

Inhoud

Zeven stappen in beeld	9
Voorwoord	10
Inleiding	12

Hoofdstuk 1

Wat is ESG?

1.1 ESG wordt een noodzaak	16
1.2 De meest genoemde voordelen van ESG	17
1.3 Het duurzaamheidscanvas	17
1.4 Case: Abriva	21
1.5 Case: Intertwist	24

Hoofdstuk 2

Stap 1: Inventariseren en missie bepalen

2.1 Inventaris opmaken	31
2.2 Stadia van maturiteit	32
2.3 Het stadium van jouw organisatie bepalen	36
2.4 Evolutie in de stadia	36
2.5 Duurzaamheidsmissie	38
2.6 Case: Abriva	40
2.7 Case: Intertwist	43
2.8 Risico's en uitkomsten van deze stap	46

Hoofdstuk 3

Stap 2: ESG-journey

3.1 Dubbele materialiteit	49
3.2 De noodzaak van een gemeenschappelijke taal	50
3.3 Longlist met thema's	51
3.4 Stakeholdermapping als belangrijke informatiebron	52
3.5 Universele thema's – Zeventien Sustainable Development Goals (SDG)	58

3.6 Thema's vanuit persoonlijke voorkeur	63
3.7 De ESG-journey	66
3.8 Case: Abriva	68
3.9 Case: Intertwist	81
3.10 Risico's en uitkomsten van deze stap	87

Hoofdstuk 4

Stap 3: ESG-bouwstenen bepalen

4.1 De circulaire economie als bouwsteen	91
4.2 De donut als bouwsteen	101
4.3 Sociale bouwstenen	103
4.4 Bouwstenen voor goed bestuur	107
4.5 Case: Abriva	115
4.6 Case: Intertwist	122
4.7 Risico's en uitkomsten van deze stap	125

Hoofdstuk 5

Stap 4: Winstbouwstenen bepalen

5.1 ESG als waardeverhogende factor	129
5.2 De negen value drivers van ESG-waarde	131
5.3 ESG-waarde kwantificeren	134
5.4 Case: Abriva	137
5.5 Case: Intertwist	141
5.6 Risico's en uitkomsten van deze stap	146

Hoofdstuk 6

Stap 5: Actieplannen maken en uitvoeren

6.1 Het actieplan	149
6.2 Het statusoverzicht	152
6.3 Kostprijs en opbrengst van ESG-doelen	153
6.4 Update ESG-journey	154
6.5 Case: Abriva	155
6.6 Case: Intertwist	165
6.7 Risico's en uitkomsten van deze stap	173

Hoofdstuk 7

Stap 6: Rapporteren en communiceren

7.1 Rapporteringsverplichtingen	177
7.2 Invalshoeken voor rapportering	178
7.3 Het ESG-scorebord	180
7.4 Het ESG-verhaal	181
7.5 Het ESG-communicatieplan	182
7.6 Greenwashing	183
7.7 Certificaten en labels	183
7.8 Case: Abriva	184
7.9 Case: Intertwist	187
7.10 Risico's en uitkomsten van deze stap	188

Hoofdstuk 8

Stap 7: Opschalen

8.1 Opschaling van activiteiten	191
8.2 Crowdfunding en crowd lending	192
8.3 Opschaling in de waardeketen	194
8.4 Opschaling via partnerships	195
8.5 Sectorbrede integratie van ESG-normen	196
8.6 Case: Abriva	198
8.7 Case: Intertwist	202
8.8 Risico's en uitkomsten van deze stap	203

Tot slot: toekomstperspectief

Digitale technologie	205
Ngo's, vriend of vijand?	205
Regulerende overheden	205
De jongere generatie	206
Referenties	207
Eindnoten	213
Lexicon	216
Opdrachten	223
Dankwoord	234

Zeven stappen in beeld

01

Inventariseren en missie bepalen

- » Informatiebronnen en verwerking
- » Stadia van maturiteit
- » Duurzaamheidsmissie



07

Opschalen

- » Activiteiten
- » Volledige waardeketen
- » Partnerships



02 ESG-journey

- » Dubbele materialiteit
- » Stakeholder mapping
- » 17 SDG's



06 Rapporteren
en communiceren

- » Scorebord
- » Verhaal
- » Communicatieplan



03

ESG-bouwstenen bepalen

- » Circulaire economie
- » DGI en sociale impact
- » Goed bestuur



04

Winstbouwstenen bepalen

- » ESG als waardeverhogende factor
- » 9 ESG value drivers
- » ESG-waarde kwantificeren



05

Actieplannen maken en uitvoeren

- » Actieplan
- » Statusoverzicht
- » Journey update



Als ondernemer had ik weinig tijd voor managementboeken, maar als consultant heb ik er veel aan gehad. Voor mij is een goed managementboek een boek dat de titel waarmaakt en verder overtolligheid vermijdt, zodat ik meer tijd overhoud voor mijn gezin, om te gaan sporten of er met vrienden op uit te trekken. Ik heb daarom de taal in dit boek zo toegankelijk mogelijk gehouden en vooral betracht geen letter te veel te schrijven. Lezers die behoefte hebben aan méér, kunnen altijd terecht op de website esg-gids.be of esg-gids.nl. Ik geef ook lezingen en keynotes waarbij ik op sommige onderwerpen dieper kan ingaan.

