

## De weg naar duurzaam ondernemen

---

“ De COVID-19-crisis biedt een uitzonderlijke kans om onze economie en samenleving fundamenteel te overdenken. Meer dan ooit zijn de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen van de Verenigde Naties relevant voor een transformatie naar een duurzame toekomst – voor iedereen. Deze kans mag niet gemist worden. 2030 begint vandaag.

— Hare Majesteit de Koningin der Belgen





JAN BEYNE &  
SARA VERMEULEN

# DE WEG NAAR DUURZAAM ONDERNEMEN

IN 5 STAPPEN NAAR  
POSITIEVE IMPACT

P E L C K M A N S



---

“ Zoals duidelijk wordt beschreven in dit boek zou duurzaamheid in elk bedrijf volledig geïntegreerd moeten zijn in de strategie. Een bedrijf kan op de lange termijn alleen dán succesvol zijn.

— **Anniek Mauser**, sustainability director Unilever Benelux

---

“ We kunnen het niet alleen. Samenwerking tussen de verschillende maatschappelijke actoren is van essentieel belang als wij de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties willen bereiken. Zoals aangegeven in dit boek is het tijd voor actie en cocreatie van oplossingen om de duurzame wereld op te bouwen die wij allen nastreven. Of zoals de auteurs het mooi verwoorden: tijd voor ‘impactcreatie’ of ondernemen met positieve impact.

— **Marie Delvaux**, director The Shift, het Belgische verzamelpunt voor duurzame ontwikkeling

---

“ Economische belangen en menselijke waarden raken onlosmakelijk verstrengeld: ze zijn complementair én afhankelijk van elkaar. Op die manier creëren we reële waarde voor iedereen. Dit boek biedt ongetwijfeld flink wat inspiratie op de duurzaamheidsreis van vele bedrijfsorganisaties.

— **Pieter Timmermans**, gedelegeerd bestuurder Verbond van Belgische Ondernemingen (VBO-FEB)

---

“ De wereld duurzaam maken doen we samen. Dit boek geeft duidelijk de noodzaak aan dat de SDG's lokaal moeten zijn, of ze zullen niet zijn.

— **Wim Dries**, voorzitter Vereniging Voor Steden en Gemeenten (VVSG) en burgemeester van Genk

---

“ Dit boek biedt concrete handvatten aan iedereen die zich elke dag in de arena van het duurzaam ondernemen begeeft. En dat is nog steeds broodnodig om met zijn allen ook écht het verschil te maken.

— Jiska Verhulst, sustainability director DEME

---

“ Kijkend naar de toekomst is duurzaam ondernemen niet enkel het juiste om te doen, maar het enige wat we moeten doen. Jan en Sara maken dit heel helder en bieden in dit boek ook een heel tastbaar stappenplan aan voor iedereen om hiermee aan de slag te gaan.

— Franco Prontera, country manager Too Good To Go België

---

“ Er zijn duizend manieren om het woordje duurzaamheid te omschrijven. Er zijn evenveel manieren om duurzaamheid in je organisatie te integreren. De schrijvers van *De weg naar duurzaam ondernemen* slagen er wonderwel in om de lezer te gidsen doorheen al deze opties. Het leest als een *Lonely Planet*, met praktische tips, quotes van reizigers, handige kaartjes en heel veel goede adresjes, namelijk de vele referenties voor wie meer wil weten. Toplectuur, zowel voor de startende reiziger als voor de ervaren globetrotter.

— Philippe Weiler, hoofd duurzaamheid bij Lidl België & Luxemburg

---

“ De wake-upcall hebben we gehad. Nu komt het er op aan elkaar te inspireren, aloude (denk)patronen om te keren en voor resultaat te gaan. Daarom komt dit boek op het juiste moment.

