worden om mee te kunnen met de evolutie van de markt. Respondent 4 gaf aan dat de evolutie van de markt het bedrijf verplicht om bepaalde investeringen te doen ook al weegt het zwaarder door. Echter zijn de kosten die nu gemaakt worden een opportuniteit voor de meerderheid van de bedrijven. De belangrijkste reden dat het een opportuniteit is, is dat de kosten die nu gemaakt worden ervoor zorgen dat toekomstige kosten gereduceerd kunnen worden. Een andere belangrijke reden is dat het ervoor zorgt dat het bedrijf kan blijven bestaan, als ze niet investeren en bepaalde kosten niet aangaan blijven ze achter op de markt en kan dat leiden tot faillissement.

Verder is het cruciaal om voldoende budgetten toe te wijzen aan duurzaamheidsinitiatieven. Veel bedrijven hebben echter geen aparte budgetten voor deze initiatieven. In plaats daarvan wordt gekeken naar de vraag naar bepaalde investeringen om te bepalen of er voldoende financiële middelen beschikbaar kunnen worden gesteld. Voor het bedrijf van respondent 6 is dit echter anders. Daar wordt wel een budget gereserveerd voor duurzaamheid, maar er moet telkens een business case worden ingediend bij het management om te bepalen of de investering rendabel is.

4.4.2 Werknemers

De betrokkenheid van de werknemers is een belangrijk aspect om duurzaamheid te implementeren binnen een bedrijf. Het is een proces waarbij iedereen binnen het bedrijf betrokken moet zijn, werknemers moeten voldoende ingelicht worden met wat het bedrijf doet en waarom ze het doen. "Wij willen dat duurzaamheid leeft in de organisatie, en dat mensen zich bewust zijn van wat we proberen te doen op een zo ecologisch en goed mogelijke manier." (Respondent 7). Een belangrijke reden daarvoor is dat de meeste duurzaamheidsinitiatieven ook een verandering teweegbrengen bij de werknemers, bijvoorbeeld als er besloten wordt om anders tewerk te gaan om minder afval te produceren, dan zijn de werknemers de belangrijkste schakel om ervoor te zorgen dat de implementatie van het nieuwe proces loopt zoals gewild.

Om de betrokkenheid van werknemers te vergroten, worden verschillende strategieën toegepast. Bij het bedrijf waar respondent 2 werkzaam is, werd er een enquête uitgestuurd naar de werknemers om te peilen in welke mate zij bepaalde zaken rond duurzaamheid belangrijk vinden en hoe dat zij dat zien voor henzelf of voor hun departement, daaruit bleek dat er een vraag vanuit de werknemers was om duurzamer te worden, dat was dan een van de motieven voor het bedrijf om meer na te denken over verdere stappen.

Hoewel sommige bedrijven de nadruk leggen op het actief betrekken van werknemers bij besluitvorming, is het voor andere bedrijven vooral van belang om werknemers goed geïnformeerd te houden. Verschillende communicatiemiddelen worden hiervoor ingezet. Zo produceert het bedrijf

van respondent 6 bijvoorbeeld een magazine waarin wordt belicht wat het bedrijf doet op het gebied van duurzaamheid en waarom. Andere bedrijven kiezen ervoor om dit via vergaderingen te communiceren.

Bovendien merkten sommige respondenten op dat duurzaamheid ook kan bijdragen aan het aantrekken van meer werknemers. Ze benadrukten dat vooral de jongere generatie steeds meer interesse toont in het werken voor duurzame organisaties. Tijdens sollicitatiegesprekken wordt zelfs regelmatig gevraagd naar de duurzame initiatieven van het bedrijf. Dus, duurzaamheid dient ook als een middel om talent aan te trekken.

4.4.3 Bedrijfsgrootte

De grootte van het bedrijf kan zowel voordelig zijn als nadelig zijn om bepaalde investeringen te realiseren. De grootste voordelen zijn dat hoe groter het bedrijf is hoe meer middelen het ter beschikking heeft, dat zijn zowel financiële middelen als niet financiële middelen zoals kennis. Een aantal van de geïnterviewde bedrijven hebben specifieke functies die gecreëerd zijn om het duurzaamheidsverhaal te verbeteren. Zo waren respondenten 2 en 6 alle twee duurzaamheidsmanagers, ze gaven aan dat een kleiner bedrijf zulke mensen met die kennis niet zouden kunnen aanwerven. Een ander voordeel is dat grotere bedrijven een concurrentievoordeel kunnen behalen door het beschikbaar kapitaal, wanneer ze grote investeringen doen kunnen de kleinere bedrijven daar niet in mee waardoor ze een concurrentievoordeel behalen.

Er zijn echter ook nadelen verbonden aan de grootte van een bedrijf. Een van de grootste nadelen is dat grotere bedrijven moeten voldoen aan meer wetgeving, wat extra investeringen en personeel vereist, alsook externe partijen om te controleren of aan de wetgeving wordt voldaan. Een ander nadeel is dat de communicatie over duurzaamheid vaak moeizamer verloopt wanneer een bedrijf meerdere vestigingen en veel werknemers heeft. Integratie en communicatie van bepaalde zaken verlopen dan veel moeizamer dan wanneer er slechts een beperkt aantal doelgroepen is.

4.4.4 Langetermijnnoriëntatie

De langetermijnnoriëntatie is zoals eerder vermeld een element dat familiebedrijven van niet-familiebedrijven onderscheidt. Alle geïnterviewde bedrijven hebben als gemeenschappelijk doel het bedrijf staande te houden op de lange termijn. Daarvoor is het belangrijk om de volgende generatie klaar te stomen. Dat gebeurt op verschillende manieren, voor een aantal van de bedrijven is de volgende generatie nog te jong om te starten. Terwijl bij andere bedrijven de volgende generatie al een functie heeft gekregen binnen het bedrijf om zo langzaam klaargestoomd te worden.

Een belangrijk middel om op de lange termijn voort te kunnen bestaan is duurzaamheid met name ecologische duurzaamheid. Door de strengere maatregelen die door de overheid worden opgelegd kan een bedrijf bijna niet anders dan hun ecologische voetafdruk te verlagen, als ze dat niet doen kan dat hun einde betekenen. "Bedrijven die met duurzaamheid bezig zijn, gaan het halen naar de toekomst toe. Bedrijven die er niet mee bezig zijn gaan verliezen op de lange termijn." (Respondent 6).

4.4.5 Milieubewustzijn topmanagement

Wanneer er duurzaamheidsinitiatieven zijn is het essentieel dat het mee gesteund wordt door het topmanagement. Dat is vooral belangrijk om iedereen mee te krijgen binnen het duurzaamheidsverhaal, het topmanagement is een voorbeeld voor heel het bedrijf. In de reacties van de respondenten werd duidelijk dat duurzaamheidsinitiatieven vaak voortkomen uit persoonlijke overtuigingen en bewustzijn. Zoals respondent 1 verwoordde: "Ik ben ook een vader van vier kinderen, dus ik wil ook dat mijn kinderen later toch op een deftige manier in de wereld kunnen rondlopen." Deze persoonlijke betrokkenheid illustreert hoe het topmanagement een belangrijke rol speelt in het stimuleren van duurzaamheid binnen het bedrijf.

Ook op vlak van budgetten is het belangrijk dat het topmanagement mee zit in het verhaal. Als zij niet geloven in de waarde van het verduurzamen van het bedrijf, zullen er waarschijnlijk geen middelen worden vrijgemaakt voor dergelijke initiatieven. Het is dus niet alleen een kwestie van financiën, maar ook van visie en engagement van de leidinggevenden om duurzaamheidsdoelstellingen te realiseren.

4.4.6 Kennis

Een andere belangrijke factor die de duurzaamheidsinvesteringen van familiebedrijven beïnvloedt, is de mate van kennis over duurzaamheid binnen het bedrijf. Zonder voldoende kennis over duurzaamheid wordt het bijna onmogelijk om effectief te verduurzamen. Zoals respondent 2 opmerkte: "De kennis van veel mensen is eigenlijk redelijk laag, dus het is belangrijk om daarin te investeren."

Het gebrek aan kennis over duurzaamheid kan verschillende aspecten van het bedrijf beïnvloeden. Ten eerste kan het leiden tot een gebrek aan bewustzijn over de impact van de activiteiten van het bedrijf op het milieu en de samenleving. Zonder dit bewustzijn is het moeilijk om de noodzaak van duurzaamheidsinitiatieven te begrijpen en te ondersteunen. Daarnaast kan een gebrek aan kennis over duurzame praktijken resulteren in een tekort aan vaardigheden en middelen om effectieve duurzaamheidsstrategieën te implementeren.

4.4.7 Infrastructuur

Een aspect dat vaak over het hoofd wordt gezien, is de infrastructuur. Om bepaalde investeringen te kunnen realiseren, moet er ook een geschikte infrastructuur beschikbaar zijn. Als bijvoorbeeld zonnepanelen moeten worden geïnstalleerd op een dak dat daar niet geschikt voor is, wordt die investering onmogelijk. Een ander voorbeeld, zoals benadrukt door respondent 3, betreft het elektrificeren van de vloot van het bedrijf waar zij werkzaam is. Hoewel dit een groot plan is, vereist het ook laadpalen. Echter, door de beperkte capaciteit van het hoogspanningsnet van het bedrijf, wordt de investering aanzienlijk duurder en zelfs onbetaalbaar. Dit laat zien dat de infrastructuur een cruciale rol speelt bij het overwegen van bepaalde investeringen.

4.5 Externe factoren

4.5.1 Klanten

Aangezien een bedrijf zonder klanten niet kan voortbestaan, vormen klanten een essentieel onderdeel van elk bedrijf. Daarom is het cruciaal om te luisteren naar de behoeften en eisen van de klanten. Uit de interviews blijkt dat klanten kunnen worden onderverdeeld in twee hoofdcategorieën: particuliere klanten (B2C) en professionele klanten (B2B).

Professionele klanten, zoals bedrijven, hechten vaak veel belang aan duurzaamheid. Dit komt voornamelijk doordat zij moeten voldoen aan wetgeving omtrent duurzaamheid en daarom ook verwachten dat hun leveranciers en partners deze normen naleven. Daarom geven professionele klanten vaak de voorkeur aan duurzame bedrijven. De particuliere klanten zijn daarentegen vaak meer gericht op betaalbaarheid en directe voordelen zoals gebruiksgemak bij het maken van hun keuzes.

Daarnaast speelt ook de sector van de klanten van een bedrijf een belangrijke rol bij het bepalen van de vraag naar duurzaamheid. Respondent 7 merkte bijvoorbeeld op dat retail klanten vaak vragen om duurzame producten. Ook respondent 5 die werkzaam is in de transportsector gaf aan dat hun klanten meer en meer vragen naar duurzaam transport, terwijl respondent 2 aangaf dat landbouwers vooral geïnteresseerd zijn in prijs in plaats van duurzaamheid. Hetzelfde geldt voor respondent 4, die actief is in de bouwsector, waar prijs vaak de doorslaggevende factor is doordat er vooral gefocust wordt op de betaalbaarheid van de gebouwen.

4.5.2 Regelgeving

Regelgeving is een van de belangrijkste factoren voor de bedrijven, het is een factor die telkens terugkomt. Vooral de nieuwe CSRD-wetgeving die opgelegd is door de Europese unie komt veel voor. CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) houdt in dat bedrijven die een bepaalde grootte hebben verplicht zijn om naast hun financiële gegevens ook niet-financiële gegevens te publiceren. Daaronder vallen de gegevens in verband met ESG (Environmental, Social & Governance). Door die nieuwe wetgeving voelen de bedrijven steeds meer druk om meer te investeren in duurzaamheid, sommige van de geïnterviewde bedrijven vallen nu al onder de wetgeving en moeten dus actief bezig zijn met duurzaamheid. Een aantal respondenten gaven ook aan dat het rapporteren van de niet-financiële gegevens een bijkomende investering vereist, om bepaalde zaken in kaart te kunnen brengen is er nood aan gekwalificeerde personeel en externe bureaus. Aldus respondent 6: "Wij hebben een externe milieucoördinator. Die komt regelmatig om alles te controleren en geeft ons ook advies.". Voor de bedrijven die niet onder de nieuwe wetgeving vallen is het een signaal dat ze vroeg of laat ook gaan moeten verduurzamen.

Daarnaast zijn er ook maatregelen van de overheid die bedrijven stimuleren om te investeren in duurzaamheid door de mogelijkheid om bepaalde kosten af te trekken van het resultaat om daardoor minder belastingen te moeten betalen. "Daarlangs is bijvoorbeeld wetgeving aangaande de bedrijfswagens ook wel een extra stimulans om bijvoorbeeld meer elektrische auto's te stimuleren, als we kijken naar aftrekbaarheid." (Respondent 2).

4.5.3 Kapitaalverschaffers

De geïnterviewde familiebedrijven worden grotendeels gefinancierd door de achterliggende familie waardoor er geen externe aandeelhouders zijn. Dat wil ook zeggen dat de factor in verband met het milieubewustzijn van de familie hier een grote rol speelt. Om te kunnen investeren in duurzaamheid moet de achterliggende familie bereid zijn om het kapitaal te verschaffen. Daarnaast hebben de bedrijven ook vreemd vermogen in de vorm van bankleningen. Banken die leningen verschaffen hechten meer en meer belang dat bedrijven duurzaam zijn, dat geeft hun een zekerheid dat ze hun geld terugbetaald zullen krijgen. "Voor banken wordt dat ook meer en meer een vereiste. Banken gaan nu ook bepalen of zij u kredieten geven of niet op basis van hoe ecologisch en hoe duurzaam we bezig zijn." (Respondent 5). Dus het is voor de familiebedrijven wel van belang om naar de toekomst toe duurzamer te worden of duurzaam te blijven als ze nog geld willen kunnen lenen van de banken.

4.5.4 Concurrenten

Hoe bedrijven staan ten opzichte van de concurrenten is afhankelijk van de grootte en de situering in de markt. De familiebedrijven die marktleider zijn in hun sector geven aan dat ze weinig rekening houden met de concurrenten. "Wij zijn marktleider in België, waardoor we toch ook wel een bepaalde richting aangeven van waar het verschil gemaakt wordt in onze sector." (Respondent 1). In de markt bepalen zij de toon, waardoor concurrenten rekening met hen moeten houden. Duurzaamheid wordt beschouwd als een troef en een middel om de concurrentie te overtreffen. Zoals respondent 2 opmerkte: "Wie uiteindelijk de beste of de meest duurzame producten die ook goed werken heeft zal dan uiteindelijk de meeste en het grootst concurrentieel voordeel hebben." Kleine bedrijven, die niet over de middelen beschikken voor dergelijke investeringen, vallen snel af, waardoor grotere bedrijven steeds meer concurrentievoordeel behalen.

Bedrijven die zich niet als marktleiders profileren en zich in een tussenpositie bevinden, tonen vaak een verhoogde neiging om naar concurrenten te kijken voordat ze zelf nieuwe investeringen initiëren. Ze zijn minder geneigd om als eerste initiatief te nemen in nieuwe investeringen en volgen eerder de markttrends om relevant te blijven en geen achterstand op concurrenten op te lopen.

Daarnaast is duurzaamheid, zoals eerder ook aangehaald, een middel om nieuwe werkrachten aan te trekken. Bedrijven die meer duurzame initiatieven hebben maken meer kans om werknemers aan te trekken. Dat is in de huidige markt waar het moeilijk is om gekwalificeerd personeel te vinden een belangrijke troef. "Duurzaamheid geeft u een concurrentieel voordeel ten opzichte van anderen om mensen aan te werven." (Respondent 3).

4.5.5 Reputatie

Reputatie speelt een cruciale rol voor bedrijven die streven naar duurzaamheid en die willen vermijden als niet duurzaam beschouwd te worden. Hierdoor streven bedrijven die duurzame praktijken omarmen ernaar om hun inspanningen zo transparant mogelijk te communiceren, zodat externe belanghebbenden hiervan op de hoogte zijn. Dit brengt verschillende voordelen met zich mee. Allereerst trekken bedrijven op deze manier meer professionele klanten aan die zelf ook verplichtingen hebben rond duurzaamheid en daarom behoefte hebben aan duurzame partners. Bovendien fungeert deze transparantie zoals vermeld als een aantrekkingskracht voor potentiële

werknemers. Daarnaast is het in bepaalde sectoren, zoals de bouwsector, vereist om een bepaald niveau van duurzaamheid te tonen om in aanmerking te komen voor projecten die worden uitbesteed door de overheid.

Om een positieve reputatie op te bouwen gaan bedrijven ook samenzitten met externe partijen zoals ngo's (niet-gouvernementele organisaties) om ervoor te zorgen dat er achteraf geen belangenconflicten ontstaan en om te bekijken welke acties een positieve of negatieve invloed kunnen hebben op het milieu. Op die manier zijn ze er zeker van dat wat ze doen ook een positieve impact heeft. Omdat de familiebedrijven willen voorkomen dat ze slecht in het nieuws komen vanwege hun niet-duurzame praktijken. Als dat gebeurt, kan het grote problemen veroorzaken, zoals een slechte reputatie, verlies van klanten en geld en zelfs juridische problemen. Daarom is het voor bedrijven belangrijk om zich te richten op duurzame en verantwoorde manieren van werken, om zo een positieve reputatie op te bouwen met betrekking tot duurzaamheid.

4.5.6 Subsidies

Een andere factor die de duurzaamheidspraktijken beïnvloedt, zijn de subsidies. Subsidies worden beschouwd als stimulans voor investeringen, vooral voor kleinere bedrijven die mogelijk niet over voldoende middelen beschikken. Deze bedrijven zijn actiever op zoek naar subsidies om bepaalde initiatieven te kunnen financieren. "Subsidies kunnen mogelijk wel een ondersteuning zijn voor bedrijven van onze grootte om toch eigenlijk die stap naar verdere verduurzaming te zetten." (Respondent 3).