Als consultant kreeg ik vaak de vraag hoe je *ESG* (*Environmental, Social and Governance*) of meer algemeen *duurzaamheid* moet aanpakken en wat mijn opinie is over bepaalde milieu- of samenlevingsvraagstukken. In de eerste opzet van het boek had ik beide verweven, opinie en aanpak, waardoor het boek zowel opiniërend als praktijkgericht was. Uiteindelijk heb ik ervoor gekozen om een praktijkboek te schrijven zonder opiniërend te zijn. Dit boek is dan een mooie aanvulling voor ondernemers en managers die door de opinies van anderen geïnspireerd raakten en praktijkadvies kunnen gebruiken.

Ik wil dit boek opdragen aan mijn kinderen, Alexander en Celine, die ons elke dag inspireren en met hun generatiegenoten de noodzaak aangeven van meer duurzaamheid.

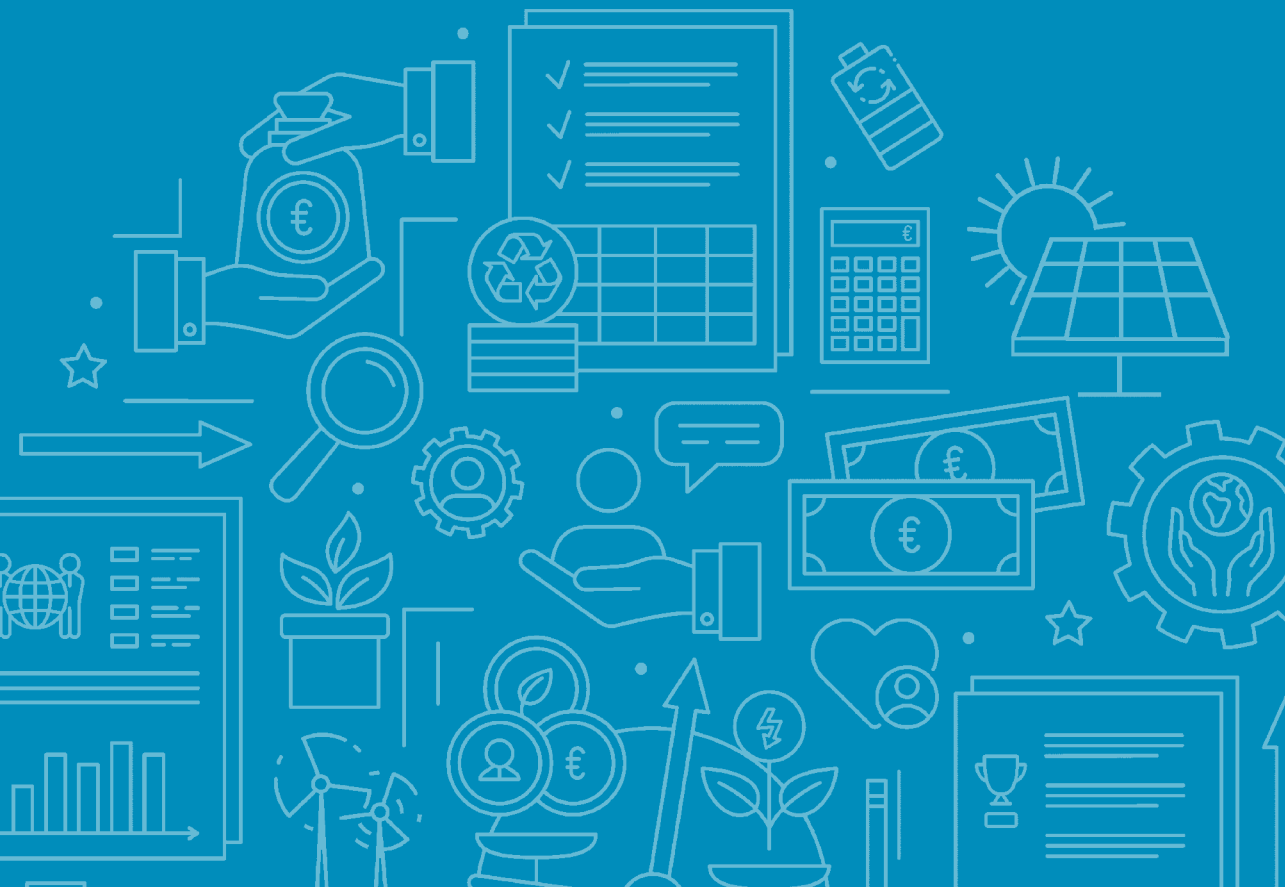
Deze gids start met een korte toelichting over de herkomst van ESG. De aanpak wordt uitgewerkt aan de hand van twee cases. Abriva, een middelgroot bedrijf met 500 werknemers in de maakindustrie; en Intertwist, een gamebedrijf met 3.700 werknemers en een businessunit van een grote entertainmentgroep. In het boek worden templates gebruikt, waarvan het duurzaamheidscanvas als belangrijke rode draad door de stappen loopt.

