

WIN WIN WINST

Anneleen De Pau

WIN



WIN

WINST

Slim scoren
met **duurzaam**
ondernemen
in de bouw

**Academia
Press**

Uitgeverij Academia Press
Coupure Rechts 88
9000 Gent
België

www.academiapress.be

Uitgeverij Academia Press maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediativisie van Uitgeverij Lannoo nv.

ISBN 978 90 599 6967 4
D/2026/45/422
nur 955

Anneleen De Pau
Win win winst – Slim scoren met duurzaam ondernemen in de bouw
Gent, Academia Press, 2026, 208 p.

Eerste druk, 2026

Vormgeving cover: Aurélie Matthys
Vormgeving binnenwerk: Aurélie Matthys

© Anneleen De Pau & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de rechtenhouder. Tekst- en datamining van (delen van) deze uitgave zijn uitdrukkelijk niet toegestaan.

All rights are reserved, including those for text and data mining, AI training and similar technologies.

Inhoud

Voorwoord	9
------------------	----------

DEEL I WAAROM DUURZAAMHEID RENDEERT	10
--	-----------

1. Waarom scoren terwijl duurzaamheid (nog) niet verplicht is?	12
1.1. Niet officieel, maar officieus verplicht	13
1.2. Je hebt de vrijheid om te kiezen	19
1.3. Je hebt tijd nodig om te groeien	20
1.4. Je werkt aan de toekomst van je bedrijf	28
1.5. Je verhoogt je bedrijfswaarde	30
1.6. Hoe werk je aan duurzaamheid?	32

DEEL II SLIM SCOREN MET ESG: INZICHT & INSPIRATIE	36
--	-----------

2. Slim scoren met ecologische duurzaamheid (E)	38
2.1. Waar gaat het over?	40
2.2. Wie ligt er wakker van?	48
2.3. Hoeveel kost ecologische duurzaamheid?	52
2.4. Hoeveel tijd vraagt ecologische duurzaamheid?	56
2.5. Hoe krijg je iedereen mee?	59
3. Slim scoren met sociale duurzaamheid (S)	66
3.1. Waar gaat het over?	68
3.2. Wie ligt er wakker van?	73
3.3. Hoeveel kost sociale duurzaamheid?	81
3.4. Hoeveel tijd vraagt sociale duurzaamheid?	86
3.5. Moet je hr helemaal veranderen?	89

4. Slim scoren met governance (G)	94
4.1. Waar gaat het over?	96
4.2. Wie ligt er wakker van?	102
4.3. Hoeveel kost governance?	108
4.4. Hoeveel tijd vraagt governance?	110
4.5. Moet je alles veranderen?	111

DEEL III DE WIN-WIN-WINST METHODE **116**

5. Overzicht creëert je eerste winst	118
5.1. Beginnen vanuit jezelf	120
5.2. Beginnen vanuit de ander	130
5.3. Overzicht krijgen	140
6. Een plan zet je winst in gang	148
6.1. Bouwen met ambitie	150
6.2. Doelen stellen	156
6.3. Actie verdelen in de tijd	160
6.4. Actie organiseren met mensen	165
7. Volhouden vergroot je winst	176
7.1. Je groei zichtbaar maken	178
7.2. Je vooruitgang evalueren	184
7.3. Over alles communiceren	188

Eindwoord	201
------------------	------------

Dankwoord	203
------------------	------------

Bibliografie	205
---------------------	------------

***‘Wanneer duurzaamheid
gelijk staat aan rendement,
stabiliteit en nieuwe
opportuniteiten, dan is het,
precies wanneer elke cent telt,
niet langer een luxe maar
een noodzaak.’***

ANNELEEN DE PAU

Voorwoord

Over duurzaamheid hoor ik nog al te vaak onjuiste veronderstellingen: duur, tijdrovend, veel. Kortom, oninteressant en onhaalbaar. Dit boek bewijst je het tegenovergestelde. Want als er één ding is waar ik het met jou over wil hebben, dan is het hoe duurzamer ondernemen loont. Hoe het geen tijdverdrijf is voor grote bedrijven die vooral voor de schone schijn ‘de wereld willen redden’, maar een haalbare kaart voor jou als kmo om in je bedrijf meer stabiliteit in te bouwen.