Sommige bedrijven kunnen echter niet volledig profiteren van subsidies, omdat de omvang van het bedrijf een cruciale rol speelt. In België ontvangen grote ondernemingen aanzienlijk minder subsidie dan kmo's, waardoor deze factor niet voor alle bedrijven van even groot belang is.

4.5.7 Schaarste

Een andere belangrijke drijfveer voor bedrijven om duurzamer te worden, is de toenemende schaarste van natuurlijke hulpbronnen. Traditionele energiebronnen, zoals fossiele brandstoffen, worden steeds schaarser en duurder. Dit dwingt bedrijven om te zoeken naar alternatieve energiebronnen om hun activiteiten voort te zetten op de lange termijn.

Als reactie hierop investeren bedrijven steeds meer in groene energie. Door te investeren in hernieuwbare energiebronnen zoals zonne- en windenergie, verminderen bedrijven niet alleen hun afhankelijkheid van fossiele brandstoffen, maar zorgen ze er ook voor dat ze minder kwetsbaar zijn voor toekomstige schaarste en prijschommelingen op de energiemarkten. Op deze manier proberen ze zich te wapenen tegen mogelijke problemen die zich kunnen voordoen wanneer traditionele energiebronnen niet langer beschikbaar of betaalbaar zijn.

4.5.8 Klimaat

Voor sommige bedrijven is het klimaat een cruciale factor die direct van invloed is op hun activiteiten. Daarom voelen ze zich geroepen om bij te dragen aan de verbetering van het klimaat, niet alleen uit eigen belang, maar ook vanuit een gevoel van medeverantwoordelijkheid. Een voorbeeld van deze afhankelijkheid van het klimaat wordt gegeven door respondent 6, die hun situatie als volgt beschrijft:

"We hebben drie vestigingen die zich dicht bij het kanaal bevinden, dus wanneer er overstromingen optreden als gevolg van het veranderende klimaat, brengt dat aanzienlijke risico's met zich mee voor onze activiteiten. Bovendien, wanneer de winters bijzonder streng worden en de temperaturen aanzienlijk dalen, kunnen bepaalde grondstoffen die buiten worden opgeslagen bevroren, wat onze productie lamlegt. Voorheen konden we dit opvangen en wisten we dat we gedurende een beperkte periode van enkele weken geen productie zouden hebben. Echter, als de kou van de winters toeneemt wordt deze periode langer, waardoor onze productie aanzienlijk wordt beïnvloed."

5. Discussie

In dit deel worden de resultaten die uitgeschreven staan in hoofdstuk vier getoetst aan de bestaande literatuur uit hoofdstuk twee. Er zal weergegeven worden welke gelijkenissen of afwijkingen de bekomen resultaten hebben met de literatuur. Dat zal gedaan worden voor de vier thema's die respectievelijk als volgt luiden: familiebedrijven, duurzame investeringen, interne factoren en externe factoren.

5.1 Familiebedrijven

Alle bedrijven voldeden aan de criteria die familiebedrijven definiëren als bedrijven die worden gecontroleerd of beheerd door één of meerdere familieleden. Bovendien ondersteunt het onderzoek de onderscheidende kenmerken tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven, zoals de nadruk op langetermijnnoriëntatie en een vlakke structuur, die ook worden benadrukt in de literatuur. Een ander veelvoorkomend kenmerk dat overeenkomt met de literatuur is dat familiebedrijven zo weinig mogelijk gebruikmaken van externe financieringsmiddelen, waarbij de familie zelf meestal de grootste kapitaalverschaffer van het bedrijf is. Negatieve aspecten die in de literatuur worden genoemd, zoals het gebrek aan contractuele overeenkomsten, werden niet waargenomen in het onderzoek.

5.2 Duurzame investeringen

De investeringen die de Limburgse familiebedrijven hebben gerealiseerd komen grotendeels overeen met wat door de literatuur als duurzame investeringen wordt gezien. De investering die het meeste voorkwam was het gebruik van hernieuwbare energie in de vorm van zonnepanelen en windmolens. Daarnaast hadden sommige respondenten ook geïnvesteerd in technologische innovatie zoals een warmtepomp die de warmte uit bepaalde activiteiten onttrok of het gebruikmaken van 3D-scanning om afmetingen te nemen in plaats van het gebruik van vervuilend gips. Deze investeringen ondersteunen het onderzoek van Wang et al. (2023) dat aangeeft dat technologische innovaties het mogelijk maken om de productie of transformatie van goederen op een duurzame wijze te realiseren. Ook werd door een van de respondenten aangegeven dat ze alternatieven zoeken voor hun meest vervuilende stoffen die worden gebruikt binnen het productieproces, zulke acties kunnen volgens (Hart, 1995) geclassificeerd worden als groene producten. Hij geeft aan dat het opzoek gaan naar milieuvriendelijkere alternatieven onder de categorie groene producten valt.

Naast de investeringen die de literatuur onderbouwt, waren er ook investeringen die niet gedocumenteerd waren in de literatuur. Een voorbeeld daarvan is de overgang naar een elektrische vloot. Uit het onderzoek blijkt dat alle familiebedrijven deze overgang hebben gemaakt. Een ander veelvoorkomend investeringsgebied dat niet wordt genoemd in de literatuur, is het verbeteren van de energie-efficiëntie van gebouwen. De meerderheid van de respondenten heeft aangegeven dat ze zich inzetten om hun gebouwen zo energie-efficiënt mogelijk te maken. Nog een investering die bijdraagt tot ecologische duurzaamheid en niet vermeld stond in de literatuur is het circulair maken van de producten zodat ze hergebruikt of gerecycleerd kunnen worden. Ten slotte werden directe

buitenlandse investeringen in de literatuur ook beschouwd als potentiële duurzame investeringen, maar geen van de respondenten heeft hier iets over gezegd.

5.3 Interne factoren

De eerste interne factor die de duurzaamheidsinvesteringen van familiebedrijven beïnvloeden zijn de kosten. In tegenstelling tot het onderzoek van Álvarez Jaramillo et al. (2019) die aangeven dat de initiële kapitaalkost vaak als een barrière gezien wordt bleek uit het onderzoek dat de meeste respondenten het eerder als een opportuniteit zien om die kosten nu te maken zodat ze toekomstige kosten kunnen reduceren en potentiële conflicten met de regelgevers vermijden. Die bevindingen kunnen teruggekoppeld worden aan de bevindingen van Adams et al. (2023) die suggereren dat de kosten in toekomst kunnen dalen door bepaalde investeringen wat voor vele bedrijven een drijfveer is om hoge kapitaalkosten te maken.

Een andere factor zijn de werknemers die ervoor zorgen dat een bedrijf kan functioneren. Hun invloed op duurzaamheid is volgens het onderzoek cruciaal om de transitie naar duurzaamheid mogelijk te maken. Volgens Benn et al. (2014) zorgen bedrijven die betrokken zijn bij milieubescherming en daarvoor ook actieve inspanningen leveren voor een hoger niveau van werknemersbetrokkenheid, terwijl uit het onderzoek juist bleek dat werknemersbetrokkenheid voor de implementatie al enorm belangrijk is. Daarnaast wordt het onderzoek van Adams et al. (2023), die duurzaamheid als een indirecte voordeel zien om werknemers aan te trekken ondersteund door de bevindingen. Sommige respondenten haalden namelijk aan dat ze door hun duurzame praktijken werknemers proberen aan te trekken.

Verder speelt de bedrijfsgrootte ook een rol om te investeren in duurzaamheid, volgens de literatuur hebben grote bedrijven in tegenstelling tot kleinere bedrijven meer middelen ter beschikking om duurzaamheidsinitiatieven te omarmen. Dat zijn zowel financiële middelen als persoonlijke middelen (Baylis et al., 1998). Dat wordt ook bevestigd door dit onderzoek waar sommige respondenten aangaven dat hoe groter de onderneming is hoe meer middelen het ter beschikking heeft. Echter bleek ook uit het onderzoek dat de bedrijfsgrootte ook nadelig kan zijn doordat grotere ondernemingen aan meer wetgeving moeten voldoen en zo dus meer druk hebben op vlak van duurzaamheid.

Daarnaast wordt het onderzoeken van Miller et al. (2010) bevestigd, die aangeven dat familiebedrijven gekenmerkt staan voor hun langetermijnvisie en dat als een middel gebruiken om continuïteit te bereiken door de toekomst van de familie te verzekeren in termen van banen, zekerheid en inkomen voor de volgende generatie. Ook wordt het onderzoek van Broccardo et al. (2019) beaamt door de interviews. Het onderzoek suggereert dat het belangrijk is om aandacht te besteden aan milieukwesties om de continuïteit van een bedrijf te waarborgen.

Ook de literatuur omtrent het milieubewustzijn van het topmanagement wordt volledig ondersteund door het onderzoek. Aanvullend aan de literatuur blijkt uit het onderzoek dat de financiering van de bedrijven met middelen van het topmanagement afhankelijk is van de vooropgestelde richting die ze uit willen gaan. Het is dus een belangrijke factor dat het topmanagement milieubewust is.

Naast de factoren die gevonden werden uit bestaande literatuur kwamen tijdens het onderzoek ook andere factoren naar voren. Zo gaven de familiebedrijven aan dat factoren als kennis en infrastructuur ook van invloed zijn om al dan niet te investeren in duurzaamheid. Het bleek dat kennis een noodzakelijke factor was om te kunnen investeren in duurzaamheid en dat het belangrijk was voor bedrijven om gekwalificeerd personeel te hebben met de noodzakelijke kennis. Daarnaast bleek ook dat slechte infrastructuur een barrière is om bepaalde investeringen uit te voeren. Deze twee factoren zijn een aanvulling op de bestaande literatuur.

5.4 Externe factoren

Als eerste werd de invloed van de klanten op de duurzaamheidsinvestering van de familiebedrijven onderzocht. Klanten kunnen macht uitoefenen op bedrijven door hun producten niet af te nemen wanneer ze schadelijk zijn voor het milieu waardoor bedrijven genoodzaakt kunnen worden om anders te werk te gaan (Zsidisin & Siferd, 2001). Dat bevestigen ook de respondenten, de bedrijven waarin ze werkzaam zijn hechten veel belang aan de vraag van de klanten. Aanvullend aan de literatuur moet er echter een onderscheid gemaakt worden tussen particuliere klanten en professionele klanten. Uit het onderzoek bleek namelijk dat het vooral de professionele klanten zijn die streven naar duurzamere producten en dat de particuliere klanten meer streven naar gebruiksgemak en lage prijzen van producten. Bovendien bleek dat de sector ook een rol speelt, klanten in de bouw- en landbouwsector streven meer naar lagere prijzen in vergelijking met klanten in de retail- en transportsector.

Vervolgens werd de invloed van de regelgeving onderzocht. Uit de literatuur bleek dat druk vanuit de regelgeving een van de belangrijkste factoren was die bedrijven aanzet om zich te richten op het milieu (Saha & Darnton, 2005). Dat werd bevestigd door de respondenten ze gaven aan dat ze er alles aan deden om te voldoen aan de milieuwetgeving. In aanvulling op de literatuur, benadrukten ze ook dat recente milieuregelgeving (CSRD) hen meer richting duurzaamheid duwt, vanwege de strengere regulering. Bovendien noemden respondenten fiscale stimulansen, zoals de mogelijkheid om kosten van elektrische voertuigen af te trekken, als een drijfveer om hun vloot te elektrificeren.

Ook werd de invloed van de investeerders onderzocht op de familiebedrijven. In de literatuur werd het belang van externe investeerders zoals beleggers aangehaald. Dat perspectief is niet toepasbaar op de geïnterviewde familiebedrijven, uit de interviews bleek dat de grootste investeerders van de familiebedrijven de familie zelf was. Een externe partij die wel van belang was en een invloed had op de duurzaamheidsbeslissingen van de familiebedrijven zijn de banken, de respondenten gaven aan dat er groeiende druk is van de banken om duurzamer te gaan. De bedrijven die duurzamer zijn krijgen sneller en voordeligere leningen in vergelijking met minder duurzame bedrijven.

Hierna werd er gekeken welke rol de concurrenten spelen in de beslissingen van bedrijven om duurzaamheidsinvesteringen te doen. Aragón-Correa and Sharma (2003) gaven aan dat een bedrijf op lange termijn een milieuvriendelijke aanpak moet hanteren om concurrentievoordeel te kunnen behalen. Dit werd verder bekrachtigd door respondenten die opmerkten dat bedrijven met de meest duurzame producten die ook goed functioneren, aanzienlijke concurrentievoordelen kunnen behalen. Ze benadrukten ook dat door voortdurende differentiatie kleinere concurrenten niet kunnen bijbenen,

wat op zijn beurt leidt tot concurrentievoordeel. Bovendien kwam uit de interviews naar voren dat duurzaamheid ook kan leiden tot concurrentievoordeel bij het aantrekken van nieuw personeel, wat een aanvulling vormt op de bevindingen in de literatuur.

Tot slot werd ook gekeken naar hoe de reputatie van een bedrijf van invloed is op investeringen in duurzaamheid. Y.-S. Chen (2008) toonde aan dat het positief effect van groene imago significant was op het groeiende milieubewustzijn van consumenten. Dat werd ook aangehaald door de respondenten, ze gaven aan dat door een groen imago op te bouwen het mogelijk is om meer klanten aan te trekken en te voldoen aan de verstrengde internationale voorschriften. Verder gaven ze ook aan dat ze daardoor sneller in aanmerking komen voor projecten die door de overheid worden uitbesteed. Uit het onderzoek bleek ook dat externe belanghebbenden, zoals niet-gouvernementele organisaties (ngo's), een belangrijke rol spelen bij het voorkomen van reputatieschade voor een bedrijf. Conflicten met ngo's kunnen leiden tot schade aan de reputatie van bedrijven.

Naast de eerder genoemde factoren zijn er, in tegenstelling tot wat in de literatuur wordt beschreven, nog drie andere factoren ontdekt, namelijk: subsidies, schaarste en klimaat. Respondenten gaven aan dat subsidies vanuit de overheid ook een stimulans kunnen zijn om te investeren in duurzaamheid. Vervolgens bleek ook dat de toenemende schaarste bedrijven verplicht om te investeren in duurzaamheid. Ten slotte kiezen bedrijven die afhankelijk zijn van klimaat factoren ook om te investeren in ecologisch duurzame investeringen om zo bij te dragen aan het verbeteren van het klimaat wat op zijn beurt voor die bedrijven voordelig is.

6. Beperkingen

Een eerste beperking is de grootte van de steekproef, het onderzoek is gebaseerd op acht Limburgse familiebedrijven. Dat is slechts een klein deel van het aantal Limburgse familiebedrijven. De reden voor de beperkte steekproef was dat het zeer moeizaam was om in contact te komen met personen die een meerwaarde konden betekenen voor dit onderzoek door hun drukke schema. Een andere beperking is dat ongeveer één op de drie geïnterviewde bedrijven actief is in de bouwsector, wat resulteert in een sterkere focus op één specifieke sector.

7. Aanbevelingen

In dit onderzoek werd er een overzicht gegeven van de interne en externe factoren die een invloed hebben op ecologische duurzaamheidsinvesteringen van Limburgse familiebedrijven. Het zou interessant zijn om in de toekomst een soortgelijk onderzoek uit te voeren op Vlaams niveau en Waals niveau, om zo een beeld te krijgen of de politieke structuur van een gewest een invloed heeft op de factoren en de duurzaamheidsinvesteringen. Daardoor kunnen er mogelijks ook andere factoren naar voor komen.

Ook is het onderzoek beperkt tot acht bedrijven waarvan er drie bouwbedrijven zijn. Het zou dus mogelijk zijn om de populatie te verbreden en het onderzoek uit te voeren bij meerdere bedrijven uit diverse sectoren. Verder zijn bijna alle onderzochte bedrijven productiebedrijven, het is dus ook zeker interessant om te kijken hoe dienstverleners omgaan met ecologische verduurzamingen en welke factoren daarbij een rol spelen.

Tot slot, met dit onderzoek zijn de factoren die een invloed hebben op de investeringen opgesomd. Deze factoren kunnen gebruikt worden in verdere kwantitatief onderzoek om bijvoorbeeld het effect te meten van de factoren op specifieke parameters zoals de winstgevendheid of omzetgroei.

8. Conclusie

Uit dit onderzoek, dat de interne en de externe factoren onderzocht die een invloed hebben op de duurzaamheidsinvesteringen van Limburgse familiebedrijven, kan er geconcludeerd worden dat er verschillende soorten duurzaamheidsinvesteringen zijn die de Limburgse familiebedrijven hebben gerealiseerd en dat er diverse factoren daar een invloed op hebben.

De geïnterviewde bedrijven kunnen allemaal als familiebedrijf beschouwd worden doordat de meerderheid van de aandelen bij de familie zit en doordat er bij de meeste bedrijven de familie nog aan het roer zit. Daarnaast kunnen de familiebedrijven onderscheiden worden van de niet-familiebedrijven door de focus op lange termijn, het onderzoek toonde aan dat de familiebedrijven een sterke focus hebben op lange termijn zowel op het voortbestaan van het bedrijf als de relaties met externe partijen. Daarnaast onderscheiden familiebedrijven zich ook door hun vlakke structuur, werknemers kunnen makkelijker met de leidinggevende familie in contact komen en zo een grotere impact hebben op de beslissingen van de familie en op het bedrijf. Familiebedrijven onderscheiden zich ook door hun doelstellingen. In tegenstelling tot niet-familiebedrijven, waarbij het creëren van aandeelhouderswaarde vaak het primaire doel is, richten familiebedrijven zich meer op het oplossen van maatschappelijke problemen.