Het ESG-stappenplan bestaat uit zeven stappen. In de eerste stap wordt een inventaris opgemaakt en een evaluatie van de huidige status van ESG binnen het bedrijf. Het is het meest conceptuele deel van het stappenplan. Lezers die zich hierdoor afgeschrikt voelen kunnen een ESG-missie schrijven die aansluit bij de bedrijfsstrategie en vervolgens starten met stap twee, waarin de ESG-doelen worden vastgelegd. De derde stap biedt ESG-bouwstenen aan om de doelen aan te vullen, te toetsen op materialiteit en nog scherper af te stellen. In de vierde stap halen we de rekenmachine boven om de value drivers van alle ambities te ramen. In de vijfde stap worden actieplanen opgesteld, uitgevoerd en opgevolgd. Dit leidt tot resultaten, zodat we hierover in stap zes kunnen rapporteren en communiceren. De laatste stap behandelt hoe ESG kan worden opgeschaald.

Dit boek is opgesteld als een praktijkboek en de lezer wordt uitgenodigd om met de 35 opdrachten, verdeeld over de zeven stappen, zelf in de eigen organisatie aan de slag te gaan. Sommige stappen zijn onontbeerlijk om te kunnen verdergaan, ze worden met een sterretje gemarkeerd. De opdrachten zonder een ster kunnen eventueel worden overgeslagen. Zeer ongeduldige lezers, of lezers met heel weinig tijd, kunnen ervoor kiezen om de cases over te slaan, zodat er meer tijd overblijft om te werken aan de eigen case.

Hoofdstuk 1

Wat is ESG?



ESG is een Engels acroniem dat staat voor *Environment Social Governance*. In het Nederlands te vertalen naar milieu, sociaal en bestuur. Het is een term om aan te geven in welke mate de belangen van mens en milieu invloed uitoefenen op bedrijfsbeslissingen en in de bedrijfsvoering. Is ESG oude wijn in nieuwe zakken? Mensen zijn al sinds de oudheid bezig met de vraag waar precies de grenzen liggen aan winstbejag en aan welke ethische normen ze moeten voldoen. Grenzen aan winstbejag zijn relatief goed beschreven bij investeringsbeslissingen van kapitaalverschaffers en beleggers; en het concept om niet-financiële factoren mee te nemen in beleggingsbeslissingen gaat ten minste terug tot de jaren zestig van de vorige eeuw, toen maatschappelijk verantwoord beleggen voor het eerst als beweging opkwam.

Eind jaren negentig kwamen de drie P's in zwang: *Planet-People-Profit* waarbij bedrijven zich engageerden om naast winst ook zorg voor de planeet en mensen in de balans op te nemen. Vanaf begin deze eeuw werd de term Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, MVO of CSR (*Corporate Social Responsibility*) gebruikt om te communiceren over de waarden van het bedrijf en als instrument van *employer branding*. Anderen gebruikten de term duurzaamheid – of in het Engels *sustainability*. Duurzaamheid als term is voor (bijvoorbeeld) investeerders minder geschikt omdat het een containerbegrip is dat ook naar duurzame winst kan refereren. De term is te weinig specifiek. Er was nood aan een nieuwe term die de lading beter dekte.

ESG als acroniem verscheen voor het eerst in een rapport uit 2004 van het United Nations Global Compact, een vrijwillig initiatief dat in 2000 werd gelanceerd om bedrijven aan te moedigen om verantwoordelijkheden op te nemen voor de planeet en de mensen, en dus een duurzaam beleid te voeren. Het rapport, getiteld *Who Cares Wins*, betoogde dat beleggers bij hun beleggingsbeslissingen rekening moeten houden met de ESG-prestaties van ondernemingen. ESG als term wordt verder opgepikt en gebruikt in een PRI-rapport¹ van de Verenigde

Naties in 2006, waarin bedrijven volgens ESG-criteria worden gerangschikt ter ondersteuning van investeringsbeslissingen door beleggers en vermogensbeheerders. Op dat moment ondertekenden 63 vermogensbeheerders, die samen 6,5 miljard Amerikaanse dollar vertegenwoordigden, dat ze ook ESG-criteria zouden incorporeren in hun beslissingscriteria. In wezen duidt ESG op de kwalitatieve en kwantitatieve gegevens die ofwel het risico weergeven waaraan een bedrijf is blootgesteld op het vlak van ecologie, sociale en bestuurlijke factoren, ofwel welke positieve bijdrage een bedrijf hieraan levert. Vanuit de groeiende noodzaak aan datapunten en systematiek in de rapportage van deze niet-financiële parameters, ontstonden verschillende normen en standaarden. De meest gebruikte zijn SASB (nu IFRS), GRI, CDP, TCFD.²

1.1 ESG wordt een noodzaak

Larry Fink, oprichter en CEO van BlackRock, het grootste beleggingsbedrijf ter wereld, met een beheerd vermogen van meer dan negen biljoen US dollar, schrijft elk jaar een open brief aan de CEO's. In zijn brief van 2020³ schrijft hij dat BlackRock ecologische en sociale duurzaamheid in het hart van zijn investeringsbeslissingen zal plaatsen. Verder schrijft hij dat BlackRock niet zal aarzelen om tegen het management in te gaan als ze onvoldoende inspanningen leveren op het vlak van duurzaamheid. Daarmee zijn ESG-prestaties en de managementbeslissingen die daaraan ten grondslag liggen – naast de financiële prestaties – een indicator geworden voor de kwaliteit van het management. En daarmee een belangrijk thema voor de raad van bestuur, de raad van commissarissen, de adviesraad, de CEO en het uitvoerend management met alle ondersteunende functies, processen en technologieën in het hele bedrijf.