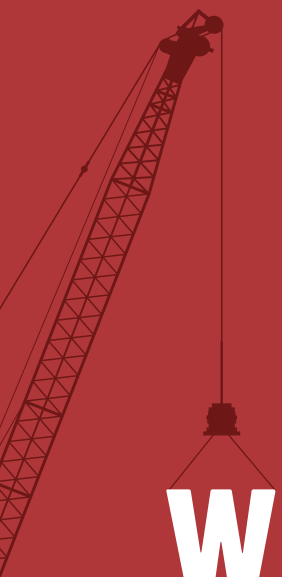
Natuurlijk ontstaat in economisch onzekere tijden de neiging om meer vast te houden aan wat je kent. De dingen te doen zoals je ze altijd hebt gedaan en je te verschansen tot de storm gaat liggen. Maar de realiteit is dat de uitdagingen rond bouwen en wonen blijven bestaan. Die los je niet op door te blijven doen wat je altijd deed. De woningnood verdwijnt er niet door, stockbreuken lossen zichzelf niet op en het tekort aan arbeidskrachten zal enkel groter worden. Je kunt zelfs nog doen alsof de klimaatverandering niet bestaat, maar ook dan blijven al die andere uitdagingen overeind.

Ik weet dat het idee leeft dat duurzaamheid iets is voor goede tijden. En dat klopt, als je duurzaamheid beperkt tot gezellige feelgoodacties. Maar dat is niet waar dit boek om draait.

Want wanneer duurzaamheid gelijk staat aan rendement, stabiliteit en nieuwe opportuniteiten, dan is het, precies wanneer elke cent telt, niet langer een luxe maar een noodzaak.

Dit boek deelt inzichten van elf bouwondernemers die je kunnen helpen om duurzaamheid in jouw bedrijf te realiseren en het illustreert de win-win-winst methode die je stap voor stap toont hoe je zelf slim scoort met duurzaamheid. Je kunt ervan leren, je laten inspireren en voor jezelf beslissen wat in jouw bedrijf past.

Ik wens je veel leesplezier,
Anneleen



DEEL I

WAAROM DUURZAAMHEID RENDEERT

Het is precies
de juiste tijd om
in actie te komen

Duurzaam ondernemen is niet nieuw meer. Al drie decennia lang groeit de aandacht voor de manier waarop we leven, werken en produceren. We weten dat we beter moeten waken over de schade die we aanrichten aan onze omgeving.

Nu wil ik niet impliceren dat duurzaam ondernemen ondertussen een evidentie mag zijn. Dat is het alles-behalve. Als ondernemer ondernam je vast al pogingen om anders, beter, milieuvriendelijker te werken. Soms met succes, soms teleurstellend. Maar bovenal misschien op goed geluk.

Daaraan komt nu een einde. Er is een tijd aangebroken waarin duurzaamheid een businesscase heeft die duurzamer werken beloont en waar je de opbrengsten kunt voorzien. In het eerste deel van dit boek ontdek je waarom duurzaamheid vandaag al rendeert.



1

WAAROM SCOREN TERWIJL DUURZAAMHEID (NOG) NIET VERPLICHT IS?

Je stelt als bedrijfsleider vast de vraag waarom je steeds voor duurzamere opties zou kiezen. Zeker nu niemand je daartoe verplicht. Je hebt genoeg werk zonder je ook nog eens met duurzaamheid bezig te houden. Ik begrijp je.

1.1. NIET OFFICIEEL, MAAR OFFICIEUS VERPLICHT

Als er geen wetten van de overheid komen, wat is dan die verplichting die je voelt?

Als het op duurzaam ondernemen aankomt, is er een grote grijze zone. Je bent er niet toe verplicht, maar je voelt wel dat het een gespreksonderwerp is. Je hoeft je niet te verantwoorden, maar je voelt de nood om dat wel te doen.