De familiebedrijven hebben verschillende ecologisch duurzame investeringen gerealiseerd. De investeringen kunnen gesplitst worden in twee categorieën: de basisinvesteringen en de bedrijfsspecifieke investeringen. Onder basisinvesteringen vallen investeringen zoals zonnepanelen, het elektrificeren van de vloot, gebouwen energie-efficiënt maken en de aanleg van een windmolenpark. Onder bedrijfsspecifieke investeringen vallen investeringen zoals: circulaire daken, multifunctionele daken, 3D-scanning, vermindering van vervuilende stoffen binnen de productie en een waterpomp dat warmte uit andere productiemachines onttrekt. Daarnaast gaven de familiebedrijven ook aan om voor in de toekomst meer te focussen op het verminderen van schadelijke stoffen binnen hun productieprocessen, het overschakelen naar groene energie en circulair te werk gaan om hun afvalproductie te verminderen.

De belangrijkste criteria om de investeringen al dan niet uit te voeren is de return on investment, de investeringen moeten in eerste instantie rendement opleveren. Daarnaast is het ook cruciaal dat de investeringen daadwerkelijk bijdragen tot het verduurzamen van het bedrijf of bedrijfsproces. Ook is de beschikbaarheid van het benodigde kapitaal belangrijk. Ten slotte moet er ook nood zijn aan het realiseren van zulke investeringen binnen het bedrijf.

Verder is de invloed van de interne factoren op de zojuist genoemde investeringen onderzocht. Factoren uit de literatuur werden getoetst aan de bedrijven. Die factoren werden aangevuld met bijkomende inzichten van de respondent. Er kwamen zeven interne factoren naar voren die een invloed hebben op de duurzaamheidsinvesteringen van de Limburgse familiebedrijven. Die interne factoren luiden als volgt: kosten, werknemers, bedrijfsgrootte, langetermijnnoriëntatie, milieubewustzijn van het topmanagement, kennis en infrastructuur.

De perceptie van kosten varieert sterk onder bedrijven, sommigen bedrijven beschouwen de kosten als een barrière voor investeringen, terwijl anderen ze zien als een kans voor toekomstige winst. Als

de initiële kosten te hoog zijn, worden ze vaak als een barrière gezien, zelfs door bedrijven die ze als opportuniteit beschouwen. Als investeringen niet genoeg opbrengen in de toekomst, worden ze vaak niet gedaan. Maar sommige kosten, zoals die voor duurzaamheidsinitiatieven, zijn cruciaal voor het voortbestaan van bedrijven. Verder is het vermogen om duurzaamheidsinitiatieven te financieren niet alleen afhankelijk van het beschikbare budget, maar ook van de bereidheid van het topmanagement om te investeren in deze initiatieven.

Daarnaast speelt de betrokkenheid van werknemers ook een cruciale rol bij het implementeren van duurzaamheid binnen bedrijven. Door werknemers goed te informeren en actief te betrekken bij duurzaamheidsinitiatieven, kunnen bedrijven de succesvolle uitvoering van nieuwe processen bevorderen. Verschillende strategieën, zoals enquêtes en communicatiemiddelen, worden gebruikt om de betrokkenheid te vergroten. Bovendien kan duurzaamheid ook dienen als een manier voor het werven van nieuw talent, vooral onder de jongere generatie die steeds meer interesse toont voor duurzame organisaties.

Vervolgens moeten bedrijven ook een bepaalde grootte hebben om zulke investeringen te realiseren. Hoe groter een bedrijf is, hoe meer middelen het ter beschikking heeft, dat zijn zowel financiële en niet-financiële middelen zoals de mogelijkheid om gekwalificeerd personeel aan te kunnen werven. Echter kunnen er ook nadelen verbonden zijn aan de grootte zoals het moeten voldoen aan meer wetgeving en de interne communicatie die niet soepel verloopt wanneer het bedrijf meerdere vestigingen en veel werknemers heeft.

Ook is het belangrijk om duurzame investeringen te doen om voort te kunnen bestaan op de lange termijn, zoals eerder aangegeven staan familiebedrijven gekenmerkt door hun lange termijnvisie daardoor is het belangrijk om zulke investeringen te omarmen.

Een andere factor die een invloed heeft is het milieubewustzijn van het topmanagement. Als zij niet de visie hebben om te verduurzamen is het quasi onmogelijk om de rest van het bedrijf daarin mee te krijgen, zij zullen het voorbeeld moeten geven. Ook worden beslissingen over de toekomst gemaakt vanuit het topmanagement, dus als ze zelf niet milieubewust zijn dan zullen die beslissingen ook niet genomen worden.

Daarnaast bleek uit het onderzoek dat kennis ook belangrijk was om duurzame investeringen te kunnen realiseren. Zonder genoeg kennis wordt effectief verduurzamen bijna onmogelijk. Als werknemers niet genoeg weten over duurzaamheid, begrijpen ze niet hoe de bedrijfsactiviteiten het milieu en de samenleving beïnvloeden. Ook kunnen ze niet goed inschatten waarom duurzaamheidsinitiatieven nodig zijn en hoe ze die kunnen uitvoeren.

De laatste interne factor is infrastructuur. Om bepaalde investeringen te kunnen doen is daar ook een geschikte infrastructuur voor nodig. Investeringen zoals zonnepanelen kunnen bijvoorbeeld niet gedaan worden als het dak van het bedrijf daar niet geschikt voor is.

Naast de interne factoren is ook de invloed van de externe factoren onderzocht. De externe factoren die in de literatuur zijn beschreven, zijn net als de interne factoren getoetst aan de bedrijven. Daarbij zijn ze aangevuld met bijkomende factoren die werden genoemd door de respondenten. In totaal

zijn er acht belangrijke factoren naar voren gekomen: klanten, regelgeving, kapitaalverschaffers, concurrenten, reputatie, subsidies, schaarste en klimaat.

Hoe de klanten de duurzaamheidsinvesteringen van de familiebedrijven beïnvloeden hangt af van de soort klanten en de sector van de klanten. Professionele klanten (B2B) vinden het steeds meer belangrijk dat hun leveranciers duurzaam zijn vanwege hun eigen verplichtingen rond duurzaamheid. Particuliere klanten daarentegen vinden de kostprijs en de directe voordelen zoals het gebruiksgemak belangrijk. Daarnaast eisen klanten in sectoren zoals de retail en transport meer duurzame producten en diensten, terwijl klanten uit de landbouwsector en de bouwsector naar goedkopere producten verlangen.

Een van de belangrijkste factoren is de regelgeving, als een bedrijf niet voldoet aan de regelgeving is het zo goed als onmogelijk om voort te blijven bestaan. Daardoor doen de bedrijven er alles aan om aan de regelgeving te voldoen, nieuwe richtlijnen zoals de CSRD verplichten bepaalde bedrijven te rapporteren over hun duurzaamheidsactiviteiten. Zo zijn er verschillende richtlijnen en regelgevingen die bedrijven verplichten om duurzamer worden. Naast de verplichtingen zijn er ook stimulerende maatregelen zoals bepaalde aftrekmogelijkheden die bedrijven aanzetten tot verduurzaming.

Ook om kapitaal aan te trekken moeten bedrijven duurzaam zijn. Ondanks dat de familiebedrijven vooral gefinancierd worden door de familie zelf, worden er ook externe financieringsmiddelen gebruikt zoals bankleningen. Banken eisen van bedrijven om hun mate van duurzaamheid aan te tonen, op basis daarvan krijgen ze al dan niet een lening of kunnen ze leningen voor een gunstiger tarief krijgen.

Daarnaast houden bedrijven ook rekening met de concurrenten als het gaat om duurzame investeringen. Dat hangt echter af van de situering in de markt van het bedrijf. De familiebedrijven die marktleider zijn in hun sector onderscheiden zich vooral door de duurzame investeringen en behalen daardoor een concurrentievoordeel. Familiebedrijven die geen marktleider zijn kijken wel sneller naar de concurrenten, ze houden hun in het oog en zorgen ervoor dat ze mee zijn met de markt. Dus als de concurrenten veel gaan investeren in duurzaamheid moeten ze meegaan om hun positie in de markt te kunnen behouden. Ook levert duurzaamheid concurrentievoordeel om nieuwe werknemers aan te trekken.

Na de regelgeving is reputatie ook een van de belangrijke factoren. Uit het onderzoek bleek dat bedrijven er alles aan doen om een positieve reputatie op te bouwen met betrekking tot duurzaamheid. Dat doen ze vooral om niet slecht in het daglicht te komen en om een goed beeld te creëren voor de externe belanghebbende zoals de overheid en klanten. Om die reputatie op te bouwen gaan ze ook samenwerken met ngo's zodat er in de toekomst geen belangenconflicten ontstaan.

Een volgende factor die duurzaamheid stimuleert zijn subsidies, bedrijven gaan opzoek naar subsidies om hun duurzaamheidsinitiatieven te kunnen financieren. Echter zijn subsidies vooral beschikbaar voor kleinere bedrijven zoals kmo's.

Daarnaast speelt schaarste ook een belangrijke rol voor de familiebedrijven om over te schakelen naar duurzaamheid. Doordat traditionele bronnen, zoals fossiele brandstoffen opgeraken en duurder worden gaan bedrijven steeds meer investeren in hernieuwbare en groene energie.

Ten slotte bleek ook uit het onderzoek dat bedrijven die afhankelijk zijn van het klimaat duurzame investeringen als een middel zien om bij te dragen aan de verbetering van het klimaat.

Dit onderzoek biedt familiebedrijven een duidelijk overzicht van diverse interne en externe factoren die van invloed zijn op hun beslissingen omtrent duurzame investeringen. Deze factoren kunnen bedrijven aanmoedigen om sneller in duurzaamheid te investeren, wat bijdraagt aan een verbetering van de leefomgeving en diverse voordelen kan opleveren. Tegelijkertijd kunnen sommige factoren ook obstakels vormen en ervoor zorgen dat bedrijven zich vasthouden aan niet-duurzame praktijken.

9. Referenties

- Adams, D., Donovan, J., & Topple, C. (2023). Sustainability in large food and beverage companies and their supply chains: An investigation into key drivers and barriers affecting sustainability strategies. *Business Strategy & the Environment (John Wiley & Sons, Inc)*, 32(4), 1451-1463. doi:10.1002/bse.3198
- Álvarez Jaramillo, J., Zarthá Sossa, J. W., & Orozco Mendoza, G. L. (2019). Barriers to sustainability for small and medium enterprises in the framework of sustainable development—L iterature review. *Business Strategy and the Environment*, 28(4), 512-524.
- Ambec, S., & Lanoie, P. (2008). Does It Pay to Be Green? A Systematic Overview. *Academy of Management Perspectives*, 22(4), 45-62. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/27747478>
- Antheaume, N., Robic, P., & Barbelivien, D. (2013). French family business and longevity: Have they been conducting sustainable development policies before it became a fashion? *Business History*, 55(6), 942-962. doi:10.1080/00076791.2012.744583
- Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of management review*, 28(1), 71-88.
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of management journal*, 43(4), 717-736.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. doi:10.1177/014920639101700108
- Baylis, R., Connell, L., & Flynn, A. (1998). Company size, environmental regulation and ecological modernization: further analysis at the level of the firm. *Business Strategy and the Environment*, 7(5), 285-296.
- Bendell, B. L. (2022). Environmental investment decisions of family firms—An analysis of competitor and government influence. *Business Strategy and the Environment*, 31(1), 1-14.
- Benn, S., Edwards, M., & Williams, T. (2014). *Organizational change for corporate sustainability*: Routledge.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279. doi:10.1177/0894486511435355
- Bertrand, M., & Schoar, A. (2006). The role of family in family firms. *Journal of Economic perspectives*, 20(2), 73-96.
- Bianco, M., Bontempi, M. E., Golinelli, R., & Parigi, G. (2013). Family firms' investments, uncertainty and opacity. *Small Business Economics*, 40(4), 1035-1058. doi:10.1007/s11187-012-9414-3
- Breton-Miller, I. L., & Miller, D. (2016). Family firms and practices of sustainability: A contingency view. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 26-33. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.09.001>
- Broccardo, L., Truant, E., & Zicari, A. (2019). Internal corporate sustainability drivers: What evidence from family firms? A literature review and research agenda. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 26(1), 1-18. doi:10.1002/csr.1672
- Carmeli, A., & Cohen, A. (2001). Organizational reputation as a source of sustainable competitive advantage and above-normal performance: an empirical test among local authorities in Israel. *Public Administration & Management: An Interactive Journal*, 6(4), 122-165.
- Carney, M., Van Essen, M., Gedajlovic, E. R., & Heugens, P. P. M. A. R. (2015). What do we know about Private Family Firms? A Meta-Analytical Review. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(3), 513-544. doi:10.1111/etap.12054
- Caserio, C., & Napoli, F. (2016). Corporate social responsibility and family business: An overview. *African Journal of Business Management*, 10(24), 594-606.
- Chan, R. Y. (2000). The effectiveness of environmental advertising: the role of claim type and the source country green image. *International Journal of Advertising*, 19(3), 349-375.

- Chandran, V., & Tang, C. F. (2013). The impacts of transport energy consumption, foreign direct investment and income on CO2 emissions in ASEAN-5 economies. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 24, 445-453.
- Chen, Y.-S. (2008). The Driver of Green Innovation and Green Image – Green Core Competence. *Journal of Business Ethics*, 81(3), 531-543. doi:10.1007/s10551-007-9522-1
- Chen, Z., Hao, X., & Chen, F. (2023). Green innovation and enterprise reputation value. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 1698-1718.
- Child, J. (1997). Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect. *Organization studies*, 18(1), 43-76.
- Child, J., & Tsai, T. (2005). The dynamic between firms' environmental strategies and institutional constraints in emerging economies: Evidence from China and Taiwan. *Journal of Management studies*, 42(1), 95-125.
- Curado, C., & Mota, A. (2021). A Systematic Literature Review on Sustainability in Family Firms. *Sustainability*, 13(7), 3824. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/7/3824>
- De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. (2013). Research on technological innovation in family firms: Present debates and future directions. *Family Business Review*, 26(1), 10-31.
- Dyer, W. G., & Whetten, D. A. (2006). Family Firms and Social Responsibility: Preliminary Evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 785-802. doi:10.1111/j.1540-6520.2006.00151.x
- Gadenne, D. L., Kennedy, J., & McKeiver, C. (2009). An empirical study of environmental awareness and practices in SMEs. *Journal of Business Ethics*, 84, 45-63.
- Gangi, F., Daniele, L. M., & Varrone, N. (2020). How do corporate environmental policy and corporate reputation affect risk-adjusted financial performance? *Business Strategy and the Environment*, 29(5), 1975-1991.
- García-Sánchez, I.-M., Martínez-Ferrero, J., & García-Meca, E. (2020). Does family involvement monitor external CEOs' investment decisions? *Review of Managerial Science*, 14(1), 159-192. doi:10.1007/s11846-018-0290-3
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of management review*, 20(4), 986-1014.
- Hart, S. L., & Ahuja, G. (1996). Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance. *Business Strategy and the Environment*, 5(1), 30-37.
- He, S., Huang, X., & Chen, Q. (2016). Does manager's environmental cognition improve firms performance? The mediating role of proactive environmental strategy and the moderating role of business environmental uncertainty. *Nankai Bus. Rev*, 19, 49-57.
- Hickman, K. A., Teets, W. R., & Kohls, J. J. (1999). Social investing and modern portfolio theory. *American Business Review*, 17(1), 72.
- Huang, Y.-C., Yang, M.-L., & Wong, Y.-J. (2016). The effect of internal factors and family influence on firms' adoption of green product innovation. *Management Research Review*, 39(10), 1167-1198.
- Judge, W. Q., & Douglas, T. J. (1998). Performance implications of incorporating natural environmental issues into the strategic planning process: An empirical assessment. *Journal of Management studies*, 35(2), 241-262.
- Kuhlman, T., & Farrington, J. (2010). What is sustainability? *Sustainability*, 2(11), 3436-3448.
- Kushwaha, G. S., & Sharma, N. K. (2016). Green initiatives: a step towards sustainable development and firm's performance in the automobile industry. *Journal of cleaner production*, 121, 116-129.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*: Harvard Business Review Press.
- León-Bravo, V., Caniato, F., & Caridi, M. (2019). Sustainability in multiple stages of the food supply chain in Italy: practices, performance and reputation. *Operations Management Research*, 12(1), 40-61. doi:10.1007/s12063-018-0136-9