Ondertussen heeft Europa een heel implementatieplan klaar met de NFRD (*Non-Financial Reporting Directive*) en de CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*).⁴ Hiermee komen alle bedrijven gefaseerd in aanmerking voor ESG-rapportering, van de grote beursgenoteerde multinationals tot de lokale kmo's en mkb's.⁵ Ook consumenten, andere investeerders, leveranciers, ngo's en media verzamelen zich in hun oproep aan bedrijven om hun verantwoordelijkheden op te nemen en houden zo ESG-thema's hoog op de agenda's van CEO's en het uitvoerend management. Paradoxaal genoeg laten zelfs notoire

tegenstanders, dankzij hun voortdurende negatieve aandacht voor ESG, het belang ervan zien. We mogen verwachten dat ESG nog belangrijker zal worden, vooral als gevolg van de klimaatverandering en de kritiek op de sociale gevolgen van de huidige vorm van kapitalisme, maar ook door het streven van ondernemingen naar concurrentievoordeel en differentiatie, en de wens van beleggers om niet-financiële analyses in aanmerking te nemen voor een beter rendement.

ESG-activa zouden tegen 2025 een derde van alle beheerde activa uitmaken.⁶ Deze focus leidt tot meer verantwoordelijk ondernemerschap, maar – door gebrek aan eenduidige en inconsistente ratingcriteria – ook tot meer greenwashing of hypocrisie. ESG wordt als markt ook duidelijk opgepikt door servicebedrijven. KPMG⁷ gaat 1,5 miljard dollar besteden om hun klanten over ESG te adviseren en McKinsey heeft ondertussen meer dan duizend vennoten in een afzonderlijk duurzaamheidsinstituut ondergebracht. Universiteiten en businessschools zetten een tandje bij met een eigen instituut, zoals Cambridge CISL⁸ of een eigen programma, zoals Vlerick⁹ en AMS¹⁰. Advocatenkantoren en accountants bieden ook hun diensten aan. Er ontstaan vele start-ups en scale-ups naast de grote technologiebedrijven voor het registreren en beheren van ESG-data en -scores. Het is duidelijk dat ESG zich prominent op de strategische agenda heeft geplaatst en daar nog een tijdje zal blijven.

1.2 De meest genoemde voordelen van ESG

De redenen om ESG te implementeren in bedrijven kunnen zeer uiteenlopend zijn, van zeer operationele aard tot van groot strategisch belang. In tabel 1.1 volgt een lijst van vaak genoemde redenen.

1.3 Het duurzaamheidscanvas

Naar analogie van een businessmodelcanvas, kan er in een bedrijf best een duurzaamheidscanvas worden opgesteld. Het grootste voordeel van een duurzaamheidscanvas is dat het relevante informatie voor ESG systematiseert en in een schema giet. Zo wordt de informatie overzichtelijk en daardoor toegankelijker, zowel voor de opvolging van activiteiten als voor de rapportage van

Tabel 1.1 Vaak genoemde voordelen van ESG

Voordeel	Toelichting
Lagere kosten of een direct positief effect op marge of winst	<ul style="list-style-type: none"> → Minder verbruik van grondstoffen en bronnen → Afval wordt verkocht als grondstof → Klanten zijn bereid surplus te betalen → Operationele efficiëntie via partnerships
Vereiste in de waardeketen	<ul style="list-style-type: none"> → Winnen van marktaandeel omdat klanten en leveranciers duurzaamheidsnormen opleggen
Kapitaalverschaffers aantrekken	<ul style="list-style-type: none"> → Duurzaamheid als richtinggevende of zelfs bepalende factor in investerings- en kredietbeslissingen → Betere tarieven voor kapitaal of kredieten → Toegang tot specifieke ESG-subsidies
Talent aantrekken en behouden	<ul style="list-style-type: none"> → Duurzaamheid en gedeelde waarden als onderdeel van employer branding → Gedeelde waarden, wellbeing en inclusie als aandrijver van motivatie, inzet en retentie
Innovatie	<ul style="list-style-type: none"> → Meer innovatie gericht op lange termijn → Meer duurzame verdienmodellen, producten en processen
Eerlijke concurrentie	<ul style="list-style-type: none"> → Overheden en soms sectorverenigingen verstrengen de normen voor iedereen en houden scherper toezicht op de naleving – de lat ligt meer gelijk voor iedereen
Beperking risico's en reputatieschade	<ul style="list-style-type: none"> → Minder risico op reputatieverlies → Minder negatieve aandacht van ngo's en drukingsgroepen → Minder risico op milieu- en sociale boetes → Minder risico op crises als gevolg van ernstige inbreuken
Stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> → Grotere betrokkenheid en loyaliteit door het delen van dezelfde waarden
Persoonlijke motieven	<ul style="list-style-type: none"> → Vanuit persoonlijke opvattingen een bijdrage willen leveren aan een betere wereld

de resultaten. Door het overzicht komen zwakke onderdelen van het plan, of inconsistenties tussen bijvoorbeeld doelen en de aanpak of maatstaven, ook gemakkelijker aan het licht.