— Wim Verhoeven, hoofdredacteur *Trends*

---

“ Menig CEO beklemtoont momenteel het belang van duurzaamheid voor het creëren van waarde voor het bedrijf. Maar waarde voor wie? En hoe bepalen we die waarde? Ik ben daarom heel blij dat dit boek de perfecte handleiding is voor bedrijfsleiders om op deze cruciale vragen de antwoorden te formuleren en ermee aan de slag te gaan. En om dit samen met externen of ‘belanghebbenden’ te doen is volgens mij de belangrijkste eyeopener van dit werk. Een echte aanrader voor al wie aan echte waardecreatie wil doen voor de toekomst.

— Sonja Willems, managing director Janssen Pharmaceutica Benelux

---

“ Dat onduurzaam of maatschappelijk onverantwoord ondernemen geen optie meer is, dat wisten we al. Hadden we daar echt nog een boek voor nodig? Toch wel. Dit is dat boek. Slim doordacht, stevig gedocumenteerd en hoogst belangrijk.

— Nic Balthazar, televisie- en filmmaker en klimaatactivist





# INHOUD

INLEIDING .....	11
-----------------	----



## DEEL 1 **CREËER INZICHT** **19**

Wat is duurzaam ondernemen? .....	23
Hoe duurzaam ondernemen? .....	32
Waarom duurzaam ondernemen? .....	41



## DEEL 2 **ONTWIKKEL DYNAMIEK** **57**

Stakeholdersmanagement .....	59
Via gedeelde 'purpose' naar een duurzaamheidscultuur .....	77



## DEEL 3 **BEPAAAL JE KOERS** **89**

Ambitieniveaus bepalen .....	92
Duurzaamheid verankeren in de bedrijfsvoering .....	96
Hoe organisaties aan de slag gaan met duurzaamheidsintegratie en -transformatie .....	112
Aandacht op innovatie als voorwaarde voor impactcreatie .....	117



## DEEL 4 **MAAK IMPACT** **141**

De karakteristieken van impact .....	143
Leiderschap en activisme .....	164



## DEEL 5

# VERTEL JE VERHAAL

**179**

Inzicht en dynamiek creëren via communicatie .....	181
Koers bepalen via communicatie .....	188
Impact creëren via communicatie .....	196

BESLUIT .....	207
---------------	-----

DANK! .....	209
-------------	-----

LIJST MET AFKORTINGEN .....	210
-----------------------------	-----

EINDNOTEN .....	213
-----------------	-----

# INLEIDING

Op een oktoberdag in 1970 organiseerde een groep activisten een benefietconcert in Vancouver, Canada, om geld in te zamelen voor een actie op het eiland Amchitka. Op deze plek voor de kust van Alaska zou de Amerikaanse overheid nucleaire proeven uitvoeren. Veel mensen, onder wie natuurbeschermers en wetenschappers, waren bang dat de proeven een grote natuurramp zouden veroorzaken. De groep activisten, onder leiding van Dorothy en Irving Stowe, Jim en Marie Bohlen, Paul Cote en Robert Hunter, slaagde erin genoeg geld op te halen om een boot te kopen en al varende actie te voeren. Ze doopten de boot *Greenpeace*.<sup>1</sup> Later groeide Greenpeace uit tot een wereldwijde actieorganisatie, die door de jaren heen op verscheidene vlakken ‘wrijving’ veroorzaakte. Op hun manier hebben deze actievoerders invloed uitgeoefend op de heersende idee van de mens als heer en meester van de natuur.

Ongeveer vijftig jaar later startte een vijftienjarig Zweeds meisje schoolstakingen als actiemiddel tegen de klimaatverandering. Greta Thunberg begon alleen, zittend voor het parlamentsgebouw in Stockholm. Intussen heeft ze aanhangers over de hele wereld en fungeert ze als rolmodel voor wereldwijde klimaatacties. Hierdoor wordt ze zowel gehaat als geliefd. Net zoals de Greenpeace-bende, heeft ook zij met haar uitspraak *‘Ons huis staat in brand’* een bepaalde ‘wrijving’ veroorzaakt.