Het ervaren van sociale druk of commerciële druk is een reële en belangrijke reden om 'mee te doen'. Dat is bij elke grote verandering zo geweest. Kijk naar de overschakeling van papier en fax naar computer en mail in de jaren 1990. Dat was geen verplichting, maar ontvang jij nog graag handgeschreven facturen?

Commerciële druk ervaar je op verschillende manieren. Zo werd **Emmy**, die als QHSE-manager (*Quality, Health, Safety, Environment*) aan de slag is, geconfronteerd met duurzaamheidseisen op een eerder oncomfortabele manier. Al jaren werkte haar firma voor een grote Europese fabrikant van auto's. In de praktijk was iedereen tevreden over de samenwerking. Een vernieuwde leveranciersevaluatie zette die samenwerking toch op de helling. Emmy worstelde om antwoord te geven op de vragen over duurzaamheid. Daardoor dreigde ze de minimumscore voor een samenwerking niet langer te halen. De commerciële druk werd ineens heel zichtbaar.

Commerciële druk is steeds sociaal geïnspireerd en gaat altijd over de verwachtingen en het oordeel van anderen. Of die nu echt bestaan of dat je je die alleen inbeeldt, ze zijn heel krachtig. Vaak zetten bedrijfsleiders hun eerste stappen omdat er een vraag van een klant komt.

Het gevoel van verplichting om je bedrijf te verduurzamen kan ook uit jezelf komen. Dan is het geen verplichting, maar eerder een overtuiging. Als ondernemer beschik je standaard over een groot verantwoordelijkheidsgevoel. Je draagt de verantwoordelijkheid voor je bedrijf en alle mensen die er dagelijks werken. Het blijkt vaak een kleine stap om die verantwoordelijkheid breder te zien. Waarom heb ik zoveel afval? Moeten mijn vrachtwagens echt elke dag langs die school rijden? Zo kom je automatisch bij duurzamer ondernemen terecht.

Wanneer je ervan overtuigd bent dat je dingen beter kunt doen, dan doe je ze ook. Zo gemakkelijk is het soms. Op de vraag wanneer je met duurzaam ondernemen begon, zul je het antwoord vaak schuldig moeten blijven. Je zag gewoon waar het beter kon. Maar zeker is dat er nu geen andere manier meer bestaat.

Francis Lauwers, zaakvoerder bij BOUD

Ik herinner me die dag nog alsof het gisteren was. Eind 2015, ondertussen bijna tien jaar geleden. Op zich was ik niet zoekende, integendeel. Ik zat goed in mijn vel, werkte met veel goesting in de bouw en kende het bedrijf als mijn broekzak. Tenslotte liep ik er al mijn hele carrière rond. Die bewuste ochtend was ik met een groep ondernemers op een evenement van Bouwunie in Antwerpen. De spreker was Thomas Rau, een Zwitser die in Nederland werkte en toen al bekendstond als de paus van circulair bouwen. Wat hij daar vertelde, heeft me eerlijk gezegd totaal van mijn sokken geblazen.

Hij begon zijn voordracht met een beeld van onze planeet, gezien vanuit de ruimte. 'Dit is onze wereld', zei hij. 'Meer hebben we niet. Dit is het. Er komt niets bij en er kan niets weg. Alles wat we hier doen, blijft.'

Die woorden kwamen binnen, harder dan ik had verwacht. Plots voelde ik de relativiteit van wat wij doen heel scherp. Wij zetten een gebouw neer alsof het een eeuw moet blijven staan. Maar de werkelijkheid? Na twintig jaar heb je andere gebruikers, andere wensen, andere normen, ander beleid. En wat ben je dan met dat gebouw?

Voor mij was dat het kantelpunt. Niet dat we daarvoor helemaal niets deden rond duurzaamheid, maar dat ging vooral over energie: isolatie, EPB, dat soort zaken. Belangrijk, zeker, maar dat is maar één stukje van het verhaal.