MISSIE				
Hier komt de claim, de visie op duurzaamheid.				
Doel		Aanpak	Maatstaf	
E	Hier komen de doelen in categorie E	Hier komen de titels van de actieplannen.	KPI	KPI
S	Hier komen de doelen in categorie S		KPI	KPI
G	Hier komen de doelen in categorie G		KPI	KPI

Figuur 1.1 Het duurzaamheidscanvas

In figuur 1.1 staat een voorbeeld van een duurzaamheidscanvas. Het is ontwikkeld voor intern gebruik en zal als geheel op zich niet extern gecommuniceerd worden, alhoewel sommige onderdelen – zoals de missie – wel opgenomen kunnen worden in externe communicatie. In ondernemingen met verschillende businessunits kan de keuze gemaakt worden tussen een algemeen corporate duurzaamheidscanvas ofwel afzonderlijke canvassen per businessunit. Een enkel corporate duurzaamheidscanvas, waarin de informatie van alle businessunits samenkomt, zal de algehele consistentie tussen de businessunits bevorderen. Maar het nadeel kan zijn dat het ofwel te weinig details bevat, ofwel te onoverzichtelijk wordt. Terwijl het canvas juist bedoeld is om het overzicht te bewaren.

Het alternatief is het opstellen van afzonderlijke duurzaamheids canvassen per businessunit, naast het corporate canvas. Uniformiteit van het canvas als instrument is wel aan te bevelen, omdat het anders moeilijker wordt om informatie, doelstellingen en activiteiten geconsolideerd op te volgen en erover te rapporteren.

Het duurzaamheidscanvas start met een overkoepelende **missie**, een claim of een statement. Het is de verklaring *waarom* er ‘aan ESG wordt gedaan’. De missie motiveert en biedt een verklaring voor keuzes, inspanningen en investeringen. Het is dus aangewezen om de missie zo specifiek mogelijk toe te spitsen op het bedrijf of de businessunit zelf. Natuurlijk mag de missie goed klinken en kan ze ambitie uitstralen zodat ze aantrekkelijk is voor medewerkers en stakeholders, maar het is evenzeer belangrijk om niet te ver af te wijken van wat realistisch is.

Nu de missie gekend is, kunnen we **doelen** opstellen. Doelen geven aan *wat* we willen bereiken. Zonder doelen blijft de missie in het ijl hangen en zal er niets gerealiseerd worden. In het begin kunnen de doelen nog voorzichtig zijn, omdat er nog veel geleerd moet worden over ESG. Maar naarmate de ervaring stijgt kunnen doelen meer precies en ambitieuzer gesteld worden. De missie vindt haar vertaalslag in de doelen, of anders gezegd, de doelen samen maken de uitvoering van de missie tastbaar. Voor ESG kunnen de doelen het best meteen in de juiste categorie (E, S of G) ondergebracht worden, zodat meteen blijkt in welke categorie welke activiteiten zullen komen. Het vergemakkelijkt ook de rapportage achteraf.

Nu we weten welke doelen we willen behalen, zullen we moeten bepalen *hoe* we deze doelen zullen bereiken. Daarvoor moeten we de **aanpak** per doel beschrijven. In de aanpak komen de actieplannen en activiteiten die geleverd zullen worden om de doelen te kunnen behalen.

Ten slotte wordt de **maatstaf** bepaald, hoe we succes zullen *meten*. De kern-indicatoren of KPI's (*key performance indicators*) beschrijven op welke indicatoren wordt gemeten en hoe voortgang wordt bijgehouden. Het gaat over de niet-financiële indicatoren waarmee de voortgang op ESG-vlak gemeten zal worden. Hier komt de uitvoering van het plan in beeld, de vraag wordt beantwoord of de voortgang op schema zit.