- Lo, S. F., & Sheu, H. J. (2007). Is corporate sustainability a value-increasing strategy for business? *Corporate Governance: An International Review*, 15(2), 345-358.
- Lu, J., Rodenburg, K., Foti, L., & Pegoraro, A. (2022). Are firms with better sustainability performance more resilient during crises? *Business Strategy and the Environment*, 31(7), 3354-3370.
- Masurel, E. (2007). Why SMEs invest in environmental measures: sustainability evidence from small and medium-sized printing firms. *Business Strategy and the Environment*, 16(3), 190-201.
- McConaughy, D. L., Walker, M. C., Henderson Jr, G. V., & Mishra, C. S. (1998). Founding family controlled firms: Efficiency and value. *Review of Financial Economics*, 7(1), 1-19.
- Menon, A., & Menon, A. (1997). Enviropreneurial marketing strategy: The emergence of corporate environmentalism as market strategy. *Journal of marketing*, 61(1), 51-67.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Lester, R. H. (2010). Family ownership and acquisition behavior in publicly-traded companies. *Strategic management journal*, 31(2), 201-223.
- Mortelmans, D. (2013). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*: Acco Leuven.
- Nandan, S., & Jyoti. (2020). Organizational culture dimensions as drivers of employee engagement for business sustainability: towards a conceptual framework. *Sustainable Human Resource Management: Transforming Organizations, Societies and Environment*, 109-132.
- Nathaniel, S., Nwodo, O., Sharma, G., & Shah, M. (2020). Renewable energy, urbanization, and ecological footprint linkage in CIVETS. *Environmental Science and Pollution Research*, 27, 19616-19629.
- Obermann, J., & Velte, P. (2018). Determinants and consequences of executive compensation-related shareholder activism and say-on-pay votes: A literature review and research agenda. *Journal of Accounting Literature*, 40(1), 116-151.
- Ojo, E., Mbohwa, C., & Akinlabi, E. (2015). *Sustainability-competitive advantage*. Paper presented at the Proceedings of the 2015 International Conference on Operations Excellence and Service Engineering, Florida.
- Ortiz-de-Mandojana, N., & Bansal, P. (2016). THE LONG-TERM BENEFITS OF ORGANIZATIONAL RESILIENCE THROUGH SUSTAINABLE BUSINESS PRACTICES. *Strategic Management Journal (John Wiley & Sons, Inc.)*, 37(8), 1615-1631. doi:10.1002/smj.2410
- Pagell, M., Yang, C. L., Krumwiede, D. W., & Sheu, C. (2004). Does the competitive environment influence the efficacy of investments in environmental management? *Journal of Supply Chain Management*, 40(2), 30-39.
- Palmer, C., & Bolderston, A. (2006). A brief introduction to qualitative research. *Canadian Journal of Medical Radiation Technology*, 37(1), 16-19.
- Pekovic, S., Grolleau, G., & Mzoughi, N. (2018). Environmental investments: Too much of a good thing? *International Journal of Production Economics*, 197, 297-302.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.01.012>
- Peng, X., & Wei, J. (2015). Stakeholders' environmental orientation and eco-innovation: The moderating role of top managers' environmental awareness. *Studies in Science of Science*, 33(7), 1109-1120.
- Porter, M., & Van der Linde, C. (1995). Green and competitive: ending the stalemate. *The Dynamics of the eco-efficient economy: environmental regulation and competitive advantage*, 33, 120-134.
- Porter, M. E. (2008). THE FIVE COMPETITIVE FORCES THAT SHAPE STRATEGY. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93. Retrieved from authtype=sso&custid=s1121596
- Porter, M. E. (2011). *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*: simon and schuster.
- Raj, D., Ma, Y. J., Gam, H. J., & Banning, J. (2017). Implementation of lean production and environmental sustainability in the Indian apparel manufacturing industry: a way to reach the triple bottom line. *International Journal of Fashion Design, Technology and Education*, 10(3), 254-264.
- Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14.

- Saha, M., & Darnton, G. (2005). Green companies or green con-panies: are companies really green, or are they pretending to be? *Business and society Review*, 110(2), 117-157.
- Seidel, S., Recker, J., Pimmer, C., & Brocke, J. v. (2010). Enablers and barriers to the organizational adoption of sustainable business practices.
- Sellitto, M. A., Camfield, C. G., & Buzuku, S. (2020). Green innovation and competitive advantages in a furniture industrial cluster: A survey and structural model. *Sustainable Production and Consumption*, 23, 94-104.
- Sharif, A., Baris-Tuzemen, O., Uzuner, G., Ozturk, I., & Sinha, A. (2020). Revisiting the role of renewable and non-renewable energy consumption on Turkey's ecological footprint: Evidence from Quantile ARDL approach. *Sustainable cities and society*, 57, 102138.
- Smith, B. F., & Amoako-Adu, B. (1999). Management succession and financial performance of family controlled firms. *Journal of Corporate Finance*, 5(4), 341-368.
- Song, M., Fisher, R., & Kwoh, Y. (2019). Technological challenges of green innovation and sustainable resource management with large scale data. *Technological Forecasting and Social Change*, 144, 361-368.
- Ulucak, R., & Khan, S. U.-D. (2020). Determinants of the ecological footprint: role of renewable energy, natural resources, and urbanization. *Sustainable cities and society*, 54, 101996.
- Van Nieuwenhuysen, Guy. 2022c. "Dossier: 'Familiebedrijven Zijn En Blijven De Ruggengraat Van Onze Economie.'" Made In. Retrieved (<https://www.made-in.be/antwerpen/familiebedrijven-zijn-en-blijven-de-ruggengraat-van-onze-economie/>).
- Viswanathan, L., & Varghese, G. (2018). Greening of business: A step towards sustainability. *Journal of Public Affairs*, 18(2), e1705.
- Wang, R., Usman, M., Radulescu, M., Cifuentes-Faura, J., & Balsalobre-Lorente, D. (2023). Achieving ecological sustainability through technological innovations, financial development, foreign direct investment, and energy consumption in developing European countries. *Gondwana Research*, 119, 138-152.
- Wong, V., Turner, W., & Stoneman, P. (1996). Marketing strategies and market prospects for environmentally-friendly consumer products 1. *British journal of Management*, 7(3), 263-281.
- Yao, X., Yasmeeen, R., Li, Y., Hafeez, M., & Padda, I. U. H. (2019). Free Trade Agreements and Environment for Sustainable Development: A Gravity Model Analysis. *Sustainability*, 11(3), 597. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/3/597>
- Zhang, B., Bi, J., & Liu, B. (2009). Drivers and barriers to engage enterprises in environmental management initiatives in Suzhou Industrial Park, China. *Frontiers of Environmental Science & Engineering in China*, 3, 210-220.
- Zsidisin, G. A., & Siferd, S. P. (2001). Environmental purchasing: a framework for theory development. *European journal of purchasing & supply management*, 7(1), 61-73.

10. Bijlagen

10.1 Mail

Geachte mevrouw/meneer X,

Als onderdeel van mijn masterproef voor de opleiding 'Handelswetenschappen' aan de Universiteit Hasselt, ben ik bezig met een onderzoek over welke interne en externe factoren een invloed hebben op de investeringen rond duurzaamheid van familiebedrijven in Limburg. Als onderdeel van dit onderzoek voer ik enkele interviews met personen die ervaring hebben op dit gebied.

Graag zou ik u willen interviewen, gezien uw positie als CEO van het familiebedrijf X, wat perfect aansluit bij mijn onderzoek. Het interview zou idealiter plaatsvinden op datum X, of tijdens week X, als dat voor u mogelijk is. Het interview zal naar verwachting ongeveer een uur duren. De resultaten worden anoniem verwerkt en de inhoud van het interview zal volgens academische standaarden en vertrouwelijk worden behandeld.

Indien u akkoord gaat met het interview, zal ik ruim van tevoren een interviewleidraad doorsturen, waarin de vragen die ik zal stellen te vinden zijn. Zo heeft u een duidelijk beeld van de onderwerpen die aan bod zullen komen.

Ik hoop snel van u te horen.

Met vriendelijke groeten,

Hasan Ustboga

10.2 Interviewleidraad

Introductie

Ik ben Hasan Ustboga student 'Handelswetenschappen' aan de Universiteit van Hasselt. Ik zit momenteel in mijn master AFF. In het kader van mijn masterproef onderzoek ik **welke interne en externe factoren een invloed hebben op de investeringen rond duurzaamheid van familiebedrijven in Limburg**. Om dat onderzoek tot een goed einde te brengen, neem ik enkele interviews af met mensen die mij meer informatie kunnen geven over dat onderwerp. De uitkomsten van het interview zullen gebruikt worden voor **onderzoeksdoeleinden** en kunnen dus mogelijks gepubliceerd worden. Er zal daarbij gebruik worden gemaakt van **pseudonimisering**. De namen van de geïnterviewde personen zullen dus niet openbaar gemaakt worden. **Ook de vertrouwelijkheid van de gegevens zal in elk stadium van het onderzoek gewaarborgd blijven overeenkomstig de wetgeving** omtrent dit onderwerp.

Het doel van de interviews is het verkrijgen van concrete informatie aan de hand van voorbeelden van ervaringen uit de realiteit. Die informatie hoop ik te verkrijgen na het stellen van de vooraf opgestelde vragen, waar **geen juist of fout antwoord** op bestaat.

Feitelijke gegevens

- Kan u zichzelf kort voorstellen?
 - Hoe lang bent u werkzaam binnen het bedrijf?
 - Hoe ziet uw loopbaan er tot nu toe uit?
 - Welke functie vervult u op dit moment?
- Kan u wat meer vertellen over het bedrijf zelf?
 - Wanneer is het opgericht?
 - Welke activiteiten voert het bedrijf uit?
- Op basis van welke kenmerken kan u het bedrijf definiëren als een familiebedrijf
- Wat maakt volgens u het verschil tussen een familiebedrijf en een niet-familiebedrijf?

Thematische clusters

Duurzame investeringen:

- Welke soorten ecologische duurzaamheidsinvesteringen heeft uw bedrijf de afgelopen jaren gedaan? *Dat kunnen investeringen zijn zoals: technologische innovatie, hernieuwbare energie, "groene" producten, ...*
- *Wat zien jullie als een duurzame investeringen?*
- Wat zijn de belangrijkste criteria waar u naar kijkt om zulke investering te overwegen?
- Zijn er toekomstige plannen voor verdere investeringen rond duurzaamheid binnen het bedrijf?

Interne factoren:

Kosten:

- Hoe beoordeelt u de initiële kapitaalkosten die gepaard gaan met duurzaamheidsinitiatieven?
- Ziet het bedrijf deze kosten als een barrière om al dan niet te investeren?
- Worden er budgetten vrij gemaakt voor zulke investeringen? Zo ja, op basis van welke elementen worden deze budgetten bepaald?

Werknemers:

- Hoe belangrijk acht het bedrijf de betrokkenheid van werknemers bij duurzaamheidsinitiatieven? Waarom?
- Zijn er lopende inspanningen om de werknemersbetrokkenheid te vergroten, en zo ja, in welke mate heeft dit invloed op duurzame praktijken?
- Hoe staan de werknemers t.o.v. de investeringen, is er een specifieke vraag van hun kant om het bedrijf duurzamer te maken. Zo ja, hoe reageert het bedrijf daarop?

Bedrijfsgrootte:

- In hoeverre heeft de omvang van het familiebedrijf invloed op de bereidheid om duurzaamheidsstrategieën toe te passen?
- Zijn er specifieke uitdagingen of voordelen op het gebied van duurzaamheid die gerelateerd zijn aan de grootte van uw familiebedrijf?

Langetermijnoriëntatie:

- In hoeverre is het familiebedrijf gericht op langetermijnoriëntatie, vooral met betrekking tot het doorgeven van het bedrijf aan de volgende generatie?
- Zijn er specifieke strategieën om ervoor te zorgen dat de continuïteit van het bedrijf wordt gewaarborgd door zowel langetermijnplanning als aandacht voor milieukwesties?
- Vindt u dat duurzaamheid belangrijk is om het bedrijf staande te houden op lange termijn?

Topmanagement:

- In hoeverre beïnvloedt het milieubewustzijn van het topmanagement de beslissingen met betrekking tot duurzaamheid?

Andere factoren:

- Zijn er volgens u nog andere interne factoren die het bedrijf aanzet of hindert om bepaalde investeringen te doen?

Externe factoren:

Klanten:

- Hoe beoordeelt uw bedrijf de huidige verwachtingen van klanten met betrekking tot duurzaamheid?
- In hoeverre heeft klantenvraag invloed gehad op de beslissingen van uw bedrijf om duurzame praktijken te omarmen?

Regelgeving:

- Hoe volgt uw bedrijf de milieuwetgeving en welke invloed heeft dit op beslissingen met betrekking tot duurzaamheid?
- Heeft uw bedrijf specifieke ervaringen gehad met regelgevingen die duurzame investeringen hebben gestimuleerd? Zoals *subsidies of bepaalde aftrekken*

Investeerders:

- In hoeverre hebben investeerders invloed gehad op de beslissingen van uw bedrijf met betrekking tot duurzaamheid?
- Hoe reageert uw bedrijf op de groeiende druk van investeerders voor ethische en duurzame praktijken?

Concurrenten:

- Op welke manieren houdt uw bedrijf rekening met duurzaamheid in vergelijking met concurrenten?
- Heeft de druk van concurrentie geleid tot innovaties op het gebied van duurzaamheid binnen uw bedrijf?

Reputatie:

- Kan volgens u het bedrijf reputatieschade leiden als ze niet investeren in ecologische duurzaamheid?
- Onderneemt het bedrijf stappen om een positieve reputatie op te bouwen met betrekking tot duurzaamheid?

Andere factoren:

- Zijn er volgens u ook nog andere externe factoren die een invloed kunnen hebben op bereidheid om te investeren in ecologische duurzaamheid

10.3 Codering

	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4
Familiebedrijf?	Meerderheid van de aandelen in de handen van de familie, Topmanagement participeert mee (beperkt)	Ons bedrijf is eigenlijk nog steeds volledig in handen van de stichters eigenlijk.	Het is een familiale groep, met nog altijd de familie aan het hoofd	Het volledig aandeelhouderschap zit bij onze familie
Versil familiebedrijf met niet-familiebedrijf	Lange termijnvisie zowel binnen het bedrijf als de relaties met externe partijen	Maar die familiale waarden, die zitten nog steeds wel in het DNA van het bedrijf. Wat maakt ook dat dat eigenlijk de het contact tussen iedereen heel persoonlijk en heel goed is? We zijn hier met een heel vlakke structuur, dus eigenlijk iedereen kan nog altijd de CEO uh aanspreken. Dat is niet dat daar heel veel lagen	het grote verschil is. doelstelling van het bedrijf wat ik hier heel hard ervaar is een van die bedrijven of die bedrijven zijn oorspronkelijk opgericht, ik denk in 1960. Dat is in de tijd van de mijnen nog hier in Limburg de oprichter wilde de mijnwerkers die uit de mijnen kwamen en vaak orthopedische problematieken	Uhm, ik denk dat wij als familiebedrijf bijna automatisch een vele langere termijn visie hebben dan uh veel beursgenoteerde uhm of andere bedrijven die uhm niet familiaal zijn. Uhm. De de stabiliteit en de continuïteit zijn. Ja, hoofd focussen van van ons als familie. Dus ja, die

		management tussen zitten, dus dat maakt wel dat uh de uhm heel gemakkelijk uh bepaalde beslissingen kunt nemen. En ook dat dat de impact van ieder zijn bijdrage ook een stuk groter is. Dus als je een goed idee hebt kunnen we hier altijd bij Els of Koen binnenlopen en en daarmee aan de slag gaan. Dus dat maakt wel is wel een voordeel volgens mij vergeleken met de andere grote corporates die dan eigenlijk waar dat we dan heel waar dat heel veel management structuren tussen zitten.	hadden omdat ze een ongeval kregen beneden helpen en ondersteunen. En dat is vanuit die insteek gegroeid. En ik vind dat je dat in dit bedrijf nog altijd voelt. Dat is een heel groot verschil met de grote internationale holdings die eigenlijk maar één doelstelling hebben en die doelstelling is Profit. En een aandeel eigenlijk. Ja, shareholders die die profit willen hebben en die moeten op het einde van van rit een een vergoeding krijgen voor een voor hun investeringen. Daar is men hier niet mee bezig. Uiteraard moeten we rendabele bedrijven uitbouwen om te kunnen herinvesteren, maar. Maar het doel op zich om eigenlijk, ja, die klant te helpen en iets te doen. Het maatschappelijk belang van hetgeen dat we doen. Ik vind dat dat hier nog altijd doordrongen is en ik denk dat dat het grote verschil is tussen een familiebedrijf en een ja, een bedrijf wat misschien waar aan het hoofd een een grote holding staat	langetermijnvisie is daarbij heel belangrijk. Uhu.
Duurzaamheids investeringen	Zonnepanelen Vloot elektrificeren (basisnorm) Gebouwen voldoen aan isolatie normen Omdat de bouwsector heel groot stuk verantwoordelijk voor de CO2 uitstoot,	Enerzijds hebben we eigenlijk onze. Onderzoek en ontwikkeling. Dus we zijn heel sterk bezig. Naar het onderzoeken van nieuwe, meer duurzame producten. Zowel op chemisch vlak als op biologisch vlak. Dus we hebben nu een R&D team van	in het de productie onderneming omdat men daar toch heel erg bezig is met nieuwe technologieën en die nieuwe technologieën. Dat is eigenlijk ook ineens investeren in duurzaamheid. Ik denk bijvoorbeeld aan 3D printing,	kantoorgebouw hebben we gerealiseerd in 2007 en dat was toen, en dat is nog altijd een uh, een voorbeeldproject voor de hele sector. En dat is uh gebaseerd op een systeem van beton kern activering voor verwarming

