



**Vlaanderen**

is internationaal  
ondernemen

# **VER DUUR ZAMEN**

van internationaal ondernemen

**FLANDERS  
INVESTMENT  
& TRADE**

**LEIDRAAD VOOR INTERNATIONAAL ONDERNEMEN**

Aan de slag met de VN Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen  
ter versterking van uw bedrijfsstrategie

# VER DUUR ZAMEN

van internationaal ondernemen

## COLOFON

Verduurzamen van internationaal ondernemen - Aan de slag met de VN Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen ter versterking van uw bedrijfsstrategie is een uitgave van Flanders Investment & Trade in samenwerking met CIFAL Flanders



## Concept:

CIFAL Flanders, opleidingscentrum verbonden met UNITAR  
[www.cifal-flanders.org](http://www.cifal-flanders.org) | [www.unitar.org](http://www.unitar.org)

## Afsluiten teksten:

december 2023  
1e editie – Mei 2018, 2e editie – 1e druk – Juni 2024

## Verantwoordelijke uitgever:

Joy Donné  
Flanders Investment & Trade  
Koning Albert II-laan 37 BE – 1030 Brussel  
T +32 2 504 87 11  
[info@fitagency.be](mailto:info@fitagency.be)  
[www.flanderstrade.be](http://www.flanderstrade.be)  
[www.twitter.com/fitagency](https://www.twitter.com/fitagency)  
[www.linkedin.com/groups](https://www.linkedin.com/groups)

## Opmaak en vormgeving:

The Oval Office

© Alle rechten voorbehouden

Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke wijze ook zonder voorafgaande, schriftelijke toestemming van de uitgever.

## Met dank aan CIFAL Flanders:

Renée Baeten, Maya De Deyn, Vincent De Keer, Silke De Pauw, Leen de Ruck, Sofie Dejans, Levi Halewyck, Marijke Janssens, Katrien Mertens, Febe Thomas, Louise Vandekerckhove, Mathilde Van Caectenbergh, Peter Wollaert





**Met deze handleiding wil FIT een kader aanbieden voor internationale ondernemers die willen verduurzamen aan de hand van de Agenda 2030 en de 17 SDG's.**

# VOORWOORD

## FIT en CIFAL Flanders

Op 25 september 2015 werd de Agenda 2030 voor Duurzame Ontwikkeling goedgekeurd door de Algemene Vergadering van de VN om een antwoord te bieden op de meest dringende maatschappelijke noden van onze tijd. Hoewel de VN Agenda 2030 en de 17 Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's) in de eerste plaats werden geschreven door en voor overheden, doet de Agenda 2030 expliciet beroep op bedrijven en het internationaal handelswezen om de SDG's te realiseren.

Het bedrijfsleven gaat al langer aan de slag met duurzaamheid of maatschappelijk verantwoord ondernemen. De Agenda 2030 biedt ondernemingen een holistisch verduurzamingskader aan dat aanzet tot actie in domeinen die van cruciaal belang zijn voor de mensheid en planeet (outside-in). De uitdaging bestaat wel om de Agenda 2030-tekst, geschreven op maat van overheden, zo toe te lichten dat hij richtinggevend wordt voor de concrete praktijk van bedrijfsvoering en organisatieontwikkeling.

Als een met UNITAR geaffilieerd expertise- en opleidingscentrum, organiseert CIFAL Flanders opleidingen, workshops, etc. om de vertaalslag te kunnen maken van deze mondiale agenda naar de lokale context. Hiervoor gebruikt CIFAL Flanders een aangepaste methodologie die gebaseerd is op Action Learning.

De Action Learning methodologie is gebouwd op richtinggevende bronnen zoals de ISO 26000, Richtlijnen voor maatschappelijke verantwoordelijkheid (2020) of de 10 principes van het UN Global Compact kader (EN, 2000), de handleiding SDG Guide for Stakeholders (EN, 2015) en het SDG Compass: The guide for business action on the SDGs (EN, FR, ES, 2016).