Doorheen dit boek wordt het duurzaamheidscanvas aangevuld en gebruikt aan de hand van twee verschillende businesscases om aan te tonen hoe de verschillende stappen in de praktijk gezet kunnen worden. De eerste case, Abriva, is een familiebedrijf actief in de maakindustrie met verschillende verkoop- en

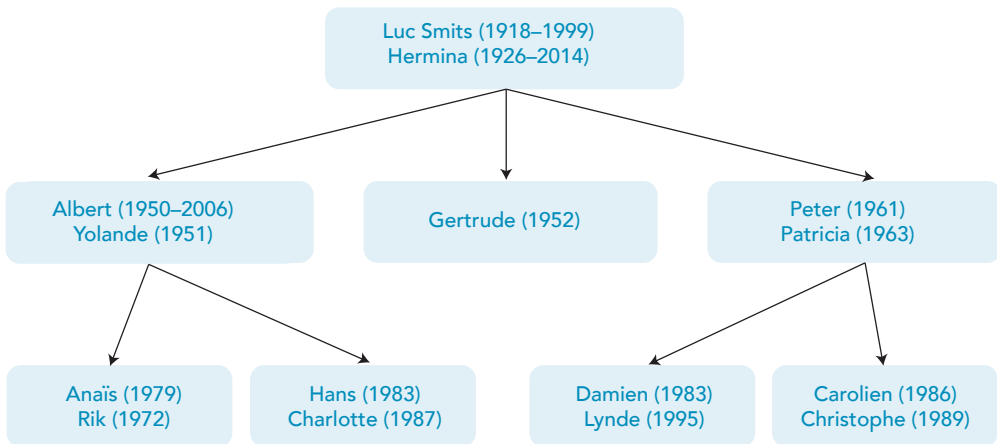
productievestigingen. De tweede case, Intertwist, is een gamingbedrijf dat als businessunit deel uitmaakt van een internationale entertainmentgroep.

1.4 Case 1: Abriva

Abriva is een familiebedrijf, actief in de maakindustrie, met vestigingen in België, Nederland en de Verenigde Staten. Eerst volgt een beschrijving van de case met wat achtergrondinformatie, daarna worden de stappen van het stappenplan één voor één doorlopen en met praktische voorbeelden uitgewerkt.

Historiek in het kort

Het fictieve bedrijf Abriva werd in 1953 opgericht door Luc Smits die het bedrijf in iets meer dan dertig jaar uitbouwde tot een kwaliteitsreferentie in de markt van de productiemachines. Luc en zijn vrouw Hermina hebben drie kinderen en in 1986 kwamen de twee zonen, Albert en Peter, aan het stuur van het bedrijf, zie figuur 1.2. Albert op basis van zijn commerciële talenten en strategische inzichten als CEO, Peter op basis van zijn technische capaciteiten en goede contacten met de medewerkers als productie leider. De relatie tussen de twee broers en ook met zus Gertrude is goed, ze begrijpen en respecteren elkaar.



Figuur 1.2 Stamboom van de familie Smits

Aandeelhoudersstructuur, bestuur en uitvoerend management

Door het onverwachte overlijden van Albert in een dramatisch skiongeval, komt burgerlijk ingenieur Damien als getalenteerde zoon van Peter als CEO aan de leiding van het bedrijf vanaf 2006.

Op dat ogenblik besluit Hermina, echtgenote van oprichter Luc, dat het tijd is om ook de aandelen te verdelen, vanuit het principe van gelijke verdeling voor alle kinderen en kleinkinderen. De aandelen worden als volgt verdeeld:

- 25% voor Albert, verdeeld elk voor de helft over zijn beide kinderen, Anaïs en Hans
- 25% voor Gertrude als tweede kind
- 25% voor Peter als derde kind
- 25% behoudt Hermina maar gaat in schijven van 20% naar Damien, zodat hij alle resterende aandelen van Hermina vanaf 2011 in bezit heeft.

Vanaf 2006 is er een formele jaarlijkse algemene aandeelhoudersvergadering om goedkeuring te verlenen aan de jaarrekening en bijkomende verslagen.

In 2006 beëindigt Peter, zoon van Luc, al zijn operationele functies en taken in het bedrijf en wordt hij voorzitter van de nieuwe raad van bestuur. Dit bestuursorgaan komt tweemaandelijks samen. Alle aandeelhouders zetelen in deze raad van bestuur en daarnaast zijn er nog vier onafhankelijke bestuurders, aangetrokken omwille van hun specifieke expertise op het vlak van financiën, HR, internationale expansie en milieuwetgeving.

Wat het uitvoerend management betreft, neemt Charlotte, de vrouw van kleinzoon Hans, vanaf 2009 de rol van CFO op, nadat ze dezelfde functie in een internationaal beursgenoteerd bedrijf heeft stopgezet om in het weekend vaker bij haar gezin te kunnen zijn en minder te moeten reizen. Vanaf dan zetelt ze ook in de raad van bestuur. Uiteraard komt het bedrijf vaak ter sprake tijdens familiebijeenkomsten, maar Damien en Charlotte waken erover dat het voltallige bestuur zoveel mogelijk gelijktijdig op de hoogte is van belangrijke informatie en dat belangrijke discussies ook in de eerste plaats op bestuursvergaderingen kunnen plaatsvinden. Damien heeft een directiecomité opgesteld die het dagelijkse management vormt:

- Charlotte, CFO
- Willem, COO en productie leider
- Ted, lead USA
- Hendrik, commercieel directeur
- Emmanuel, productdesign en -ontwikkeling
- Tinne, directeur HR
- Annelies, deeltijdse ondersteuning ESG-projecten

Huidige situatie

Met de komst van Damien gaat alles in versnelling. Hij merkt op dat klanten pas bij Abriva komen aankloppen op het moment dat alle productspecificaties al vastliggen. Abriva komt daardoor te laat op het plan en zo gaat veel knowhow verloren voor de klant. Door vroeger in het proces, en liefst in de designfase, betrokken te worden, kunnen ze hun klanten beter adviseren, en tegelijkertijd hogere winstmarges hanteren. Hij slaagt er ook in om andere klanten aan te trekken, grotere dossiers. Ook de interne processen zijn aan een update toe. Door de vroegere ervaringen van Peter in de productie te combineren met de nieuwste managementtechnieken die Damien aanbrengt, worden de processen eenvoudiger en eenduidiger. De mensen en ingezette productiemiddelen worden beter benut en kunnen zich klaarzetten voor groei.