	nadenken hoe klimaat neutraal tegen 2050 Circulariteit Producten op een dusdanige manier installeren, zodanig dat die in een als die, als die een functie vervuld hebben van dak, dat we die terug kunnen demonteren en op een andere manier kunnen gaan toepassen binnen het bouwproces. En als we ze niet kunnen hergebruiken dat we het kunnen recycleren Dus daar brengen wij eigenlijk het dak op dusdanige manier aan dat je alle verschillende lagen kunt gescheiden gaan demonteren later en eventueel kunt gaan hergebruiken als zijnde een dak of in een andere toepassing. Bijvoorbeeld isolatie kan je ook in muren gaan gebruiken. Kan je in vloeren gaan gebruiken. Moet dan iets minder performant zijn dan op een dak, een waterdichting, membraan en huid. Wij leggen eigenlijk een huid op een dak. Die huid daar kan je bijvoorbeeld ook gaan toepassen in een vijver. Het dak van de toekomst moet aan vier pijlers voldoen. Het moet in de eerste plaats goed gemaakt worden, met goede producten gemaakt worden. Want een dak wat lang meegaat, dat is per definitie een duurzaam dak. Ten tweede het moet op een circulaire manier worden geplaatst, zodanig dat als we binnen twintig, dertig jaar daarmee	een dertigtal personen, wat eigenlijk redelijk veel is voor een bedrijf van onze grootte die continue bezig zijn met het verduurzamen van ons productgamma, zodat ook wij daar. Ja een stap vooruit kunnen zetten om de milieu impact van onze producten te verlagen. We hebben hier een heel groot magazijn dat eigenlijk redelijk recent is van 2012, maar we zijn nu ook bezig met een nieuwbouw op basis van bijvoorbeeld waar dat wij ook eigenlijk alle nieuwste ontwikkelingen aan aangaande duurzaamheid eigenlijk hebben geïncorporeerd. Dus bijvoorbeeld geothermie hebben we daar geïnstalleerd. We hebben ook een hele rits aan zonnepanelen liggen. Wij hebben klimaat plafonds geïnstalleerd. het verduurzamen van ons wagenpark. Dus we zijn volop bezig met de omschakeling van van benzine en diesel auto's. Uhm naar uhm. Elektrische auto's. We zijn ook bezig met het het maken van ons duurzaamheids rapport en dat is op zich ook wel een investering omdat we daar eigenlijk inzicht gaan krijgen in de al onze duurzaamheids data. Om dit op een juiste manier te kunnen weergeven,	waardoor je eigenlijk, ja sowieso op een heel andere manier uw materialen gaat gaat vervaardigen en dus ook veel minder afval hebt. Ook het scannen we doen bijvoorbeeld het 3D scannen in plaats van vroeger werd iets in gips werd een mal gemaakt via gips. Dat hoeft niet meer. Vandaag kun je eigenlijk mensen spreken met een iPhone rond de patiënt lopen en dan krijg je een 3D gescand model dat daarna kan ontwikkeld worden. Dat is natuurlijk een heel andere manier van werken, met veel duurzamer, veel minder afval, minder vervuiling al onze afgeschreven rolstoelen of de afgeschreven materialen, die nog perfect bruikbaar zijn. Dat wij eigenlijk die naar derdewereldlanden laten gaan om daar eigenlijk een tweede leven te kunnen krijgen. Ook vaak naar oorlogsgebied bijvoorbeeld. We hebben afgelopen maanden is er nog een container verscheept met met heel veel materialen en op die manier proberen we eigenlijk ook in het kader van duurzaamheid ervoor te zorgen dat materialen hergebruikt worden en dat we niet te veel, niet te veel afval hebben	en koeling gekoppeld aan een geothermische warmtepomp. Uhm, driedubbele beglazing zit hier in dat gebouw, dus da's echt een heel energie efficiënt gebouw. elektrificatie van ons wagenpark Zonnepanelen We hebben ook ons ISO 14.000 certificaat sinds een jaar of twee waar dat veel aandacht besteed wordt aan energieverbruik, maar ook uhm ja, afvalbeheer en dergelijke. Uhm we hebben uh vorig jaar onze CO2 uitstoot uh laten berekenen door enkelen en we zijn nu bezig met onze CO2 prestatieladder in kaart te brengen. Dus uhm ja, we zijn alle stapjes aan t uh nemen die noodzakelijk zijn om als bedrijf hedendaags te blijven in de toekomst. En op vlak van ons bedrijf denk ik dat we misschien wel nog kunnen kijken naar uhm ja, de elektrificatie van stroomgroep op onze werven of naar het energieverbruik van onze uhm van onze werf keten. Uhm. En daarnaast denk ik dat wij vooral ook op op basis van ja het product wat wij in de markt zetten uh
--	--	---	--	--

	weer opnieuw aan de slag moeten Ten derde een dak moet ook multifunctioneel zijn. We zijn eigenlijk met veel te veel mensen op te weinig oppervlakte. Het is zeer, zeer moeilijk om om om omgevingsvergunningen nog te bekomen dat die trajecten lopen heel, heel hard. Dus we moeten veel meer gaan inzetten op verdichting, dichter bij elkaar gaan wonen. Maar toch is het niet de bedoeling om ons comfort te verliezen. Dus dat wil zeggen dat we eigenlijk van die ruimte op het dak, die vandaag de dag een verloren ruimte is, dat we die toch op een of andere manier moeten gaan een invulling geven. Die functie kan zijn ofwel een groen dak, biodiversiteit bevorderen, waterretentie, het water vasthouden op de daken zodanig dat er in periodes van droogte. Ten vierde uhm, de globale CO2 reductie in de keten, dus het transport. En we werven die niet meer op dieselgeneratoren. werken maar op elektrisch aangedreven batterijen	rapporteren en kijken waar we reducties of of verbeteringen kunnen aanbrengen. Dan heb ik het over CSRD Maar we zijn bijvoorbeeld ook bezig met onze labo's zelf te verduurzamen om eens te bekijken hoe dat wij het verbruik van bepaalde producten kunnen verlagen. Bepaalde schadelijke producten hoe dat wij het energieverbruik in de labo's zelf ook kunnen verminderen.	Vloot elektrificeren	moeten gaan kijken. Hoe kunnen we dat duurzamer maken? En dan zitten we eerder in de design en build projecten. Uhm waar dat wij mee kunnen bepalen hoe dat projecten uitgevoerd worden, welke materialen gebruikt worden, welke technieken gebruikt worden in die gebouwen. Uhm, zodanig dat die total cost of ownership op de lange termijn lager blijft voor de gebruikers die uh die de investeringen doen. Uhu.
Belangrijkste criteria om te investeren		Wij kijken enerzijds naar de effectiviteit van de investering. Dus zorgt het. Gaat effectief het geld dat we investeren naar effectief in duurzame ontwikkeling? Wat is het verbetering potentieel van deze investering? Alles met elektriciteit wat met elektriciteit en energie te maken heeft, is het ook om	Kosten en beschikbare middelen	wetgevende uh richtlijnen die daarover uhm aan t komen zijn hè. Dus uh, die CO2 prestatieladder die gaat uh noodzakelijk zijn om te kunnen meedoen aan bepaalde uh openbare aanbestedingen. En die gaan ons waarschijnlijk ook wel prijsvoordeel

		te kijken naar onze return on investment dat we gaan zien na hoeveel tijd wij. Kunnen wij bijvoorbeeld benzine uitsparen of dat wij elektriciteit uitsparen door het installeren van zonnepanelen? Dan is het ook belangrijk voor ons omdat wij kunnen kijken uhm naar wat moet van de wetgeving. Dat is ook een van de drivers die die meespeelt in deze keuzes en natuurlijk ook de grootte van de investering en de relatieve beschikbaarheid van van de budgetten van dat jaar. Maar kunnen wij wel in de toekomst daar profijt uithalen en ook ons product gaan verduurzamen?		geven op dat vlak. Dus om mee te kunnen blijven spelen met de grote jongens ja. Worden wij wel echt genooddaakt om uh al die stappen te doen? Uhm vanaf volgend jaar denk ik dat wij een CO2 boekhouding uh gaan moeten.
Kosten	Initiatieven als CAPEX dus dat afschrijven punt dat is investeren en afschrijven. En de kunst is om die investeringen te doen en een cliënteel te zoeken die bereid is om die die meerprijs daarvoor te betalen Op een bepaald Moment uh worden die uh wordt die efficiëntie schaal bereikt en krijg je toch dat dat dat kritisch volume waardoor dat je eigenlijk op een relatief goedkope manier. Dergelijke initiatieven kunt uh kunt onderbouwen en meer competitief de markt opgaan. Dus die zaken zijn vandaag in onze sector	Ja, dat is natuurlijk een opportuniteit hè? Want als wij enerzijds. Dus het is belangrijk dat dat onze de kost natuurlijk niet te hoog is. Dat die redelijk op redelijke wijze ook wel kan gedaan worden. Maar om ons te wapenen voor de toekomst kunnen wij eigenlijk niet zonder. Daarom zijn we als een opportuniteit om elk onze business processen te optimaliseren, zodat wij zeker naar de toekomst toe en in business kunnen blijven. Ook gaan er nieuwe gaan er Ja, de kosten die we nu maken gaan eigenlijk	Een voorbeeld hier bijvoorbeeld bij die elektrificatie is dat als wij willen hier laadpalen zetten op de site, dan moet er iets gebeuren aan de hoogspanningen cabine omdat die het blijkbaar niet aan, maar niet sterk genoeg is om dat te kunnen doen. Dat gaat over echt een heel zware investering. Een paar € 100.000 aan investering. Dat zijn zaken die je niet zomaar doet en waar je wel wel twee keer over over nadenkt. En dus zoeken we dan naar al te. Motieven, dan kunnen we de mensen niet thuis gaan laten laden. Moeten we laadpalen	De kosten zijn initieel wel altijd een barrière om dat niet te doen. Maar uhm. Maar de markt, de markt, evolutie? Uh. De marktomgeving waar dat wij ons in bevinden die maakt dat ge daar automatisch in verder evolueert Maar je voelt wel dat er om onze concurrenten en concullega's allemaal op dezelfde manier aan t evolueren zijn. Dus ge ja ge geëvolueerd automatisch mee. Uhu.

	nog iets duurder, waardoor we eigenlijk echt nog klanten moeten zoeken die meer willen betalen	toekomstige kosten eigenlijk reduceren? Budgetten vrijmaken: Ja, dat is eigenlijk uh elke afdeling zo bepaald dat uhm of of staat dat eigenlijk zelf voor op basis van eigenlijk ook de nood hier is om bepaalde projecten te realiseren. Dus dat is redelijk vraag gebaseerd bij ons.	op de site zetten? Dus ja, het budgettaire is wel altijd een afweging omdat vaak ook dure dure investeringen zijn	
Werknemers	Dus je krijgt die zaken natuurlijk ook niet gerealiseerd. Vanuit een directie. Ge moet daar heel uw bedrijf meekrijgen. Iedereen moet daarvan overtuigd zijn dat dat dat, dat de weg vooruit is. Dat we wat iedereen pakt op een bepaald moment. Natuurlijk ook onze ook onze arbeiders op het op het dak toch wel heel bewust laten omgaan met met die grondstoffen waar we mee bezig zijn. we hebben bij ons in het bedrijf twee fulltime preventieadviseurs in dienst. En die ook de werven afgaan en en met de arbeiders spreken ook. Die ook ergonomische toelichting geven om te technieken bijbrengen hoe je veilig werken op een dak.	Het belangrijkste aan de duurzaamheid is eigenlijk dat dat onze werknemers vanaf het begin betrokken zijn in alle initiatieven. Ook omdat de werknemers zelf heel veel kansen meer, veel meer kansen zien in duurzaamheid die eigenlijk van bovenaf niet altijd zichtbaar zijn. Zo hebben wij bijvoorbeeld. En ook ook vinden is dat wij, uhm, dat onze werknemers eigenlijk van alle verschillende afdelingen moeten betrokken worden, waardoor het eigenlijk in onze duurzaamheids projectgroepen eigenlijk omdat iedereen eigenlijk een andere kijk heeft op duurzaamheid en op circulariteit. Dus eigenlijk, als we dat samen nemen, dat we eigenlijk tot betere inzichten zullen komen. Is dat we bijvoorbeeld onlangs een duurzaamheids enquête hebben rondgestuurd om eens te polsen bij de werknemers in welke mate zij bepaalde	je merkt eigenlijk ook dat wij dat in onze in onze communicatie meer en meer over spreken, zowel in onze externe als in onze interne communicatie. Wanneer wij dingen doen, wanneer wij communiceren naar de medewerkers, waarom dat wij investeren in 3D printing, waarom dat we investeren in scanning en niet meer niet meer. Dat ze hun handen niet meer vuil maken om met gips te gaan werken. Want er zijn veel verstrekkers die dat gewoon ook graag doen. Het is een andere manier van werken. Dan is dat wel een aspect dat we meepakken en een en een argument dat we dat we meepakken om hen mee te overtuigen. En je voelt wel dat dat iets is wat vandaag gewoon veel meer leeft. Zeker ook bij de Bij de jonge generatie is daar toch veel meer mee bezig en we merken dat ook als we jongere mensen aantrekken dat die	Ja, die zijn eigenlijk overal uh d'rin vervlochten hè. Bijvoorbeeld afvalbeheer? Uh, daar moeten we heel goed luisteren naar hoe dat dat op onze werven uh verloopt, uh en en. Zonder de input van onze mensen en zonder hun betrokkenheid gaan we niet ver geraken denk ik op op vlak van afvalbeheer. dat wij toch wel een redelijk uh duurzaam uh duurzame uitstraling hebben als bedrijf waardoor dat wij uh bepaalde mensen aantrekken

		zaken rond duurzaamheid belangrijk vinden en hoe dat zij dat dan eigenlijk zien voor voor henzelf of voor hun hun departement? daaruit bleek wel inderdaad dat zeker iedereen wilde omdat iedereen stond zo goed als iedereen stond erachter dat wij meer duurzamer moesten worden en dat ze ook mee betrokken zouden worden. Dus dat ze echt wel op de vraag van de van de werknemers dat wij dat wij uh stappen zullen zetten om om duurzamer te worden.	daar ook over nadenken. Terwijl ik denk dat dat vroeger veel minder, veel minder speelde. Dus ja, ik denk dat die betrokkenheid belangrijk is, omdat dat betekent anders werken. En als je mensen moet motiveren om anders te werken, ja, dan moet je ze meehebben in je verhaal. Dus eh. En ja. Vraag werknemers: als het gaat om hun fiscale voordelen	
Bedrijfsgrootte	Door onze grootte hebben we een voordeel dat in grotere projecten kunnen investeren en zo een concurrentie voordeel kunnen behalen.	Des te groter ge zijt dat zij een grotere kritieke massa dat we hebben, des te meer we kunnen doen. Ik zeg niet dat kleinere bedrijven het makkelijker hebben, maar om iemand aangeduid zoals mij op duurzaamheid te zetten. Dat is natuurlijk voor veel kleine bedrijven imo niet mogelijk. Uhm, dus je moet wel een voldoende groot bedrijf hebben, een voldoende groot bedrijf hebben om een bepaalde zaak te kunnen uitwerken en bepaalde kennis in huis te hebben? de uitdagingen zijn dan. Dat ge aan meer wetgeving moet voldoen dan als ik het zo ja klopt klopt ja.	Duurzaamheid kost geld he? En zeker kost geld op de korte termijn. Op de lange termijn uiteraard denk ik dat dat dat dat dat dat rendeert. Maar vaak ziet ge mijn aanvoelen in kleinere bedrijven dat er veel, veel meer in het nu gewerkt wordt, terwijl in grotere bedrijven men men vaak de dingen veel meer op een langere termijn ziet in en in kleinere bedrijven. Ook in bedrijven zoals zoals het onze. Hier is men heel fel bezig met ondernemen en dat is ondernemen. Nu, dat is niet ondernemen binnen vijf jaar. En ondernemen nu wil zeggen ja als je nu een uitgave moet doen van € 100.000 in duurzaamheid en dat brengt niet direct iets op.	, we zijn uhm, eigenlijk een kleine speler tussen heel veel grote bedrijven. Uhm dus die investeringen om te voldoen aan al die uh normeringen en al die uh wetgeving, dat weegt wel zwaar door in onze uh PL. Maar uhm ja, wij blijven het toch wel noodzakelijk vinden om overal aan te voldoen. T Wordt ook heel vaak opgelegd. Uhm in openbare aanbestedingen uhm om om bepaalde aan bepaalde standaarden te voldoen. Dus ja, we moeten gewoon. Nee, t is niet van te willen, maar t is van t de moeite, ook al kost het heel veel geld.