Daar, in die zaal, besepte ik dat het ook over grondstoffen gaat. Over hoe we ze uit de aarde halen, gebruiken, consumeren en achterlaten. En dat je, als je weet dat een gebouw binnen tien jaar al moet kunnen worden aangepast, de materialen het best zo kiest dat ze óf gemakkelijk te recupereren zijn, óf eenvoudig kunnen worden aangepast.

Daar zijn we de afgelopen jaren steeds intensiever mee bezig geweest. Dat ene moment, dat ene beeld van de aarde, heeft mijn kijk op bouwen echt veranderd.

Het aha-moment van Francis is een mooi voorbeeld van hoe je onverwacht en misschien zelfs ongevraagd inzichten in de schoot geworpen krijgt. Niet dat het voor iedereen zo komt. Het kan ook gebeuren bij het zien van het nieuws, het lezen van een boek of het spreken met je partner. Maar evengoed weet je niet hoe je tot de overtuiging bent gekomen dat je duurzamer wilt ondernemen. De clue is dat je overtuiging niet rationeel is, maar een gevoel.

In elk geval is dit boek er om met jou te onderzoeken welke verplichting jij (potentieel) voelt. En de uitnodiging om met jou de kansen van duurzamer ondernemen bloot te leggen.

Maar wat als je de verplichting niet voelt?

Het is niet zo gek als je de verplichting tot verduurzamen niet voelt. Je ervaart sociale druk en overtuiging, maar er zijn heel weinig wettelijke hefboomen. Er is wetgeving, maar die blijft in de praktijk heel onduidelijk. De enige bestaande maatregelen komen allemaal vanuit de EU en moeten in België in wetten omgezet worden.

Die Europese maatregelen zijn wel de reden waarom de aandacht voor duurzaam ondernemen bij ons toeneemt. De Europese Unie stelde in 2019 een plan voor, de Green Deal. Daarmee wil de EU:

- het eerste CO₂-neutrale continent ter wereld worden;
- economische groei realiseren zonder uitputting van grondstoffen;
- mensen of regio's niet aan hun lot overlaten.

Sinds zijn lancering komen er met de regelmaat van de klok nieuwe richtlijnen en verplichtingen die ervoor moeten zorgen dat het plan werkelijkheid wordt. Dat zorgt ervoor dat duurzaamheid geregeld op de politieke agenda staat en in het nieuws komt.

Hieronder vind je een aantal van die Europese wetten. Van sommige hoorde je misschien al, van andere waarschijnlijk niet.

A rectangular box with a thin black border containing a list of European regulations. The text is left-aligned and uses a sans-serif font. The regulations listed are: CSRD – Corporate Sustainability Reporting Directive, CSDDD – Corporate Sustainability Due Diligence Directive, EU Taxonomy Regulation, EPBD – Energy Performance of Buildings Directive, DFPR – Deforestation Free Products Regulation, EED – Energy Efficiency Directive, ESPR – Ecodesign for Sustainable Products Regulation (en zijn DPP – Digital Product Passport), CPR – Construction Production Regulation, EU Directive on the Right to Repair, GPP – Green Public Procurement, IED – Industrial Emissions Directive, PPD – Public Procurement Directive, and RPPW – Regulation on Packaging and Packaging Waste.

CSRD – Corporate Sustainability Reporting Directive
CSDDD – Corporate Sustainability Due Diligence Directive
EU Taxonomy Regulation
EPBD – Energy Performance of Buildings Directive
DFPR – Deforestation Free Products Regulation
EED – Energy Efficiency Directive
ESPR – Ecodesign for Sustainable Products Regulation
(en zijn DPP – Digital Product Passport)
CPR – Construction Production Regulation
EU Directive on the Right to Repair
GPP – Green Public Procurement
IED – Industrial Emissions Directive
PPD – Public Procurement Directive
RPPW – Regulation on Packaging and Packaging Waste

FIGUUR 1. Niet-limitatief overzicht van de Europese wetgeving.