Vandaag telt het bedrijf in totaal 515 werknemers met een sterke advies- en designafdeling van 85 werknemers. De omzet groeit jaarlijks tussen de 8% en 12%. Het rendement is wat volatieler omwille van de belangrijke investeringen in de productie en normale fluctuaties in de verkoop. De administratieve zetel zit in Antwerpen, er zijn twee productievestigingen, in Gorinchem en Waasmunster, en een kleine maar snelgroeiende verkoopvestiging in de vs. De machinebouw levert de meeste omzet, terwijl de advies- en designactiviteiten de belangrijkste bijdrage leveren aan de winst door de hoge toegevoegde waarde.

Abriva in cijfers

- Omzet 133 miljoen euro, ebitda van 11,2%
- 515 werknemers (489 FTE's)
- Kostenverdeling:
 - 47 miljoen euro personeelskosten

- 51 miljoen euro kosten aankoop grondstoffen, producten en services voor productie
- 19 miljoen euro andere kosten

Huidige status van ESG en startpunt van het stappenplan

De aandeelhouders wensen het familiale karakter van het bedrijf te behouden en een beheersbare groei na te streven. De aandeelhouders vinden het ook belangrijk dat het bedrijf haar ecologische en maatschappelijke verantwoordelijkheid ziet en opneemt, in evenwicht met het bereiken van financiële doelstellingen en creëren van aandeelhouderswaarde voor de toekomst. De tijden veranderen en de aandeelhouders en bestuurders vinden dat ESG meer aandacht mag krijgen in de bedrijfsvoering.

In de huidige praktijk schenkt Abriva elk jaar 3% van de winst aan een goed doel dat wordt gekozen door de medewerkers via stemming. Verder zijn er nog occasionele bijdragen aan benefietconcerten en sportieve fondsenwervingsactiviteiten. Het bedrijf heeft een kwaliteitsreputatie bij zijn klanten en is een aantrekkelijke werkgever met goede arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden. Abriva staat bekend als een warm, familiegericht bedrijf met groeikansen voor mensen die zich inzetten. Het bedrijf heeft zonnepanelen op alle bedrijfsgebouwen, en kiest zoveel mogelijk voor duurzame leveranciers waarmee ze langetermijnrelaties onderhouden. Een verdieping en versterking van de ESG-ambities en -doelstellingen dringt zich op.

1.5 Case 2: Intertwist

Intertwist is een BU (businessunit) van Free-Act7 en actief in de gamingindustrie met vestigingen in België, Indië, China en Roemenië. Eerst volgt een beschrijving van de case met wat achtergrondinformatie, daarna worden de stappen van het stappenplan één voor één doorlopen en met praktische voorbeelden uitgewerkt.

Intertwist als strategische aanwinst van Free-Act7

Het fictieve bedrijf Intertwist is een wereldwijd actief gamebedrijf dat werd gestart in 1997 met de verkoop van zelfontwikkelde games op discs. Na verschil-

lende overnames is het bedrijf sinds 2021 onderdeel van een groot mediaconcern, het al even fictieve Free-Act7 dat een omzet realiseert van 65 miljard dollar met 120.000 werknemers. De corebusiness van Free-Act7 is entertainment, pretparken, casino's en videocontent. Ze hebben slechts beperkte activiteiten in de gamingindustrie en de aankoop van Intertwist wordt beschouwd als van strategisch belang in deze sterk groeiende sector. Intertwist heeft een kantoor in Brussel voor administratieve coördinatie waar 280 werknemers werken, en telt wereldwijd 3.700 werknemers, vooral in Indië, en verder is er ook nog enige productie in China en Roemenië. De jaarlijkse omzet zit rond de 778 miljoen euro met een winstmarge rond de 9,8%, wat iets hoger is dan gebruikelijk in de sector. De producten van Intertwist kunnen worden gebruikt op verschillende toestellen, zoals laptop, desktop, Xbox, PlayStation, tablet en smartphone. Tot 2018 verkocht het bedrijf ook gecombineerde packs van spelconsoles-met-game.