Langetermijnoriëntatie	Een vijftal jaar geleden afgerond van de eerste naar tweede generatie. Dus in naar de volgende generatie. Daar zijn we nu, vandaag de dag niet echt mee bezig. Dat is iets wat voor binnen vijf à tien jaar bij ons terug. Terug actueel wordt. We proberen uiteraard onze kinderen wel warm te maken voor het bedrijf, in die zin uit te leggen wat wat wij allemaal doen, wat er allemaal bij het bedrijf komt kijken, welke verantwoordelijkheden je hebt bij het bedrijf.	daar zijn we zeker mee bezig om in de langer termijn nog in business te kunnen blijven. Vanaf twintig, veertig, twintig, vijftig gaat ge uw boeken moeten toe doen als ge niet duurzaam zijt . Dus Uhm. Uhu. Da's uh zeker zeer belangrijk en zeer relevant.	Het zal nodig zijn om uw kosten onder controle te houden, omdat de de overheid meer en meer analyseert wanneer je niet investeert in duurzaamheid. Dus het zal moeilijker zijn om een rendabel bedrijf uit te bouwen als je, als je niet investeert in duurzaamheid omdat de kostenstructuur zwaarder wordt. Maar ik denk een belangrijker iets is dat doordat dat het dat het iets is wat ook in de in de media en in de buitenwereld steeds belangrijker en belangrijker wordt. Wordt dat een marketingtool?	dat eigen is aan alle familiebedrijven hebben een family charter waar dat heel duidelijk in uh beschreven staat. Hoe familieleden nog in het bedrijf kunnen uh te werk gesteld worden naar de toekomst toe
Milieubewustzijn topmanagement	Ik ben ook een vader van vier kinderen, dus ik wil ook dat mijn kinderen later toch op een deftige manier in de wereld kunnen rondlopen.	als ik een nieuwe duurzaamheidsinitiatieven lanceer is wel belangrijk dat die uh mee gesteund worden door het topmanagement. Ook omdat zij enerzijds budgetten moeten vrijmaken, maar ook door de manier waarop zij met duurzaamheid omgaan. Gaat eigenlijk ook veel meer leven bij de werknemers en gaan ook alle werknemers meer betrokken worden in het duurzaamheidsverhaal van het bedrijf. Dus dat is eigenlijk een een zeer. Allee, als ge uw topmanagement niet meegaat in het duurzaamheid verhaal wordt het heel moeilijk om bepaalde zaken te realiseren, want dan zijn er geen	Ik denk dat dat dat dat dat heel erg beïnvloed om zeker in een in een in. In een bedrijf zoals in een familiebedrijf waar dat uw familie nog heel erg betrokken is, zijn zij toch nog altijd degenen die die die de sturing geven, hè? Dan kan kan ik geweldige ideeën hebben over duurzaamheid en vinden dat we daar € 100.000 in moeten investeren. Maar als zij er niet achterstaan, dan gaat het niet gebeuren. En ik denk dus dat dat dat het topmanagement wat dat dat dat ook mag betekenen dat die dat die beslissingen sterk beïnvloed moet zijn. Ja.	Mijn vader is ook altijd bezig geweest met materiaal, besparingen en energiebesparingen. Dus uhm die heeft dat wel. Hij heeft een heel goed vo. Is altijd een heel goed voorbeeld geweest voor ons en zowel mijn broer als ik op dat vlak. Uhm en ik denk dat dat als familie uh dat dat wel een een eigenschap is die uh die wij proberen door te duwen in de bedrijfsvoering. Uhm, ook in de een soort projecten waar dat we voor kiezen om om op in te spelen dat we toch wel proberen om uh ja de de duurzame projecten wel voorrang te geven.

		budgetten voorhanden dan Uhm. Dan is er geen steun dan. Dan kunt ge ook niet van andere werknemers verwachten dat ze meegaan in uw verhaal, omdat die dan waarschijnlijk andere prioriteiten krijgen.		
Infrastructuur			. Maar ik denk dat het bedrijf. Vandaag functioneert enerzijds om op basis van uw gebouw. De gebouwen speelde natuurlijk een belangrijke rol en dat is de staat van van de gebouwen. Ik denk bijvoorbeeld aan. We hebben al zoiets als zonnepanelen. Stel dat je wilt investeren in zonnepanelen, moet je ook kijken dat dat gaat, denk ik. Hier op het dak is dat bijvoorbeeld al een moeilijke. Dus dat is niet zo'n evidente structuur. Dus ik denk wel dat naast u of het feit of uw personeel ermee bezig is, is ook uw infrastructuur van u, van uw bedrijf. Moet ook moet ook de mogelijkheid hebben om te kunnen investeren in in in duurzaamheid. Dus ik denk dat infrastructuur ook wel een relevante is.	
Kennis	Arbeid in goede gekwalificeerde arbeid is zeer moeilijk te vinden vandaag de dag. Dus je moet daar heel omzichtig mee omspringen. Dus we zijn daar volop mee aan de slag om die mensen ook bij ons in	De kennis van de van heel veel mensen is eigenlijk redelijk laag, dus dat is wel een belangrijk waarin geïnvesteerd moet worden voor uhm werknemers om eigenlijk ook mee op de hoogte gehouden te worden van de		

	de Technische Universiteit gemaakt. Dus de technische universiteit, waarom noemen wij dat een universiteit? Omdat wij in onze. Wij combineren onze opleidingen en innovatie onder één koepel onder ene campus bezig zijn met opleiding van van mensen. We hadden ook over communicatietechnieken. Dat gaat over over, over, over productkennis. Dat gaat over uh, over alles wat met ons beroep te maken kan hebben.	nieuwe duurzame ontwikkelingen en een beetje duidelijk maken waarom we bepaalde beslissingen nemen of waarom we naar een bepaalde richting gaan.		
Klanten	Wij zoeken ook dat soort klanten op die daar (CSRD) mee aan de slag moeten gaan, waardoor dat eigenlijk ook een vliegwiel wordt. Wij profileren ons zo in de markt. De klanten vinden ons ook omdat wij op die manier te werk gaan, wij hen daarin kunnen ondersteunen om hun in hun doelstellingen te kunnen halen. Die allee om die klimaatneutraliteit te bereiken. Waardoor we daar ook meer in de markt mee gekend worden.	Wel, momenteel is eigenlijk voor onze klanten, dus onze klanten zijn meestal De landbouwsector is eigenlijk nog die en onze en distributeurs daarvan. Eigenlijk is die uh bereidheid tot tot investering of tot nog niet heel groot. Dus nog altijd prijs die vooral bepaald. Uhm. Onze klanten willen wel graag meer duurzame producten, maar ze willen niet meteen daar een grote extra meerkost voor betalen. Dan zien wij dat daar de bereidheid toch een stuk lager ligt voor op basis van duurzaamheid. Wij proberen eigenlijk meer onze klanten te stimuleren om de duurzame producten te kopen in plaats van andersom. Ja.	de particuliere klanten dat ik weet niet of die daar zo heel veel mee bezig zijn, waar die wel mee bezig zijn is. En dat is indirect dan weer met duurzaamheid. Als wij 3D printen dan is dat vaak of 3D scannen. Dan is dat nauwkeuriger dan wanneer je een gips doet bijvoorbeeld. Met als gevolg dat uw product uw eindproduct beter is. Dat het dan ook een even duur een duurzaam proces is, dat is mooi meegenomen. Daarnaast is het gebruiksgemak en de levensduur ook een belangrijke motivering voor hun Bij de bij de professionele klanten kan ik het kan ik het zo niet zeggen. Uhm. Ik denk daar dat zij wel, wanneer ze bijvoorbeeld met een oud rolstoelen	We zitten in heel prijs competitieve omgeving. De prijs blijft nog altijd een heel grote voorrang hebben op duurzaamheid Wij werken heel veel voor de overheid waar dat we uhm werken op basis van een lastenboek wat door een architect is uitgeschreven en waar dat we eigenlijk gewoon doen wat er gevraagd wordt en waar dat er ook weinig input van ons verwacht wordt. Dus we moeten gewoon zorgen dat wat er uitgeschreven staat dat dat gebouwd wordt. Uhm probleem? Daar zie ik een klein beetje dat uh vaak uh het traject van een ontwerpproces uh en een vergunning traject dat dat heel veel tijd in beslag

			park zitten of zo, wel verwachten dat wij voor een stuk een oplossing zoeken daarvoor, eerder dan dat zij dat zij geconfronteerd blijven met hun, met hun hun afval of hun resten. En ik denk dat dat iets is wat dat professionele klanten meer en meer verwachten, niet alleen in onze sector, maar gewoon dat je als toeleverancier ook hun problemen op vlak van van restmaterialen en zo oplost.	uh neemt waardoor de technieken die toegepast worden in die gebouwen soms al verouderd zijn. Uhm als ze uitgevoerd worden en dat er eigenlijk geen mogelijkheden meer zijn om bij te sturen, dan hebben we de projectontwikkelaars uhm die echt heel fel focus hebben op uh ja de de betaalbaarheid van het wonen. Zeker in de huidige context hè, met de hoge uh hoge materiaalkosten uh de hoge financieringskosten . Dus eigenlijk moet die kostprijs van een gebouw uhm uh ja zo laag mogelijk zijn? En wordt de lange termijn eigenlijk de langetermijnvisie voor die gebouwen volledig uitgeschakeld door de kostprijs op korte termijn? En daarnaast zitten wij uhm, ook in een aantal design en build uhm trajecten hè. Voor een aantal projecten waar dat we wel mee de pen vasthouden en waar we wel kunnen uh adviseren en mensen proberen in bepaalde richtingen te duwen. Er zijn ook design en build trajecten die nu uh lopend zijn die door de overheid uitgeschreven zijn. Uh door de POM bijvoorbeeld uh Provinciale
--	--	--	--	---

				Ontwikkelingsmaatschappij of door de PXL, maar dat echt gestuurd wordt naar echt circulaire gebouwen, hergebruik van materialen, zo weinig mogelijk materiaalgebruik en uhm ja, waar dat die duurzame visie wel in doorsijpelt waardoor dat je als bedrijf wel geforceerd wordt om na te denken over duurzame gebouwen
Regelgeving	Maar natuurlijk ook de Europese wetgeving die ons ertoe stilaan zal verplichten om op die manier daarmee om te gaan. Dus de fameuze CSRD-wetgeving, daar horen we nu ook al compliant aan zijn.	Daarlangs is bijvoorbeeld wetgeving aangaande de bedrijfswagens ook wel een extra stimulans om bijvoorbeeld meer elektrische auto's te stimuleren. Als we kijken naar bijvoorbeeld aftrekbaarheid. Ja, dan hebben we daarnaast nog een extra stimulans nu uit Europa dat het CSRD zoals we al aangehaald hadden, da's bij ons ook wel een sterke drive om uh meer aan duurzaamheid te doen. Omdat wij in 2026 ons duurzaamheidsverslag neerleggen was dat toch ook wel een grote investering.		Naast de financiële boekhouding gaan we die CO2 uitstoot uh moeten rapporteren. Uh, naar de buitenwereld dus ook op dat vlak denk ik dat we ja genoodzaakt gaan worden om uh ja veel dingen op een andere manier aan te pakken dan dat we dat nu doen. niet op zoek gegaan naar subsidies. We hebben dat echt wel vanuit onze intrinsieke motivatie toen gedaan. En uh, op onszelf. Uhu.
Kapitaalverschaffers	Dus wij worden daar ook wel heel sterk door de wetgever in in aangemoedigd alsook de financiële partners van ons, onze banken. En dan spreek ik voornamelijk over de grootbanken, BNP, KBC, Belfius, ING en kapitaalverschaffers. Die vraag is ook meer	We hebben geen investeerders in ons bedrijf. We hebben al wel banken die die lenen en in de toekomst zal het natuurlijk zeker belangrijk zijn. Uh dat ook wij inderdaad meer duurzaam zijn, maar	gezonde groep die eigenlijk in de loop van de jaren voldoende middelen heeft opgebouwd om zelf zelf de financieringen te kunnen te kunnen doen. Dus in die zin denk ik dat de eigen investeerders, en dat is dan de familie,	Maar ik denk wel ns ene keer die CSRD die uh rapportering uh helemaal in voege is dat dat wel meer aandacht gaat krijgen. Zeker met banken. Uhm

	en meer uhm van wat doen jullie allemaal? Wat zijn jullie plannen? Hoe gaan jullie daarmee om? Die zeggen ons ook heel duidelijk Kijk jongens, als je daar binnen x aantal tijd geen goed plan rond hebt of geen goed verhaal rond kunt maken, dan zal het nog moeilijk worden om om kapitaal bij ons op te halen. We gaan zeker voorrang geven aan aan partijen die daar wel mee aan de slag zijn	dat gaat pas in de toekomst van tel zijn. Momenteel is dat voor ons toch niet echt van tel omdat we geen externe investeerders hebben. Natuurlijk zijn we wel bezig met ook ons, met ons duurzaamheidsverslag en ons duurzaamheid project. Omdat wij weten dat die druk wel komt van de banken om verder leningen te verstrekken, dat die ook duurzaam moeten zijn. Uhm.	een zeer grote invloed heeft op de beslissingen omdat het ook hun centen zijn	
Concurrenten	Wij zijn ook marktleider in België, waardoor dat we toch ook wel een bepaalde richting aangeven van waar het verschil gemaakt wordt in onze sector. Wij werken over heel België, maar we hebben lokaal wel concurrenten die ook kwalitatief zeer goed werk leveren en die die echt wel onze concurrenten zijn, maar die zijn dan direct een stuk kleiner als ons. Met als gevolg dat wij ons echt wel proberen te differentiëren op dat ESG verhaal, op dat duurzaamheids verhaal, omdat wij daar ook de resources voor kunnen vrijmaken om dat ook gedocumenteerd te krijgen om dat ook in de praktijk te krijgen. Wat ik daarstraks zei Detective University waar we aan die innovatie doen en die opleiding doen, een kleiner bedrijf die die, dat is meer dagdagelijkse business. Dat is bedrijfsleider met een projectleider of twee projectleiders die daarmee aan de slag gaan.	Dus daarom dat het vooral in ons onderzoek wij zeer sterk bezig zijn met meer duurzame producten te ontwikkelen die dan eigenlijk, uhm de concurrentie eigenlijk de de loef af kunnen steken ook, want ook daar zijn ze zeer sterk bezig met de ontwikkeling van duurzame producten. Dus dan is uiteindelijk degene die de meest duurzame producten heeft, die dan eigenlijk de beste of de meest duurzame producten die ook goed werken heeft die dan uiteindelijk de meeste het grootst concurrentieel voordeel zal hebben. Dus ja, daar zijn we ook zeer sterk mee bezig.	Dat het een argument is vandaag om nieuwe klanten binnen te halen. Zeker als het gaat over professionele klanten van Wij Werken duurzaam of wij verwerken uw afval. Dus in die zin is dat is dan een relevante. Want als de concurrentie dat niet doet, heb je een competitief, een competitief voordeel. Ik denk dat dat dat duurzaamheid in deze sector ook wel gelinkt is aan innovatie. Zoals ik daarstraks zei die 3D printing, die die 3D, 3D scanning, dat zijn nieuwe technieken en dat geeft u wel een concurrentieel voordeel ten opzichte van van anderen om mensen aan te werven. concurrentiestrijd en mensen binnenhalen en dan moet ge komen met argumenten zoals we werken	ik denk dat dat altijd wel een normale uh houding is om uh om te kijken naar de de de spelers in uw speelveld om te kijken wat dat die doen en uhm ja te zorgen dat je niet te ver achterop hinken, maar dat ge ook niet de voorloper zijt uh die uh al alle investeringen gedaan heeft terwijl de rest eigenlijk uh nog op z'n gemak de kat uit de boom kijkt

	Die gaan daar minder op die manier mee om, gelijk wij daar mee omgaan. Dus zo proberen wij de lat natuurlijk hoger te leggen dan onze concurrenten		innovatief, we zijn bezig met nieuwe technieken en vaak zijn die technieken ook ineens gelinkt aan duurzaamheid, dus dat speelt wel mee.	
Reputatie	Wij willen met een dergelijke reputatie de beste medewerkers aantrekken. Medewerkers die ook geloven in dat verhaal. We zijn er ook van overtuigd dat de jongere generatie, in casu de jonge generatie, dat die daar ook veel meer mee aan de slag zijn. Dus denken wij ook dat de door ons op die manier te kunnen onderscheiden binnen onze sector, dat wij daar ook de juiste profielen mee kunnen aantrekken en ook de juiste klanten mee kunnen aantrekken naar de mutatie toe. Voilà.	Want uh, wij kunnen inderdaad moesten bepaalde producten van ons die een milieuschade berokkenen. Uhm, dan kan er inderdaad zijn dat wij een slechte reputatie krijgen naar de buitenwereld toe. Onze sector heeft dat inherent al wel een beetje. Uhm. Daarom dat wij ook wel effectief bezig zijn met de communicatiecampagne om eigenlijk onze naam te verbeteren. Uhm nu momenteel gaan we dat doen, zijn we bezig met het verder ontwikkelen van de duurzaamheid strategie en zodra die rond is gaan we daar natuurlijk ook uh de de publiek over informeren. We zijn ook bezig met een update van onze website, bijvoorbeeld om ook daar meer rond duurzaamheid te kunnen te kunnen tonen	wij ook wel proberen om echt wel in onze communicatie ook daarnaar te verwijzen hè. Dus we spreken ook als we een persbericht uitsturen over ook het feit dat we bezig zijn met duurzaamheid, over nieuwe technieken, over innovatie, over. Ik heb een persbericht uitgestuurd voor voor die, voor die donatie die we gedaan hebben naar oorlogsgebied, van van rolstoelen die afgeschreven zijn en andere materialen. Dat is ook met een reden waarom je dat doet. Dat is om ook positief in de in de media te komen en een stukje een positieve reputatie op te bouwen daarrond. Ook in onze folders, we hebben een heel aantal product folders wordt daar ook altijd naar verwezen, naar recycling, naar duurzame technieken die we gebruiken in onze productie, naar naar duurzaam werken. Dus ja, we zijn daar. We zijn daar mee bezig, in onze, in onze externe communicatie.	Ja, sowieso hè? K Denk dat uh. We hebben een ISO 14.001 uh certificaat hè. Dat is voor milieu en afvalbeheer. K denk als we dat niet zouden hebben, dat wij op bepaalde projecten gewoon niet meer kunnen meedoen. Uhu. Uhm, zeker in de toekomst gaat dat nog erger worden
Subsidies		Uh, qua subsidies, dat is bij ons nu niet echt heel veel van tel, aangezien omdat onze bedrijfsgrootte zo groot is dat veel	VLAIO de Vlaamse overheid eigenlijk ook subsidies kan geven aan kleinere en middelgrote bedrijven voor	