Met als doel zoveel mogelijk organisaties te inspireren en versterken om de SDG's strategisch in hun werking te verankeren, biedt CIFAL Flanders naast ad hoc opleidingen ook langtermijn opleidingstrajecten aan. Deze trajecten, gebundeld in het PCA2030 Trajectory, ondersteunen organisaties bij het afstemmen van hun duurzaamheidsbeleid op het kader van de Agenda 2030. Met een gemiddelde duurtijd van 6 jaar wordt de organisatie tot actie aangezet binnen 6 werkvelden: leren, organiseren, formuleren, uitvoeren, evalueren en communiceren.

Met deze handleiding wil FIT een kader aanbieden voor internationale ondernemers die willen verduurzamen aan de hand van de Agenda 2030 en de 17 SDG's. Om jouw organisatie klaar te stomen op het geïntegreerd verduurzamen van het beleid, wordt deze handleiding daarom opgebouwd aan de hand van zes werkvelden, waarbij we uitnodigen om kritisch na te denken over de uitdagingen waarmee een onderneming geconfronteerd wordt tijdens de internationaliseringsactiviteiten.





**Het is ons doel om te inspireren en te begeleiden bij het bouwen van een duurzaam en toekomstbestendig bedrijf**

# TER INLEIDING

Welkom bij deze handleiding over het **verduurzamen van internationaal ondernemen** aan de hand van de Agenda 2030 voor Duurzame Ontwikkeling en de 17 Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDG's) van de Verenigde Naties.

In een wereld waarin duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen steeds belangrijker worden, is het fundamenteel dat bedrijven hun rol (h)erkennen in het stimuleren van een rechtvaardige en duurzame transitie. De 17 SDG's zijn een universele oproep aan alle landen, organisaties en individuen om samen te werken aan oplossingen voor de meest urgente uitdagingen waarmee onze planeet wordt geconfronteerd. Ze richten zich op uiteenlopende doelen, zoals het beëindigen van armoede en honger, het bevorderen van goede gezondheid en welzijn, het aanpakken van klimaatverandering en het waarborgen van inclusieve en eerlijke economische groei.

In deze handleiding zullen we ons concentreren op hoe internationaal opererende bedrijven een sleutelrol kunnen spelen bij het realiseren van deze doelen. Door hun wereldwijde aanwezigheid en impact hebben deze bedrijven een unieke mogelijkheid om positieve verandering teweeg te brengen op mondiale schaal. Tegelijkertijd worden ze ook aangezet om de verantwoordelijkheid te nemen om duurzaamheidspraktijken te integreren in hun kernactiviteiten en waardeketen.

Het verduurzamen van internationaal ondernemen gaat verder dan alleen het minimaliseren van negatieve effecten op het milieu. Het omvat ook het bevorderen van sociale rechtvaardigheid, het respecteren van mensenrechten, het bevorderen van gendergelijkheid en het ondersteunen van inclusiviteit en diversiteit binnen de organisatie en de bredere gemeenschappen waarin ze actief zijn.

Deze handleiding bevat 94 vragen en antwoorden die jouw onderneming kunnen helpen om de SDG's te integreren in de strategie, beleidslijnen en dagelijkse activiteiten. We gaan dieper in op verschillende aspecten, zoals het leren over de VN Agenda 2030, het organiseren van een multiculturele werkgroep, het formuleren van duurzaamheidsdoelstellingen, uitvoeren van het SDG-actieplan, het monitoren en evalueren van vooruitgang en het communiceren van de inspanningen aan belanghebbenden.

Het is ons doel om te inspireren en te begeleiden bij het bouwen van een duurzaam en toekomstbestendig bedrijf dat niet alleen winstgevend is, maar ook bijdraagt aan het welzijn van de planeet en haar bewoners.

Laten we samen op weg gaan naar een duurzaam internationaal ondernemingslandschap dat de SDG's omarmt en bijdraagt aan een wereld die welvarend, rechtvaardig en ecologisch gezond is voor huidige en toekomstige generaties.