Wanneer we kijken naar het verleden, zien we dat dit soort activisme vaak de motor was voor verandering. Slechts een goede zeventig jaar geleden trokken vrouwen voor het eerst naar de stembus. Dertig jaar geleden werd de Berlijnse Muur neergehaald. Niet met geweld, maar omdat mensen in beweging kwamen. Er verandert wat. *‘Door bredere contacten en betere educatie groeien we in volwassenheid. Dat kost tijd. We moeten het*

*op lange termijn bekijken. Als we met een ander tijdspectief kijken en ons de wereld voorstellen over bijvoorbeeld honderd jaar, dan kunnen we een heel andere wereld voor ons zien. Een betere, sympathieker, billijkere en vreugdevollere wereld. Maar dat veranderingsproces moet nu in gang worden gezet. We moeten niet wachten op een of ander ideaal moment', zegt de Dalai Lama in Het Boek van Vreugde.*

Recent werd wereldwijd de slogan 'Black Lives Matter'<sup>2</sup> gescandeerd tegen alle vormen van geweld tegen gekleurde mensen, het etnisch profileren en de overbestrafing van gekleurde mensen in het Amerikaanse rechtssysteem. We zagen op het nieuws dat 'klimaatvluchtelingen'<sup>3</sup> een stem kregen en rapporten van het IPCC<sup>4</sup> riepen op tot radicale maatschappelijke veranderingen. En via postcoronabewegingen delen mensen hun toekomstdromen en proberen ze die te realiseren via onderlinge samenwerking.

Dit soort burgerbewegingen blijft belangrijk om veranderingen door te drukken, of het nu gaat om gelijkheid, klimaatactie, gezondheid of een andere uitdaging die duurzame ontwikkeling in de weg staat. De omstandigheden waarmee we nu worden geconfronteerd als gevolg van de verscheidene crisissen zullen van mensen extra veerkracht en creativiteit vragen als ze iets willen veranderen. Ook allerhande organisaties beginnen te beseffen dat het leven op aarde uit balans raakt door het *business as usual* streven naar winst en economische groei. Zij zoeken de weg naar *duurzaam ondernemen*.

En dat is goed nieuws: overheden, steden, bedrijven en organisaties willen vandaag duurzaam, inclusief, klimaatneutraal, en liefst van al ook nog circulair zijn. Een ding is zeker, de aandacht voor duurzaamheid is toegenomen. Maar tegelijk is 'duurzaamheid' een complexe term. Van Dale omschrijft duurzaam als volgt:

---

**duur·zaam** (bijvoeglijk naamwoord, bijwoord, vergrotende trap: *duurzamer*, overtreffende trap: *duurzaamst*)

**1** lang durend: een duurzame vrede

- 2 weinig aan slijtage of bederf onderhevig: *eikenhout is duurzaam*
  - 3 het milieu weinig belastend: *duurzame energie* wind, zon, waterkracht enz.; *duurzaam produceren*
- 

Met deze betekenissen is niet zo veel mis. Ze sluiten aan bij de bekende definitie van duurzame ontwikkeling volgens de VN-commissie Brundtland uit 1987: ‘Duurzame ontwikkeling is een ontwikkeling die voorziet in de behoeften van de huidige generatie, zonder de behoeften van toekomstige generaties, zowel hier als in andere delen van de wereld, in gevaar te brengen.’

Maar wat betekent deze term voor organisaties? Waar staat ‘duurzaam ondernemen’ precies voor? De afgelopen jaren vertellen experts en overheidsinstanties dat organisaties moeten inzetten op duurzaam ondernemen of *maatschappelijk verantwoord ondernemen* (MVO). Ze vertellen ons dat organisaties duurzaamheidsdoelstellingen moeten implementeren en dat ze, als ze dat niet doen en gewoon doorgaan op de huidige weg, over de kop zullen gaan.

Er zijn vandaag al heel wat organisaties, overheden en mensen die hun uiterste best doen om duurzaamheidspraktijken te implementeren in het dagelijks leven. Maar voor echte duurzame veranderingen moeten we zo snel mogelijk samen in actie komen. We moeten niet wachten tot morgen of een ideaal moment volgend jaar.