		subsidies eigenlijk niet meer in aanmerking komen. Uh, dat is eigenlijk meer gericht op KMO's, dus dat is voor ons eigenlijk niet zo. Van tel	investeringen in duurzaamheid. En dat is dus iets wat ik wat ga bekijken. En dat kan mogelijk wel een ondersteuning zijn voor bedrijven van onze grootte om toch eigenlijk die stap naar verdere verduurzaming om die toch te zetten. En als het dat het financiële dan eigenlijk ook geen rol hoeft te spelen? Uhu.	
Ngo's (reputatie)			. Allee, ik denk ik denk inderdaad dat wij. We proberen ook wel om na te denken daarover en om te zien in welke mate dat we kunnen linken met dat soort organisaties om inderdaad ook iets goed te doen of iets terug te doen voor de voor de maatschappij	
Schaarste			Schaarste kan zeker ook een factor zijn hè? Stel dat op elk moment energiebronnen schaars worden. Dan kan ik mij voorstellen dat we moeten moeten meer en meer gaan nadenken over alternatieve energiebronnen en dus ook investeren in duurzaamheid om ervoor te zorgen dat je continuïteit kunt verzekeren. Uhm. Dus ik denk dat schaarste van water energie dat dat wel een een is die zeker in de toekomst een factor gaat zijn die een invloed gaat hebben	
	Respondent 5	Respondent 6	Respondent 7	Respondent 8
Familiebedrijf?	dus wij zijn nog echt ja, in handen van één familie	Gerund worden door de familie. We hebben nog altijd medewerkers binnen ons bedrijf die lid zijn	100% in handen van de familie.	De aandelen. Inderdaad, zij wordt voor 95% in handen van de familie

		van de familie. Dus de de. De verschillende generaties van de familie zijn ook doordrongen doorheen het bedrijf. In het bestuur zit de familie, maar evenzeer in hogere, evenzeer in facilities. Dus op verschillende plaatsen		
Verskil familiebedrijf met niet-familiebedrijf	De betrokkenheid van de familie maakt, denk ik dat het iets wat familiale is. Maar goed, we zijn een bedrijf van een uh van 7000 mensen, dus dan kan je niet meer familiaal blijven. Ik denk dat het allerbelangrijkste is dat een familiebedrijf investeringen ziet op lange termijn . Uhm, wij kijken niet naar de korte termijn. Wij kijken. Wij plannen op generaties, niet op kwartalen. En dat maakt dat je als werknemer toch in een veel stabielere situatie terecht komt. Uh, met veel minder schokken, met veel minder herstructureringen. Dus ik denk dat er dat er op lange termijn toch wel iets wat meer zekerheid is in een familiebedrijf.	Het grote verschil tussen een bedrijf dat gerund wordt door een familie en een multinational is dat je nog altijd een connectie hebt met de top. het is gewoon op een veel echtere manier omdat je veel meer connectie hebt met voor wie dat je werkt en waarom dat je het doet.	Dus niet te veel verticale lijnen en redelijk horizontaal. Die onnodige hiërarchie of bureaucratie. Maar vooral gedreven door respect en de gekende familiale waarden. Waarbij we dan ook Als we mensen zoeken, zoeken we mensen die ook daarmee getrouwd zijn, maar ook bijvoorbeeld met letterlijk de familie kunnen omgaan. je moet ook als deel van een familiaal bedrijf kunnen omgaan met de familie die daar aanwezig is. hele familiale, leuke sfeer	manier van werken is informeler, ik heb niet het gevoel dat is ook gewoon zo een nummer Ze hebben hier veel meer een langetermijnperspectief. De zaken van tewerkstelling, maar ook investeringen en duurzame investeringen.
Duurzaamheids investeringen	Ledverlichting in de hallen Hallen beter te isoleren. Uhm, we zijn begonnen met de rondom de magazijnen is nu een deel waar we gewoon natuur laten zodat de beestjes daar kunnen groeien. Dat zijn geen dure investeringen, daar zijn er kleinere waarmee je begint Wat we wel ook al heel lang doen is windmolens en zonnepanelen omdat dat zichzelf terugverdient	Al onze vestigingen liggen langs het kanaal. Als er transport is langs het water, proberen we dat zo veel mogelijk te stimuleren. Dat hebben we altijd gedaan, maar sinds een paar jaar hebben we ook wat meer intensiever ingezet op duurzaamheid. Wij hebben zonnepanelen, Wij hebben laadpalen voor onze fleet die elektrisch is geworden. Wij hebben onze volledige sites, zowel die van x als die van y als die van z. Gemeten oké, want	Zonnepanelen warme watertank geplaatst van 120.000 liter, die eigenlijk volledig tot zeventig graden nu wordt opgewarmd. Met een nieuwe installatie die we ook geplaatst hebben, die dus eigenlijk de warmte recupereert uit het bedrijf. Dus 120 liter water wordt elke dag opgewarmd, nu tot zeventig graden. Door het onttrekken van de warmte uit de verschillende	En dan echte duurzaamheid als een ecologische initiatieven. Ja. Zijn we nu de transitie aan het maken naar een elektrisch wagenpark? Dat is nu ingezet, die transitie en voor de rest al onze gebouwen zijn BREEAM en wel certified, onze kantoren. En dat is ook iets wat we nastreven in onze projecten. we maken van die systemen, dus die

	De grote investeringen beginnen nu pas en dat zijn dan investeringen in elektrische vrachtwagens bijvoorbeeld. Een elektrische vrachtwagen is drie keer zo duur als een gewone vrachtwagen. Een gewone vrachtwagen kost ongeveer € 100.000 en een elektrische iets boven de 300. Maar moet je ook de hele laad infrastructuur hebben we blijven elk en elk nieuw gebouw dat we nu zetten is wat we zeggen BREEAM gecertificeerd. Uhm allee. Om u een idee te geven dit jaar gaan we honderd 30 miljoen investeren. Daarvan zit 90 miljoen in gebouwen. Al die gebouwen gaan. Ja, BREEAM gecertificeerd betekent dat je aan de hoogste uh standaarden voldoet van van milieu vereisten. Uh, dus dat betekent elektrische verwarming pompen, volledige isolatie. Uhm. Dus ja, we we zetten ons investeringsprogramma verder. Uh, de zwaarste investeringen naar de toekomst toe gaat echt de elektrificatie van onze vloot zijn.	dat is onze, dat is ons energieverbruik. En hoe kunnen we die nu optimaliseren? Hoe kunnen wij nu onze processen eigenlijk optimaliseren zodat wij minder energie verbruiken? En hoe kunnen we dat eigenlijk in gang brengen? . Onze grootste vervuiler is onze grondstoffen. Een van onze grondstoffen is cement. Cement is een heel vervuilend product vanwege de manier waarop het gemaakt wordt. En dan heel eventjes kort uitleggen zodat je een idee hebt. Cement wordt gemaakt in het proces van cement, een ontzettend hoge verwarming dus. Om cement te kunnen maken moeten er hoogovens zijn en moet er ontzettend hoog verwarmd worden. Dat zorgt voor een heel hoge CO2 uitstoot. Wij in ons proces hebben dat absoluut niet. Er is niet gelijk een baksteen en baksteen moet ook gebakken worden. Onze producten moeten niet gebakken worden, moeten niet verwarmd worden. Dus op dat vlak hebben wij dat niet. Maar wij gebruiken wel het cement dat iemand anders gemaakt heeft, waardoor onze CO2 natuurlijk wel verhoogd wordt. Maar dan zitten we naar te kijken de laatste paar jaar en dan gaan we naar de toekomst toe. Zeker vergroten is dat wij producten maken waar minder cement	andere bedrijfsactiviteiten. je wint zowel gas en elektriciteitsverbruik , want het warm water hoef je niet meer zelf opgewarmd worden. Maar uiteraard ook recupereer je heel veel energie. Dan hebben we ook een op de eerste lijn. We hebben zeven lijnen een warmwater recuperatie gezet. Dat wil zeggen dat het water dat wordt gebruikt voor 54% wordt gerecupereerd. En dat betekent opnieuw veel warmterecuperatie, want je moet het water niet terug opwarmen want het heeft nog warm en vooral. Vijf 5 miljoen liter water per jaar minder verbruikt nieuwe frisse sluis gezet een nieuwe koelinstallatie. Het is allemaal op één jaar en dat is eigenlijk een vermindering in CO2 van 860 ton. Per jaar. Al die maatregelen en een besparing van ongeveer € 700.000 wagenpark ook elektrisch gedaan	die glazen wanden. Wat hier zit, die maken we zelf. Het is ook allemaal van. Verder integreren we gerecycleerd aluminium in en we hebben nu recent profiel ook helemaal volledig met hout ontwikkeld. Ook vanuit een ecologisch perspectief. Een mooi product dus.
--	--	--	--	---

		in zit met als gevolg dat onze CO2 uitstoot vermindert door de manier waarop wij producten gaan maken en door welke producten wij maken. Dat kan op verschillende manieren. Door dat cement te vervangen door minder cement te gebruiken, door een ander bindmiddel te gebruiken in plaats van cement. Door andere producten te maken waar minder cement in gebruikt wordt Toekomst: Een stukje meer automatiseren, minder afval in onze productie verzorgen, onze productie aanpassen zodat we eigenlijk met onze grondstoffen meer kunnen. Circulair dus. Meer grondstoffen die bijvoorbeeld gerecycleerd worden gebruiken. Ons eigen materiaal opnieuw gebruiken, hergebruiken, groene energie, windmolens.		
Belangrijkste criteria om te investeren	Voor een groot deel ook return on investment En dan twee. Ja. Uh, wij zitten met heel grote klanten die zelf ook duurzaamheids programma's hebben en die meer en meer beginnen te vragen dat wij ook duurzaam transport voor hun doen.	Dat iets opbrengen natuurlijk wat kunnen we eigenlijk doen om beter te worden, om duurzamer te worden? Dat gebeurt niet alleen in de producten, zeker ook in de processen. De manier waarop wij werken, de manier waarop wij producten maken. Opschaalbaar?	nood zijn vanuit de business, dus we zoeken telkens naar een reden die linkt aan de business. Maar niet omdat het nu extern omwille van de fameuze ESG maatregelen van Europa moet	Ik denk dat we hier. We zijn hier heel pragmatisch in onze investeringen als zijnde van het moet ecologisch zijn, maar het moet ook opbrengen. We zijn ook vanuit de strategie perspectief bezig met de CSD wetgeving. De duurzaamheids rapportering zit eraan te komen. En daarvoor moeten we ook in kaart brengen wat is ook duurzaamheid voor

				onze belangrijkste stakeholders? Zodat we ook investeren in dingen wat onze stakeholders belangrijk vinden? En dat is voor ons wel de leidraad. Bijvoorbeeld geen zin om, ik zeg maar iets, heel veel geld te investeren in groene daken op onze kantoren, terwijl onze klanten dat eigenlijk niet zoveel uitmaakt.
Kosten	Ja, da's een barrière, maar ook een opportuniteit omdat we weten dat heel veel kleinere bedrijfjes daar niet aan mee kunnen. En zo kunnen wij onze marktpositie versterken. We hebben een budget om hele duurzaamheid te managen hè. Dus we hebben daar een uh een projectmanager op zitten die ook aan iemand heeft aan rapporteren. Wij doen uh. We laten ons certificeren door externe bureaus. Daar moet een een return on investment op zitten. Uhu. De en die je hebben moeten dan een business case indienen	Eerder een opportuniteit omdat we weten dat we toch moeten doen. Dus we gaan sowieso moeten investeren in onze duurzaamheid en dan kunnen we beter investeren in duurzaamheid die ons ook vooruit gaat helpen. Dus dat gaat een belangrijke factor zijn om te beslissen hoe gaan wij eigenlijk op de juiste manier kunnen investeren Elk jaar opnieuw wordt gekeken van oké, waarom moeten we investeren? En dan wordt er een prioriteitenlijst gemaakt. Wat wij ook proberen te doen is te kijken van oké, welke investeringen zouden wij sowieso moeten doen?	we bekijken dan eerst zoals elk ander project in de zin van wat is de return on investment? En is die twee drie jaar, dan doen we dit. Is die tussen de vijf en de tien jaar. Dan ja doe ik het meestal niet, behalve als het echt past dan in een ESG plaatje zal ik maar zeggen. Dan zou de overweging nog gemaakt worden. Maar elke investering is het nu voor groene energie of voor andere zaken. Cash wil meer geld op de rekening, hoe meer initiatieven er kunnen genomen worden.	dat doen we niet, dus er moet altijd wel een een bepaalde return on investment zijn die een return on investment moet niet altijd voor ons euro's zijn. Dan kan ik wel de value investment zijn, maar het gaat wel primeren. Dus we gaan geen kosten maken om om puur uit ecologische overweging of ideologie eigenlijk
Werknemers	wij willen dat duurzaamheid leeft in de organisatie. Uhm. En dat mensen zich bewust zijn dat we wat we doen proberen te doen op een zo ecologisch en goed mogelijke manier. Dus we doen daar redelijk wat campagnes rond. Ook in de pers. Gaat je dat zien dat we	Het is niet zo gemakkelijk. Ik moet zeggen, dat is een van de moeilijkste dingen om het engagement van de werknemers vast te houden. Waarom? Omdat dat iets is dat op dit moment voor velen erbij komt.	Dus wij proberen daar de mensen ook bewust van te maken dat dit wel belangrijk is. En dan proberen we. Vooral om de mensen in de maandelijkse meetings die we hebben. Dat noemt een DCC meeting Total cost of Company meeting. U	werknemers welzijn staat hier ook heel hoog op de agenda. Is ook jaar in jaar uit een belangrijke component geweest eigenlijk en nog altijd nu ook bij die oefening gaan we ook natuurlijk onze interne mensen

	dat we redelijk wat wat campagnes doen. We gaan geen werkgroepen beginnen opzetten met onze mensen. Of uh. T is t is vooral communicatie en bewustwording	Des te complexer wordt dat voor de medewerker ook. Het is belangrijk om daar een open communicatie in te hebben, goed duidelijk te maken waarom dat wij die dingen doen en dat op zoveel mogelijk manieren. Dus we hebben interne communicatie die wij digitaal hebben. We hebben interne communicatie die wij in de vorm van een magazine hebben, waarin wij zeggen kijk, dit zijn de dingen die wij doen en daarom doen we ze. Maar evenzeer zijn de gesprekken met onze medewerkers. Evenzeer zijn dat vergaderingen. Evenzeer zijn dat momenten waar wij allemaal samenkomen	te laten meedenken van oké, welke andere processen zaken kunnen we nog aanpassen Om duurzamer te kunnen worden? Ja dus. Met andere woorden wij proberen dat onze initiatieven eigenlijk liefst van onze mensen zelf komen Daar komen eigenlijk wel heel goede ideeën om nog duurzamer te worden. Want dat idee van die van die extra machine plaatsen is ook van iemand die in de productie zegt wij.	allemaal bevragen en we hebben dan bevestigingen opgesteld of afgestemd op executive niveau, managementniveau, bediende niveau en ook op arbeiders niveau dus ook iedereen zijn input kunnen capteren. Duurzaamheid. Ja uhm vanuit de arbeiders heb ik het gevoel van niet echt. Ik denk niet dat die daar zo extreem veel mee bezig zijn. Nu van onze projectdirecteur en managers horen wel regelmatig dat klanten vragen achter bepaalde certificaten of bepaalde initiatieven of onze duurzaamheidsstrategie. Dus dat die vraag ook wel begint te komen
Bedrijfsomvang	Je moet een bepaald niveau hebben hè, om omdat die investeringen er toch wel zijn. Uhm ja, wij zijn nu heel groot met € 1 miljard omzet. De meeste grote Limburgse bedrijven gaan rond de € 300 miljoen omzetten. Da's groot genoeg om het te kunnen doen. Uhm. Uhm. Het is als je een klein familiebedrijfje bent met een beperkt aantal werknemers, ja, dan wordt het moeilijker, want dan kan je minder, heb je minder marge om dat om dat door te voeren naar de toekomst toe zijn de kosten vooral een barrière. Maar niet voor ons, maar voor de kleinere bedrijven. Als plots de kost van een	Dus familie gaat die duurzaamheid voorop stellen. Dus ons bedrijf, De omvang van ons bedrijf stelt ons in staat om dat te kiezen. Hoe groter uw bedrijf wordt, hoe moeilijker dat wordt. Hoe kleinere bedrijven ook. Wij zijn eigenlijk een beetje de Goldilocks zone. We hebben eigenlijk wij zijn. Wij staan financieel sterk genoeg om die beslissingen te kunnen nemen en de familie is voldoende betrokken bij het bedrijf om dat te kunnen doen. Ietsje meer naar links, een beetje meer naar rechts is dat veel moeilijker. Om om dat om dat te kunnen doen? Ja.	Je hebt meer middelen ter beschikking, zowel mensen als financieel. Dus er zullen meer ideeën komen om duurzamer te kunnen worden. En er zijn ook middelen beschikbaar . En uiteraard hoe groter dat je bent, ofwel hoe meer investeringen leningen je krijgt van de bank, ofwel. Op de rekening de beslissing om dit te doen, maar ook denk ik de mensen. Hoeveel mensen die in een zaal kunnen meedenken. Hoe meer creatieve ideeën je kan vinden of hoe meer mensen die gaan zeggen Ik	, zijn een grote bedrijven iets makkelijker om zo investeringen te doen omdat je iets meer financiële slagkracht hebt dan bijvoorbeeld een kamer waar twintig of dertig mensen werken. enerzijds omdat wij zo groot zijn, zijn wij verplicht om te rapporteren

	vrachtwagen die drie keer zo duur wordt. Betekent dat dat dat voor heel veel kleine bedrijfjes niet meer mogelijk is om transport uit te voeren	nu al drie vestigingen. Dat maakt het soms een beetje moeilijker om bepaalde duurzame dingen te doen. Iedereen mee is hier dat je iedereen hebt gecommuniceerd, dat je iedereen op hetzelfde op dezelfde lijn hebt gekregen	ben daar naar een een meeting geweest en ik heb gezien dat mijn bedrijf dit doet	
Langetermijnoriëntatie	Ja, wel, wij zeggen ook wij hebben geen duurzaamheid strategie, we hebben een duurzame strategie en da's een heel groot verschil. Een duurzaamheid strategie, dat wil zeggen dat dat dat duurzaamheid één blokje uit je hele strategie is en dat je daarop execute. Bij ons is dat heel anders. Wij, wij verweven duurzaamheid. Langetermijndenken. Want da's ook duurzaam hè? Duurzaam wil eigenlijk zeggen meedenken met de impact die je in de toekomst gaat hebben. En dat zit in heel veel wat we doen. En dat is voor de familie ook belangrijk he, om die om. Om ervoor te zorgen dat het bedrijf binnen dertig, vijftig, honderd, 200 jaar nog altijd het goed doet. En op een op een goeie manier uhm.	Niet alleen vanwege de wetgeving die eraan komt, maar zeker ook omdat dat buiten de risico's die er zijn de opportuniteiten gaan zijn. Ook bedrijven die met duurzaamheid bezig zijn, gaan het halen naar de toekomst toe. Bedrijven die er niet mee bezig zijn gaan verliezen op de lange termijn. Wij hebben als bedrijf beslist van Wij willen niet inzetten op zoveel vierkante meter. Klinkers en tegels willen wij verkopen. Maar we hebben wel ingezet op zoveel goede oplossingen willen wij verkopen om onze toekomst veilig te stellen	En vandaag is daar eigenlijk nog geen sprake van. Omdat de familie nu net terugkomt. De twee neven hebben alle twee kinderen, maar er is nog geen seconde gesproken geweest over het doorgeven van aan de volgende generatie. in onze sector is duurzaamheid belangrijk voor de lange termijn. Wij zijn nogmaals de vleesverwerkende sector. Als de sector wereldwijd niet duurzamer wordt. Het is al duurzamer dan het was vijf jaar geleden. Maar de sector zal moeten blijven investeren op duurzaamheid. Want we hebben gisteren nog een gesprek gehad met de familie. Ja, er zal een moment komen. Is dat nu binnen twintig jaar, binnen dertig jaar waar dat vlees echt wel een probleem wordt omwille van dat aspect? Dat zal nooit verdwijnen dus. Maar als je dan wil blijven groeien, dan zal je moeten investeren. Op vegan veggie, waar we uiteraard al mee bezig zijn	Mijn persoonlijke mening is we gaan allemaal sowieso duurzamer moeten worden. Ze gaat overal de minimum standaard moeten doen waar we aan moeten voldoen uiteindelijk om later gewoon nog actief te mogen zijn in de markt. En volgens mij is dat afhankelijk van hoe we positioneren.