Als kmo kom je met de meeste van deze wetten gelukkig nauwelijks in aanraking. Ze zijn gemaakt om grote bedrijven te verplichten om te verduurzamen. Toch zou het niet verstandig zijn om ze zomaar te negeren. Als jouw klanten moeten voldoen aan duurzaamheidswetten, dan verlangen ze immers vast ook jouw medewerking.

Jezelf vrijwillig verplichten

Vandaag de dag bestaat er één werkelijk interessant stuk Europese regelgeving voor kmo's. De Voluntary Sustainability Reporting Standard for SME's (kortweg VSME) is, zoals de naam het zegt, een vrijwillige manier om je duurzaamheidsinspanningen te documenteren en rapporteren. Je kunt jezelf dus verplichten om verantwoording af te leggen. Maar waarom zou je ervoor kiezen om dat te doen?

Het antwoord op deze vraag is eerder strategisch. Door de wettelijke verplichting die Europa aan grote bedrijven oplegt, vooral via de CSRD, werd het die grote bedrijven snel duidelijk dat ze verder moesten kijken dan hun eigen bedrijf. Om te kunnen voldoen aan de opgelegde regels hebben ze hun toeleveranciers nodig. Van informatie opvragen over CO₂-uitstoten tot het geza-

menlijk organiseren van efficiëntere logistiek: de inspanningen van de hele keten zijn nodig om een duurzame verandering te realiseren. Die verplichting voor grote bedrijven veroorzaakte zo een watervaleffect, waardoor de druk op kmo's vandaag structureel wordt vergroot. Ongetwijfeld kreeg je zelf al wel eens een vragenlijst van een opdrachtgever voorgeschoteld waarin hij polste naar je wagenpark, je personeelsbeleid, je veiligheidsmaatregelen... Misschien zelfs tot vervelens toe, want elke vragenlijst is net weer even anders.

Het is vanuit dit watervaleffect en de frustratie die het bij kmo's teweegbrengt, dat Europa het VSME als oplossing uitwerkte. Het vrijwillige rapport is een lichtere versie van de verplichte rapporteringsstandaard (CSRD): een leidraad met dezelfde opbouw als de wetgeving, maar minder diepgaand. Let wel, de kracht van de VSME zit net in die vrijheid. Gebruik ze dan ook. Vertrek altijd vanuit datgene wat je daadwerkelijk doet rond duurzamer ondernemen en meld dat in je rapport, niet omgekeerd. Wie een perfect rapport nastreeft zonder die inhoudelijke basis verliest het voornaamste voordeel van een vrijwillige standaard.

Omdat je via de VSME over dezelfde onderwerpen spreekt als grote bedrijven en dezelfde structuur aanhoudt, kun je met je grote opdrachtgevers veel gemakkelijker informatie uitwisselen. Geen wirwar aan vragenlijsten meer waarop je telkens opnieuw moet antwoorden, maar één standaard en één antwoord.

Bovendien bouwt het gebruik van de VSME-standaard vertrouwen op bij klanten, investeerders en andere participanten. Het toont aan dat je op een door-dachte manier naar duurzaamheid kijkt en dat actief inzet met betrekking tot de toekomst van je bedrijf. Kortom: de VSME geeft je de mogelijkheid om helder en consistent over duurzaamheid te communiceren, waardoor je bij opdrachtgevers meteen in het hoogste laatje belandt. Want geef toe, wie houdt niet van een onderaannemer die zijn zaken op orde heeft?

1.2. JE HEBT DE VRIJHEID OM TE KIEZEN

Als niets doen een optie blijft, is het toch net slim om te kiezen voor actie?

Een goede koers

Duurzaam ondernemen is een soort race geworden die je kunt vergelijken met een Tour de France. Elk bedrijf heeft, zoals elke renner, zijn eigen specialisme. Je hebt sprinters, klimmers, tijdrijders en waarschijnlijk nog meer types die ik niet ken. Die hebben allemaal andere kwaliteiten, maken andere keuzes in trainingsschema's, stageplaatsen, voorbereidende wedstrijden enzovoort.