*Maar hoe moet dit gebeuren? Wat is de oplossing? Hoe kunnen organisaties duurzaam transformeren?* De klimaatcrisis en de COVID-19-pandemie zijn de zoveelste wake-upcalls die organisaties aanmoedigen tot diepgaande reflectie op hun maatschappelijke rol. Tegelijk moeten deze crisissen aanzetten tot een andere manier van aandacht voor duurzaamheid. ‘Organisaties zullen een politieke agenda moeten omarmen, die de complexe samenhang van de belangrijkste ecologische en sociale maatschappelijke problemen van onze tijd erkent, en op een actieve manier hun invloed laten gelden’, zegt Lars Moratis, adjunct-professor Sustainable Business aan de Antwerp Management School en Breda

University of Applied Sciences. Moratis en zijn collega Frans Melissen noemen dit *systemisch activisme*.

---

**Systemisch activisme ... is het begrijpen en beïnvloeden van niet-duurzame levensstijlen, exploitatie van toeleveringsketens, toxische bedrijfsculturen en systeemcrises, alsook het aandragen van oplossingen daarvoor.**

---

Organisaties moeten op zoek gaan naar de manier waarop ze de wereld kunnen veranderen door feiten in daden om te zetten. Ze moeten hun niet-duurzame praktijken leren begrijpen en zich richten op duurzame oplossingen, die tegemoetkomen aan een veerkrachtige maatschappij.

De afgelopen drie jaar werkten wij met kleine en grote organisaties, spraken we met overheden en klimaatstakers. We bezochten duurzaamheidsfora- en congressen in verscheidene landen. We onderzochten hoe organisaties in België zich engageren omtrent duurzaamheid en de 17 duurzame ontwikkelingsdoelstellingen van de Verenigde Naties, en ontwikkelden op basis daarvan een stappenplan om positieve impact te creëren. De inzichten die we gaandeweg verwierven, delen we in dit boek.

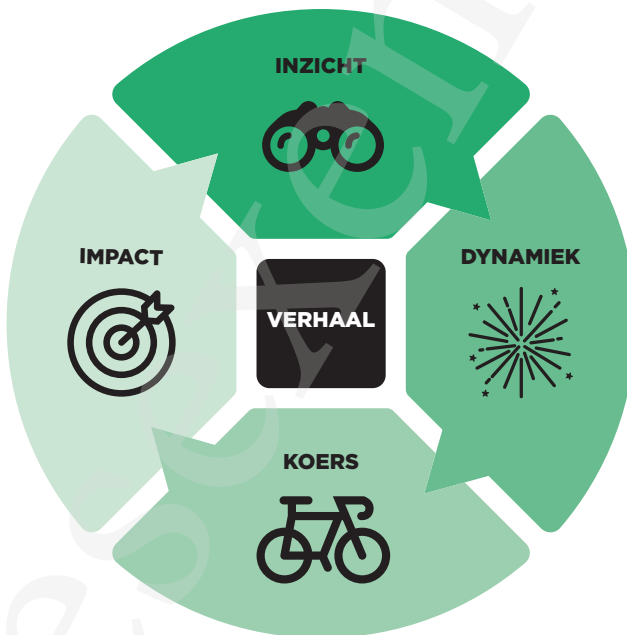
In *Deel 1* creëren we **inzicht** in het duurzaamheidsconcept: wat betekent duurzaamheid en welke definities of concepten bestaan er? Wat betekent duurzaamheid voor jou als individu of als organisatie? Waarom zou jij of jouw organisatie zich inzetten om duurzaam te ondernemen?

In *Deel 2* hebben we het over de manier waarop je een goede **dynamiek** kunt creëren door je stakeholders meer te betrekken bij het reilen en zeilen van je organisatie. Organisaties getuigen in dit boek over de manier waarop zij in de praktijk dynamiek creëren om hun duurzaamheidsprioriteiten en -strategie te bepalen.

In *Deel 3* zetten we de gegevens vanuit de ontstane dynamiek en de opgebouwde visie en waarden op een rijtje. We schetsen hoe organisaties hun **koers bepalen** en de juiste duurzaamheidsdoelstellingen en -acties op het goede ambitieniveau bepalen.