Controverse over milieuschade en gamingcontent

De gamebusiness evolueert razendsnel en om competitief te blijven in de streaming en abonnementenformules moet Intertwist alle zeilen bijzetten om marktaandeel te winnen. Volgens ramingen zal de omzet van de totale game-industrie in 2025 de kaap van 300 miljard dollar overschrijden.¹¹ Het is een enorm groeiende markt met heel snel wisselende mislukkingen en successen. Intertwist kan ervan meespreken. In 2020 brak er een schandaal uit omdat duizenden onverkochte console-met-game-packs van Intertwist massaal gedumpt waren op een open stortplaats in Nigeria. Alhoewel dit via een reseller was gebeurd, was het logo van Intertwist op alle mediakanalen te zien en spraken belangrijke influencers er schande van. De communicatie van het bedrijf zette vooral in op het feit dat er sinds 2018 geen packs meer werden verkocht, maar het was een achterhoedegevecht en de negatieve sfeer bleef nog een tijdlang hangen.

Een ander pijnpunt is de kritiek van ouderverenigingen die klagen dat de spellen te veel geweld bevatten en daardoor kinderen en jongeren kunnen aanzetten tot het plegen van geweld. Ze klagen ook aan dat de spellen verslavend zijn en dat hun kinderen en jongeren hierdoor school verwaarlozen. In Indië is kritiek ontstaan omdat een aantal spellen content bevatten die als racistisch en vrouwonvriendelijk werd beschouwd. Dit werd nogal stevig opgepikt tijdens

de Black Lives Matter-protesten in de vs. Daarop ontstond controversie rond de games van Intertwist, omdat andere spelers vonden dat de games zo realistisch mogelijk moeten blijven en Intertwist niet mag toegeven aan deze nieuwe tendensen en gevoeligheden. Het management, niet goed wetende welke positie in te nemen, probeerde via influencers de beeldvorming positief bij te sturen in de verschillende gamecommunity's. Gelukkig kwamen andere games nog meer in de vuurlinie terecht en de content van de games van Intertwist kon worden aangepast zonder veel bijkomende aandacht of ophef.

Huidige status van ESG

De huidige CEO van de eigenaar Free-Act7, Max Harvest, heeft al verschillende ESG-initiatieven ondernomen. Zo heeft het bedrijf zich al snel na de aankoop van Intertwist aangesloten bij het VN-programma *Playing for the Planet*.¹² De leden engageren zich om over hun ESG-engagementen te communiceren. Ze engageren zich ook om belangrijke interne medewerkers, partners en concurrenten te overtuigen om hun rol in milieubescherming op te nemen. De ondertekenaars engageren zich ook om niet-vertrouwelijke informatie te delen en om hun milieutargets elk jaar te verhogen. Voor het laatste engagement, het steeds hoger zetten van de targets, heeft Max al aangekondigd dat het bedrijf elk jaar de CO₂-uitstoot met 10% wil verminderen voor de komende zes jaar.

Om alles in goede banen te leiden, werd door Max een ESG-team voor het volledige concern aangesteld waarvan de manager rechtstreeks aan Max rapporteert. Dit team moet de acties van de businessunits ondersteunen, waar nodig coördineren en waken over de eenvormigheid van de rapportering op corporate niveau. Free-Act7 volgt de GRI-standaard voor de rapportering. Het ESG-team van Free-Act7 heeft formeel gesproken hiërarchisch geen leidende rol. De businessunits zijn zelf eindverantwoordelijk voor het waarmaken van de ESG-doelstellingen, die voor een stuk, maar niet volledig, corporate bepaald worden. Bij Intertwist waren de ESG-activiteiten tot de overname in 2021 erg beperkt, het onderwerp werd vooral reactief benaderd en vanuit reputatiebezorgdheid. Het is duidelijk dat er nu extra mogelijkheden zijn maar ook sterke resultaten verwacht worden.

Intertwist in cijfers

- Omzet 778 miljoen euro, marge van 9,8%
- 3.700 werknemers (3.521 FTE's)
- CO₂-uitstoot van de operationele activiteiten (voor het eerst gemeten in 2022) van 28.000 ton, waarvan 45% bij aankoop, 15% gebouwen en 20% voor de datacenters. De overige 20% zit bij productie en transport.
- Digitale downloads vertegenwoordigen 12% van de omzet, 19% komt van livestreaming, 51% komt van in-game verkopen in de virtuele winkel van de games zelf en 18% van de omzet komt van licentierechten verleend aan partners.
- De milieuaspecten van de toestellen waarop de games van Intertwist kunnen worden gebruikt, werden (nog) niet in kaart gebracht. Ook de andere aspecten van ESG, zoals impact op stakeholders en sociale aspecten, werden nog niet in kaart gebracht.

Team betrokken bij ESG

- Max Harvest, ceo Free-Act7 (vs) sinds 2016
- Joleen Denimas, Global Head of ESG + zes teamleden (vs), pas gestart
- Bas Zimmerman, businessunitmanager Intertwist (NL) sinds 2011
- Julia Bondarenko, lead financial controller Intertwist (NL) sinds 2021
- Ryan Jones, hoofd van development (Indië) sinds 2005
- Leon Jurgens, ESG-manager Intertwist (B) sinds 2023

Nu hebben we het terrein voldoende verkend om aan de slag te gaan met de eerste stap van het stappenplan. We gaan kijken wat we al in huis hebben over ESG en vervolgens de missie van het duurzaamheidscanvas schrijven.