Kun je een klimmer vergelijken met een tijdrijder? Dat lijkt mij tamelijk onmogelijk. Net door zijn keuzes kan de klimmer zich onderscheiden van de tijdrijder. Hoewel ze 's ochtends samen aan dezelfde startlijn staan, zien we ze zelden met elkaar in competitie treden. Allebei zijn het renners die willen winnen, maar dat op een andere manier doen.

De laatste jaren zie je bouwbedrijven die zich met termen als CO₂-neutraal, bio-based of circulair van elkaar onderscheiden. Jouw keuzes rond duurzaam ondernemen dragen een nieuw potentieel in zich. Een potentieel dat verder gaat dan een positieve impact maken op het milieu.

Voor je dat potentieel kunt benutten moet je één essentiële beslissing nemen. Ben je een klimmer, sprinter of tijdrijder? Hoe je daaraan begint, lees je in hoofdstuk 5.

De groeiende verwachting

Klanten willen duurzamer zijn, maar ze verwachten dat bedrijven hen daarin bijstaan. Dat blijkt uit onderzoek onder leiding van de Antwerp Management School. Jaarlijks bekijken ze consumentengedrag en denkpatronen rond duurzaamheid. Daaruit blijkt dat 67% van de mensen bereid is meer te betalen voor eenzelfde product als het tweemaal zo duurzaam gemaakt kan worden. Hoeveel ze daarvoor extra willen betalen, hangt af van de kosten. Hoe duurder het product, hoe lager die bereidheid.

Hoewel veel Belgen duurzamer willen zijn, is er een aanzienlijke kloof tussen hun bewustzijn en hun daadwerkelijke acties. Deze kloof, bekend als de 'waarde-actiekloof', ontstaat door verschillende factoren. Het gebrek aan steun van overheden en bedrijven maken duurzame keuzes moeilijker.

De consument vindt vooral dat bedrijven moeten streven naar vermindering van de CO₂-uitstoot, naar minder grondstofgebruik en dat ze vervuiling aan moeten pakken.

Je kunt het eens of oneens zijn met deze opvattingen. Voor sommige mensen zullen ze van toepassing zijn, voor andere niet. Klanten verwachten dat een bedrijf hen helpt de juiste keuze te maken. Dat is niet nieuw.

Dat is wat wetten nu eenmaal doen

In paragraaf 1.1. zagen we dat er voor kmo's momenteel amper verplichtingen bestaan. Jij kunt als ondernemer daardoor je eigen keuzes maken en je eigen accenten leggen. Waarin wil je investeren? Welke ambities heb je? Hoe snel wil je gaan?

Het is die vrijheid die je verliest wanneer een wettelijk kader van kracht wordt. Zoals vaak door politici wordt geopperd is een wet een middel om een gelijk speelveld te creëren.

Met een wet beslist de overheid of we allemaal klimmers of net sprinters moeten zijn. Als jij, op het moment dat die wet er komt, al een tijdje kilometers maalt, dan heb je sowieso een voorsprong opgebouwd.

1.3. JE HEBT TIJD NODIG OM TE GROEIEN

Als er volgende maand een wettelijke verplichting is, heb je dan een AAN-knop voor duurzaamheid in jouw bedrijf?

Leren koersen

In Vlaamse klassiekers, zoals de Ronde van Vlaanderen, komen jaarlijks enkele honderden renners (mannen en vrouwen) aan de start. Stuk voor stuk

professionals die al jaren met wielrennen bezig zijn. Toch fietsten ze allemaal ooit met zijwieltjes, kregen ooit een eerste koersfiets, reden hun eerste wedstrijd, maakten hun eerste valpartij mee, twijfelden of ze nog wilden koersen, zijn weer gestart, wonnen én verloren. Geen enkele renner is pas die ochtend voor het eerst op een fiets geklommen.

Net zoals bij het leren 'koersen' komt het leren 'duurzaam ondernemen' niet vanzelf. 'Alles moet geleerd worden', zei mijn mama vroeger. Ze heeft overschot van gelijk.