In *Deel 4* gaan we na hoe organisaties *het verschil* maken met hun duurzaamheidsdoelstellingen. Op welke manier creëren ze positieve of negatieve **impact**?

Ten slotte toont *Deel 5* de manier waarop organisaties een **verhaal** schrijven over hun weg naar duurzaam ondernemen. Door trends en adviezen van andere organisaties leren we hoe bedrijven intern en extern communiceren over duurzaamheid en zo een duurzaamheidscultuur creëren.



Bron: J. Beyne & S. Vermeulen, *Stappenplan naar positieve impact* (2021)

---

“ Dit boek biedt organisaties een tool voor ‘impactcreatie’ of ondernemen met positieve impact.

Dit boek is er ook voor wie aan de slag wil met verandermanagement en zijn denkpatronen omtrent duurzaam ondernemen wil versterken. Vanuit onderzoek en praktijkcases koppelen we de stappen van impactcreatie aan vier processen die een **duurzame mindset** bewerkstelligen.

- > *Initiëren*
- > *Activeren*
- > *Creëren*
- > *Reflecteren*

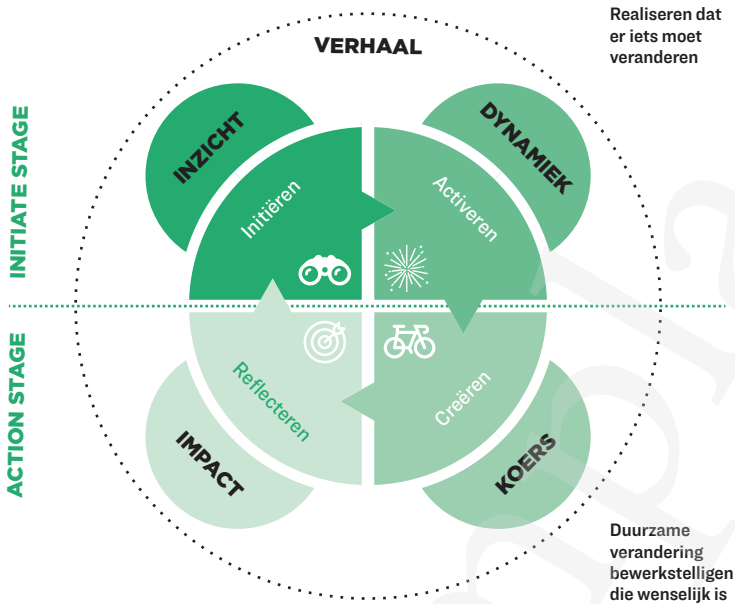
Door mensen de juiste kennis en competenties te geven kunnen ze de juiste duurzame beslissingen nemen. En als iedereen in de organisatie een verantwoordelijkheidsgevoel ontwikkelt om bij te dragen aan de gedeelde duurzame visie op de toekomst, kun je spreken over ‘duurzame mindsets’.

Voor de analyse van de vier processen baseren we ons op onderzoek naar duurzame gewoonten, duurzaamheidsintelligentie en duurzaamheidsdenken. Verschillende studies<sup>5</sup> tonen aan dat mensen wegwijs maken in het complexe duurzaamheidsconcept cruciaal is om duurzaamheid *intern* te verankeren. Door te leren van elkaar ontstaat er een collectief bewustzijn en vervolgens het besef dat er iets moet veranderen.

De afbeelding op de volgende pagina toont de stappen van impactcreatie in combinatie met de vier processen van duurzame mindsets. Dit noemen we de *Sustainological Feedback Loop*.

Na elk deel van het boek geven we je inzicht in de vier processen en voorzien we vragen die inspireren om duurzame mindsets te bevorderen. Via de *Sustainological Feedback Loop* proberen we duurzame leiders, die positieve impact willen creëren, te ondersteunen. De *loop* herhaalt zich





Bron: J. Beyne (2021)

vanuit het besef dat er iets moet veranderen, naar het bewerkstelligen van duurzame verandering die wenselijk is.