**Veel succes toegewenst en samen maken we het verschil!**





# INHOUDS- TAFEL

Voorblad: Verduurzamen van internationaal ondernemen.	1
Colofon	2
Voorwoord FIT en CIFAL Flanders	3
Ter inleiding: het belang van internationale handel in de VN Agenda 2030	4
Leeswijzer	8
Afkortingen & Acroniemen	9
Begrippenlijst	10
<b>Hoofdstuk 1: LEREN</b>	<b>14</b>
<b>Hoofdstuk 2: ORGANISEREN</b>	<b>33</b>
<b>Hoofdstuk 3: FORMULEREN</b>	<b>45</b>
<b>Hoofdstuk 4: UITVOEREN</b>	<b>52</b>
<b>Hoofdstuk 5: EVALUEREN</b>	<b>63</b>
<b>Hoofdstuk 6: COMMUNICEREN</b>	<b>70</b>
Bibliografie	80

<b>Hoofdstuk 1: LEREN</b>	<b>14</b>	18. Wat verwacht de VN van een internationale onderneming?	28	34. Hoe zet je een internationale duurzaamheidswerkgroep op?	41
1. Wat moet je weten over de VN Agenda 2030 voor Duurzame Ontwikkeling?	16	19. Hoe ga je om met discrepanties tussen toepasselijke duurzaamheidsregels?	28	35. Hoe kan je ervoor zorgen dat jouw leveranciers en partners zich ook aan duurzaamheidsnormen houden?	41
2. Hoe hertaalt SDG 16 zich op niveau van je internationale onderneming?	18	<b>Wat moet jij of je team kunnen?</b>		36. Met welke belanghebbenden ga je aan tafel zitten?	41
3. Hoe hertaalt SDG 17 zich op niveau van je internationale onderneming?	18	20. Hoe ziet het profiel van een duurzaam internationaal ondernemer eruit?	29	37. Hoe kunnen belanghebbenden bijdragen bij het opvolgen van mensenrechten?	42
4. Kan internationaal ondernemen duurzaam zijn en hoe duurzaam is het?	19	21. Wat is een goed profiel voor een duurzaamheidscoördinator?	29	<b>Voorzien van voldoende implementatiemiddelen</b>	
5. Welke thema's die voor een internationale ondernemer van belang zijn zitten niet vervat in de SDG's?	19	22. Welke duurzaamheidscompetenties zijn nodig?	31	38. Hoe staan investeerders tegenover de verduurzaming van internationaal ondernemen?	43
6. Zijn er alternatieve economische modellen?	20	23. Hoe kan je jouw medewerkers trainen en bewustmaken van duurzaamheid?	31	39. Wat zijn de steunmogelijkheden die het kostenplaatje kunnen drukken?	43
7. Hoe kan je op de hoogte blijven van de wereldwijde trends en ontwikkelingen?	20	<b>Hoofdstuk 2: ORGANISEREN</b>	<b>33</b>	40. Welke technologieën kunnen je helpen om duurzaamheid in jouw bedrijf te bevorderen?	44
8. Wat zijn de globale uitdagingen?	21	<b>Aan de start van de transformatie</b>		41. Welke overwegingen zijn van belang voor samenwerking en co-creatie?	44
9. Welke verduurzamingstrajecten kunnen je helpen in het kader van de SDG's?	22	24. Hoe kan je duurzaamheid integreren in jouw internationale bedrijfsvoering en beleid?	34	42. Hoe zorg je ervoor dat ethische principes gehandhaafd blijven doorheen de verschillende departementen?	44
10. Welke netwerken kunnen je ondersteunen?	23	25. Hoe kan je jouw bedrijfscultuur vormen om duurzaamheid te ondersteunen?	34	<b>Hoofdstuk 3: FORMULEREN</b>	<b>45</b>
11. Zijn er bepaalde duurzaamheidscertificeringen die relevant zijn?	24	26. Hoe verkrijg je inzicht in de cultuur van de toekomstige markt?	35	<b>Duurzaamheid verankeren in de ondernemingsstrategie</b>	
<b>Wat moet je weten inzake wetgeving en internationale gedragsnormen?</b>		27. Hoe zorg je voor correcte dataverzameling?	35	43. Hoe kan je de SDG's in jouw bedrijfsmissie, visie en waarden opnemen?	46
12. Welke invloed hebben (internationale) wetten en regelgeving op duurzaam ondernemen?	25	28. Hoe breng je risico's in kaart die de verduurzaming kunnen dwarsbomen?	36	44. Hoe bepaal je welke SDG's prioriteit hebben in de internationale bedrijfsstrategie?	46
13. Welke normalisatie bestaat er voor jouw onderneming om duurzaam en internationaal te ondernemen?	26	29. Welke instrumenten kan je gebruiken om te verduurzamen?	36	45. Hoe kan je duurzaamheidsdoelen formuleren die meetbaar, haalbaar en relevant zijn?	47
14. Welke sociale wetgevingen en richtlijnen zijn van toepassing?	27	<b>De belanghebbenden (stakeholders) voor verduurzaming</b>		46. Hoe kan je jouw bedrijfsdoelen afstemmen op de SDG's?	48
15. Waar vind je milieu-gerelateerde wetgevingen en richtlijnen?	27	30. Waarom moet je jouw belanghebbenden betrekken?	38	47. Hoe kan je ervoor zorgen dat de duurzaamheidsdoelen een werkelijke positieve impact hebben op zowel je onderneming als op de samenleving?	48
16. Wat bestaat er op niveau van mensenrechten?	27	31. Hoe bepaal je jouw interne en externe belanghebbenden?	38		
17. Zijn er wetgeving en richtlijnen inzake goed bestuurlijk beleid?	28	32. Hoe betrek je interne en externe belanghebbenden?	39		
		33. Hoe kan je je medewerkers betrekken bij streven naar duurzaamheid?	40		