Milieubewustzijn topmanagement	. De keuze om duurzaamheid centraal te zetten is genomen door onze CEO is doorgenomen door X. En X is daar nog altijd dat. Da's het enige programma dat hij heeft. Al de rest uh, voor de rest uit? Uhm, omdat hij dat zo belangrijk vindt? Ja, en als de CEO het belangrijk vindt, dan vindt de rest van het management dat ook belangrijk. Dat is altijd zo.	Wij zijn een familiebedrijf waar de familie nog heel erg betrokken is. En voor de familie is duurzaamheid een van de belangrijkste factoren Maar als het voorbeeld die gegeven wordt van van de top, dan hebben die zoiets van als zij het niet belangrijk vinden, waarom zou ik het belangrijk vinden Is het even belangrijk dat het top down is	Uhm ja als je een leadership team hebt dat daar energie voor heeft en daar interesse in heeft. Ja gaat dat tien keer sneller dan een team dat daar ja ik ga niet zeggen die er niks van aantrekt.	Ja, ik denk sowieso een familiebedrijf. Zeker waar de grootste aandeelhouder de familie is. Of of één persoon, want die wil altijd wel iets sterker doorgegeven dan ergens anders.
Infrastructuur	Maar moet ge ook de hele laad infrastructuur hebben		Omdat wij een waterzuiveringsinstallatie hebben. Die heeft een capaciteit van 180.000 liter per dag. Dus die zit aan zijn maximum. Dat betekent dan ook dat de lozing in de beek naast ons bedrijf ja, wij zitten daar ook aan ons maximum Wij moeten ons waterverbruik terugdringen. Punt. En dan hebben we nu dit gedaan. En reken maar uit 5 miljoen liter per jaar gedeeld door 220 dagen, dat is al. Nu kunnen wij blijven groeien in volume, terwijl dat we onder die 180.000 liter blijven	
Kennis Klanten	Van t moment dat klanten echt vragen om elektrisch te rijden gaan we dat ook doorrekenen en gaan we ook duurdere prijzen doorrekenen. Ja. Uh, wij zitten met heel grote klanten die zelf ook duurzaamheidsprogramma's hebben en die meer en meer beginnen te vragen dat	Ik denk dat dat een richting is waar wij al uit in gingen. Wat ik wel denk dat de beslissing geholpen heeft of dat het helpen heeft. Beslissen over de structuur of de structurele aanpak daarvan. Wij zijn altijd met duurzaamheid bezig geweest, maar door de meerdere	Maar wij werken meer en meer met retail klanten. En van daaruit komt er meer. Toch de vraag en het bewustzijn van kijk, wij moeten daar aan meer gaan werken als bedrijf. Dus we hebben nog nooit de vraag gekregen. We hebben nog nooit de druk gekregen van	We willen zoveel mogelijk waarde creëren voor onze klant. Dus het feit dat we vonden dat geïntegreerde zodat er een goedkopere oplossing is, dat ook energie efficiënter dan de gevolgen van een duurzame product is. Dat nu meer en

	wij ook duurzaam transport voor hun doen. Uhu. Ja. Dus. En dan doen we investeringen aan de ene kant maar wat wij ook heel veel doen en en meer en meer is in plaats van mag de vrachtwagen met de trein rijden en met de boot omdat dat elektrisch allee de de boot nu niet meer de vracht uh de uh de trein is. Elektrisch is veel milieuvriendelijker. Da's niet echt een investering. Uhm in in in goederen. Maar da's wel een investering in uh. Ja. Knowhow waar we ook redelijk lang al mee bezig zijn. En dan zien we nu meer en meer dat klanten daar ook naar vragen om ja met de trein te rijden in plaats van met het uh met de vrachtwagen om om zodat zij dan ook hun eigen duurzaamheidsdoelstellingen kunnen invullen.	klanten vragen en door de meerdere externe factoren zijn we wel op zoek gegaan naar een structurele manier om met duurzaamheid bezig te zijn	klanten. Ook omdat als de vraag komt van wat doen jullie? Dan kunnen we heel veel zeggen wat we doen omdat het ook zo is. Als klanten ook komen, dan leggen we dat ook allemaal uit. Hoe we daarmee omgaan? Maar ook die druk zal alleen maar toenemen als deel van de Green Deal, omdat zij ook vanuit Europa al die honderd en zoveel criteria moeten gaan invullen en beantwoorden. En daar zijn uiteraard alle criteria bij leveranciers en voor ons is dat dan voor onze klanten Consumptie van vlees dat vermindert waardoor dat je andere bronnen moet gaan aansporen voor uw producten die dan per definitie duurzamer zijn	meer klanten bij ons te vragen. Ook omdat ze vanuit financiële instellingen zo meer de vraag krijgen of dat ze meer duurzamere woonprojecten of bouwprojecten moeten neerzetten. En dat wordt allemaal zo naar beneden geduwd
Regelgeving	Ja, het het wettelijk kader hè. We moeten uh. De regelgeving wordt strenger en strenger. Uhm	Als we het heel specifiek over de milieuwetgeving praten, dan houden we ons daar meer als 100% aan. Ik vind dat heel belangrijk. Altijd al. Dus ook voor dat dat wij dat er meer regelgeving rond duurzaamheid was. Wij hebben een externe milieu coördinator. Die komen regelmatig om alles te controleren en die geven ons ook advies. En wij volgen advies ook op. Wij hebben een bepaalde interne kennis en bepaalde interne expertise daarrond, maar het is die externe hulp die ons ook op het goede pad houdt, zal ik maar	wij hebben een kwaliteitsmanager en we hebben deze week een letterlijk. Environment Safe en Safety en Health Manager aangenomen. Dus ja, wij krijgen heel veel onaangekondigde controles. En terecht. Over het waterverbruik Waterloo zijn voor ons bedrijf zich verhoudt ten opzichte van de milieuwetgeving. Dus wij volgen dit meer dan strikt op. Want het ergste wat er kan gebeuren dat we in de pers komen omdat we de milieuwetgeving niet respecteren en ik zal	CSRD Volgens mij is vergunningenbeleid van overheden dat we nu toch al meer en meer zien. Als je een vergunning wilt vastleggen ook wel echt die ecologische kaart moet trekken en er zijn ook strengere strenger voor gaan worden.

		zeggen. Dus uzelf reguleren	nu dry en niet vermelden dan ja, dat is gewoon suicide. Dus je moet alles doen, maar dan ook alles doen. En nogmaals terecht om te vermijden dat je op dergelijke negatieve manier in de pers komt. Omdat dit voor de mens dan is. Dat klinkt dan als profitaat. Het niet respecteren van de wetgeving en dat wil je echt ten koste van alles vermijden. we hebben dus ook een heel projectteam opgestart binnen het bedrijf sinds januari. Om ervoor te zorgen dat we eigenlijk eind dit jaar klaar zijn om dus de rapportering vanaf 1 januari '25 al op te volgen. Zodat dat we 1 januari '26 ook effectief kunnen rapporteren. We werken daar ook met een extern bedrijf mee samen	
Kapitaalverschaffers	Onze investeerders zijn de familie hè? En uhm die staan daar helemaal achter. Het maakt deel uit van onze waarden, dus uhm ja de investeerders zijn daar. Uh ze zijn er mee akkoord. Voor banken wordt dat ook meer en meer een vereiste. Banken gaan nu ook bepalen of zij uw kredieten geven of niet op basis van hoe ecologisch en hoe duurzaam we bezig zijn.	Zijn de aandeelhouders het bedrijf zelf. Dat zijn de mensen die nog altijd voor ons werken. Dat zijn nog altijd onze bestuurders en dat zijn nog altijd mensen die actief bezig zijn. Dus die gaan natuurlijk wel meer richting duurzame investeringen kiezen. Dat gezegd zijnde, externe factoren zoals bijvoorbeeld banken en dergelijke, waar wij leningen aanvragen om bepaalde dingen te kunnen te kunnen doen, een bepaalde groei te kunnen verwezenlijken. Die	Er was nul druk. Waarom? Omdat ze zeiden van ja, alles wat je doet zonder dat we het vragen is gewoon fantastisch.	

		vragen altijd naar duurzame ondernemingen, dus naar duurzame acties. Dus hoe duurzamer onze projecten zijn, hoe groter de kans is dat wij die leningen en die hulp kunnen krijgen. Omdat wij altijd die duurzaamheid in acht moeten nemen, gaan wij misschien investeringen die niet zo duurzaam zijn ook achterwege laten, omdat we ook weten dat die niet zo van belang zijn.		
Concurrenten	Ja, wij willen de beste zijn, hè? Uh, En we willen de beste op alles zijn, ook op duurzaamheid. Dus we volgen wel wat zij doen en wij pro uh en en uh. We leren van wat zij doen, maar voor ons is t vooral een beetje gelijk ja de voetbalcompetitie eerste te zijn en we zijn de eerste ook op duurzaamheid, dus we zijn er wel trots op. Uh, dus eigenlijk houden die mannen van allee hout uit hout dat ons scherp. Uhu.	Wij houden onze concurrenten heel zeker in de gaten. We weten wat ze doen. We weten waar ze staan. We gaan wel nadenken over bepaalde dingen die ze doen. We gaan soms samenwerkingen aan omdat we weten van als we er samen achter staan, dan staan we sterker Maar we gaan vooral kijken naar wat kunnen wij doen met de business die wij zijn? Wat willen we doen? Waarin willen we groeien en hoe kunnen we de mensen verder helpen? Dus dat gaat niet echt een impact zijn over wat de concurrentie doet	15% minder utilities verbruiken en de utilities zijn dus water, gas en elektriciteit. Dus wij houden daar nul rekening mee. Wij weten wel dat zij enorm rekening houden met ons.	We hebben het verleden altijd voornamelijk op ons intern gefocust. Wat niet wil zeggen dat we bij onze concurrenten niet op onze radar hebben en dan eventueel wat goede ideeën proberen over te nemen. Maar het is niet dat we voelen dat we door hen onder druk worden gezet. En ik denk dat wij op veel vlakken eerder meer toonaangevend zijn dan onze concurrenten op dat vlak.
Reputatie	. We hebben op een gegeven moment een deel van de van de bossen rond ons willen kappen om nieuwe magazijnen te zetten en dan is daar zoekt dat maar ne keer op. Uh, want dat gaat ge allemaal vinden uh, want da's een heel goed voorbeeld van hoe ge reputatieschade kunt krijgen. Toen is er	100%. Meer en meer wordt dat een belangrijke factor. Niet zozeer. Wat het je doet, want je kunt niet alles 100% goed doen, maar wel hoe je daarmee omgaat. En ik denk dat dat die reputatie is. Ik denk dat als jij iets niet goed doet, moet je ook kunnen zeggen van jongens, we zijn	Dus we gaan we nu proberen. Doen is eigenlijk de goede dingen die we doen naar buiten brengen. Ja, want eigenlijk hebben we dat veel te weinig gedaan, dus we doen het niet om te vermijden dat we reputatieschade hebben. We doen het wel om de mensen bewust te	als je bijvoorbeeld aan greenwashing doet, dat is je marketing gericht bepaalde dingen claimt die dan niet waar zijn. Dat kan ook wel een negatief effect hebben op uw. Of ja, dat heeft sowieso een negatief effect op uw reputatie.

	een uh, een Belgische co komiek die dat opgepikt heeft en dan heel veel op sociale media en in de pers tegen ons beginnen spreken. Heel de ecologie wereld is dan in opstand gekomen en we hebben het uiteindelijk ook niet gekapt. Uhu. We zouden dat nu niet meer doen. Uh, nu gaan we daar de rekening houden. Toen nog niet. Uhm. Dus ja, ge kunt heel erg reputatieschade oplopen als ge een verkeerde inschatting maakt van ja wat wat ecologisch verwacht wordt van jou als bedrijf.	er nog niet helemaal, maar we werken eraan En zo willen we ook onze communicatie opbouwen. En we willen ook zeggen van kijk, dit zijn de dingen die we doen. Kijk naar de dingen die we doen en daar kunnen we dan over communiceren. Maar we willen vooral dat gevoel van wij zijn duurzaam omdat wij dat belangrijk vinden. Niet wij zijn duurzaam omdat het moet van de wetgeving. Dus die reputatie is wel belangrijk voor ons, omdat dat beslist ook mede hoe dat de mensen naar ons kijken, hoe wij daarmee om kunnen gaan	maken wat wij doen. Wat een noodmaatregelen in andere fabrieken om de impact op het milieu zo beperkt mogelijk te houden. Dus we zijn een beetje omgekeerd wat we nu gaan doen. We hebben eigenlijk veel te weinig reclame gemaakt	
Subsidies	Uh Strategische transformatie. Steun heet dat. Hè, Dus waar jij gewerkt hebt, daar hebben we, ik denk € 1,5 miljoen strategische transformaties teruggekregen. En waarom hebben we die gehad? Ja, één Omdat we tewerkstelling uh genereren. Uhm. Wat ook duurzaam is. Duurzame tewerkstelling, Maar ook omdat dat een gebouw is daar dat wat aan heel veel van de duurzaamheidsdoelstellingen voldoet en 1,5 miljoen lijkt veel. Uh, maar heel die site heeft 85 miljoen gekost, dus da's veel, maar ook niet veel. Uh, we doen ook investeringsaftrek op basis van ecologische uh maatregelen, dus wat er beschikbaar is proberen we wel te gebruiken. Ja. Ja.	Wij werken met bepaalde instanties samen die ons helpen om eventuele subsidies te bekomen. Dat is niet zo evident. De grootte van ons bedrijf zorgt ervoor dat wij veel achter ons moeten laten. Wij zijn net geen kmo meer		
Ngo's (reputatie)	da's wat we toen aan de hand hadden gehad met ons bos kappen.			

	Uhm. Wat we nu doen is als wij een een nieuwe site hebben, dan dan en er moet iets gebeuren, dan betrekken we daarbij. Uhm en we gaan altijd in overleg. We gaan geen dingen niet meer doen zonder uh als als er iets is dat een milieu impact heeft hè. Dus t is ja zoveel mogelijk proberen te overleggen en rekening houden met hun.			
Schaarste			Schaarste aan grondstoffen kan nu noodzaken om andere zaken te gaan doen. Ehm.	
Klimaat		Ja, absoluut. Het klimaat aan zich is een heel belangrijke externe factor waar we rekening mee moeten houdenWe hebben drie vestigingen die zich dicht bij het kanaal bevinden, dus wanneer er overstromingen optreden als gevolg van het veranderende klimaat, brengt dat aanzienlijke risico's met zich mee voor onze activiteiten. Bovendien, wanneer de winters bijzonder streng worden en de temperaturen aanzienlijk dalen, kunnen bepaalde grondstoffen die buiten worden opgeslagen bevriezen, wat onze productie lamlegt. Voorheen konden we dit opvangen en wisten we dat we gedurende een beperkte periode van enkele weken geen productie zouden hebben. Echter, als de kou van de winters toeneemt wordt deze periode langer, waardoor onze productie aanzienlijk wordt		

		beïnvloed ook als het te warm is en als het voor een lange periode te warm is, dan kunnen wij bepaalde producten niet maken omdat die niet op een goede manier uitharden. Daar gaat de productie. Dus die klimaatverandering is voor ons wel een factor die echt wel bepalend is		
--	--	---	--	--