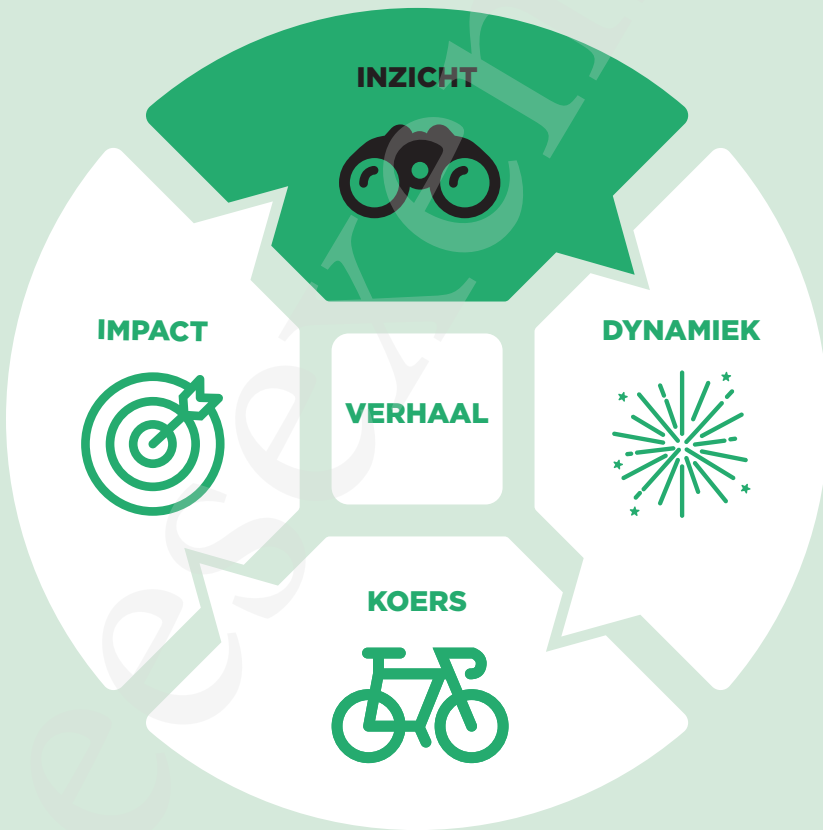
Dit boek kun je van voren naar achteren of vice versa lezen. Duurzaamheidsmanagers, MVO-managers, CEO's, HR-verantwoordelijken, duurzaamheidsambtenaren, marketing professionals, entrepreneurs, start-ups, politici, duurzame veranderaars en alle andere geïnteresseerden kunnen in elk deel inspiratie vinden over de manier waarop ze duurzaam kunnen ondernemen.

Dit boek is bestemd voor iedereen die geïnteresseerd is in het duurzaamheidsconcept en in duurzaam ondernemen. Voor iedereen die benieuwd is naar getuigenissen van andere organisaties, en naar de manier waarop zij omgaan met duurzaamheid. Voor iedereen die de eerste stappen wil zetten in het opstellen van concrete duurzaamheidsdoelstellingen. Voor iedereen die duurzame verandering wil teweegbrengen. En voor iedereen die vanuit systemisch activisme op zoek is naar duurzame oplossingen. *Let's go!*



1

# CREËER INZICHT



“ Naarmate onze greep op de natuurlijke wereld groeit, worden de eerste barsten in het onderliggende wereldbeeld zichtbaar.

De quote hiernaast, uit het boek *Hoe gaan we dit uitleggen – Onze toekomst op een steeds warmere aarde* van Jelmer Mommers, sluit het hoofdstuk af waarin Mommers uitlegt hoe we als mens heer en meester waren in het gouden tijdperk van de industriële revolutie. Het tempo, waarin groot-schalige organisationele en sociale veranderingen zich ontwikkelden, schoot omhoog. Stilaan vergaten we dat we deel van de natuur zijn. In plaats daarvan onderwierpen we de natuur door fossiele brandstoffen, zoals steenkool en aardolie, uit de grond te halen, op grote schaal pesticiden te gebruiken en rond te rijden in auto's met verbrandingsmotoren. Het leven werd beter en comfortabeler.