Een mooi voorbeeld van dat leren vind ik terug bij mijn allereerste klant. Ik kende **Peter**, zaakvoerder, omdat we in hetzelfde dorp wonen. Tijdens een babbel vroeg ik hem eerder als gunst dan als verkooptactiek om samen over duurzaamheid na te denken. Door zijn open en nieuwsgierige houding konden we de eerste stappen zetten en acties plannen. In de jaren daarna zag ik Peter en zijn team met meer overtuiging, meer kennis van zaken en meer ambitie naar duurzaamheid kijken. Natuurlijk is niet alles van ons initiële plan gelukt. Twee jaar lang probeerden ze een recyclingproject op te starten, maar zelfs als ze het gratis aanboden gingen hun klanten er niet op in.

Maar onze gesprekken verdiepten en hun geslaagde acties maakten steeds meer impact. Zo praten we ondertussen over het afstemmen van samenwerkingen met leveranciers op basis van duurzaamheidscriteria. Je hebt dus tijd nodig om jezelf vertrouwd te maken met wat je doet. Pas dan kun je dieper gaan.

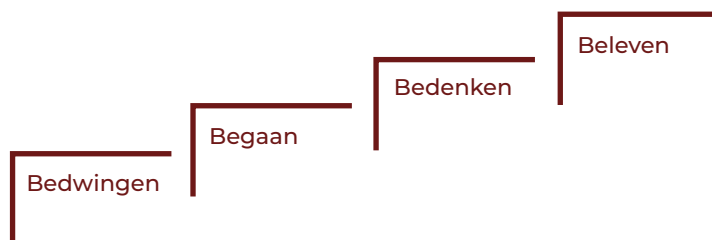
Je persoonlijke groei en evolutie

Ben jij nog aan het leren fietsen, of voelt de koers al als je tweede natuur? Zo werkt het ook met duurzaamheid. Je groeit er niet van de ene dag op de andere in. Je hebt tijd nodig om dingen uit te proberen, bij te sturen, fouten te maken en opnieuw te beginnen. Die tijd is essentieel, want elke fase vraagt om ervaring en oefening.

Maar tijd alleen is niet genoeg. Het is je mindset die bepaalt hoe snel je vooruitgaat. Bedrijven die bewust kiezen, die nadenken over hun koers en durven te schakelen, bewegen zich merkbaar sneller door de verschillende fases. Maturiteit versnelt groei, maar vervangt die niet. Je hebt beide nodig.

Om die ontwikkeling helder te krijgen, onderscheiden we vier maturiteitsfasen. Ze zijn geen oordeel en geen einddoel, maar een kader om te begrijpen waar je staat in je traject. Elke fase heeft een eigen logica, eigen uitdagingen en eigen vormen van winst. Door ze te herkennen zie je veel duidelijker wat een volgende stap kan zijn en hoe duurzaamheid kan uitgroeien tot een kracht die je bedrijf jaar na jaar sterker maakt.

Laten we beginnen bij het startpunt: de fase waarin je vooral probeert te voldoen aan wat moet.



FIGUUR 2. De vier fases van duurzame ontwikkeling.

FASE 1. BEDWINGEN

In deze fase draait alles om overeenstemmen met de regels. Milieuverplichtingen, sociale wetgeving, administratieve controles – het is een hele lijst. De mindset hier is eenvoudig: doen wat moet om alle wettelijke verplichtingen te bedwingen. En eerlijk, dat vraagt al genoeg tijd, energie en middelen. Het enthousiasme om mee te denken is beperkt.

Steeds vaker komen kmo's ook in aanraking met duurzaamheid via vragen van buitenaf. Klanten hebben duidelijke verwachtingen, lastenboeken bevatten nieuwe eisen en opdrachtgevers sturen vragenlijsten over CO₂-uitstoot, afvalstromen of sociale maatregelen. Je doet er alles aan om daarop te kunnen antwoorden, want je wilt je klant niet verliezen. In werkelijkheid lopen er misschien wel enkele initiatieven, maar je voert nog geen echt beleid. En als je eerlijk bent, durf je het soms iets mooier voor te stellen dan het is omdat je niet precies weet wat er verwacht wordt.