Er is in de laatste decennia ontzettend veel vooruitgang geboekt. Dat blijkt bijvoorbeeld uit het boek *Feitenkennis*,<sup>6</sup> waarin Hans Rosling, de wereldgezondheidsexpert en datagrootmeester, in heldere woorden en met grafieken aantoont hoe de extreme armoede daalt en het aantal doden door conflicten slinkt.

Rosling stelt in zijn boek vragen, zoals *Hoeveel procent van de eenjarige kinderen wereldwijd zijn gevaccineerd tegen een ziekte?* A: 80%, B: 40% of C: 15%?

Voor de meeste mensen komt het antwoord als een positieve verrassing. In veel opzichten heeft de wereld er nog nooit zo goed voor gestaan. Maar dat het met ons als mens beter gaat, wil nog niet zeggen dat het beter gaat met de planeet. 'Het is belangrijk dat we de feiten beter kennen, want alleen dan kunnen we de wereld verder verbeteren', meent Rosling. Wat we vandaag nodig hebben om comfortabel te leven, legt een enorme druk op onze leefomgeving. Er heerst een enorm verlies aan biodiversiteit, onze oceanen verzuren, de aarde warmt op en de plasticvervuiling blijft groeien. Dit zijn nog maar enkele van de vele uitdagingen voor de mens. We zien immers nu al de gevolgen: er ontstaan meer en meer migratiestromen (wat leidt tot oorlog en onrust), onze lucht- en waterkwaliteit gaan erop achteruit, de toegang tot energie verloopt moeizamer, oogsten mislukken, overstromingen en andere extreme weersomstandigheden zijn schering en inslag.<sup>7</sup>

De Intergouvernementele Werkgroep inzake Klimaatverandering (IPCC – Intergovernmental Panel on Climate Change), de organisatie van de Verenigde Naties die de risico's van de klimaatverandering evalueert, waarschuwt ons voor 'grootschalige onomkeerbare gebeurtenissen'. Als we een 'oncontroleerbare' aarde willen voorkomen, hebben we nood aan een radicale duurzame transformatie. We moeten de natuur een zetje geven, niet richting een 'onherbergzame menselijke samenleving', maar naar een samenleving met duurzame en veerkrachtige organisaties. Daarom is de nood hoog voor organisaties, overheden, burgers en grote en kleine bedrijven om samen te werken aan een duurzame verandering.

De grootste uitdaging voor een duurzame transformatie is de verandering die ermee gepaard gaat. Laten we starten bij onszelf, het veranderen van het eigen gedrag. Precies daar knelt het schoentje. De eigen logica of die van een hele organisatie aanpassen is een huzarenstukje voor het gewoontedier dat de mens is. De mindset en de perceptie die mensen hebben over het *waarom* van duurzaam ondernemen, zijn erg belangrijk. Een verandering is alleen succesvol wanneer iedereen weet *waarom* we iets doen. Mensen moeten duidelijk het voordeel zien van het gewenste doel en van het *'what's in it for me?'*. Dit in kaart brengen is de grootste uitdaging voor elk verandertraject, en al helemaal voor een hypercomplexe kwestie als *duurzaamheid*.

In dit eerste hoofdstuk willen we **inzicht** creëren in het duurzaamheidsconcept. Wat betekent duurzaamheid en welke definities of concepten bestaan er? Wat betekent duurzaamheid voor jou, als individu of als organisatie? Waarom zou jij of je organisatie inzetten op duurzaam ondernemen?

In dit deel gaan we allereerst dieper in op **wat** duurzaam ondernemen is. Vervolgens bespreken we **hoe** we duurzaam kunnen ondernemen en daarna maken we de business case van duurzaamheid in het **waarom** van duurzaam ondernemen. We zullen aantonen dat er geen weg meer rond is. Of, zoals schrijver en activist Jonathan Porritt het stelt: *'The future will be green or not at all.'*