48. Hoe kan je jouw belanghebbenden betrekken bij het formuleren van duurzaamheidsdoelen?	48	63. Hoe verduurzaam je internationaal transport?	57	80. Hoe kan je de kosten en baten van de duurzaamheidsinitiatieven beoordelen?	67
49. Hoe zorg je voor gedragenheid van de geformuleerde doelstellingen?	49	64. Hoe vermijd je corruptie?	58	81. Hoe staat het in België en andere landen met de realisatie van de SDG's?	68
50. Hoe kan je als lokale afdeling van een internationale ondernemingsgroep duurzaamheid formaliseren?	49	65. Op welke manier kan je duurzaamheidscriteria opnemen in het aankoopbeleid?	58	82. Hoe kan je duurzaamheidsprestaties evalueren ten opzichte van de sector?	69
51. Hoe kan je ervoor zorgen dat jouw duurzaamheidsdoelen relevant blijven in een veranderende markt?	49	66. Hoe stimuleer je de consument in het ethisch en duurzaam consumeren?	58		
<b>Ethische principes, waarden en een zorgvuldigheidsstrategie opstellen</b>		67. Hoe zet je in op dierenwelzijn?	59	<b>Hoofdstuk 6: COMMUNICEREN</b>	<b>70</b>
52. Hoe bepaal je ethische principes en waarden volgens de VN Agenda 2030?	50	<b>Realiseren van het duurzaamheidsplan</b>		83. Hoe communiceer je over het verduurzamen van internationaal ondernemerschap?	71
53. Hoe stel je een internationale gedragscode (code of conduct) op?	50	68. Hoe voer je een materialiteitsanalyse uit?	59	84. Waarop moet je letten in jouw communicatie en marketing?	71
54. Hoe stel je een zorgvuldigheidsstrategie (due diligence) op?	51	69. Hoe stel je een materialiteitsmatrix op?	60	85. Hoe communiceer je intercultureel?	72
<b>Hoofdstuk 4: UITVOEREN</b>	<b>52</b>	70. Wat zijn de aandachtspunten bij het uitvoeren van jouw duurzaamheidsplan?	61	86. Welke waarden moet je in acht nemen?	73
<b>Inzetten op globale uitdagingen aan de hand van de SDG's</b>		71. Hoe kan je de impact van de (nieuwe) vestiging in kaart brengen?	61	87. Hoe kan je jouw duurzaamheidsprestaties op een transparante en geloofwaardige manier communiceren?	73
55. Hoe kan je als onderneming die internationaliseert inzetten op globale uitdagingen?	53	72. Waar kan je praktijkvoorbeelden vinden van ondernemingen die de SDG's succesvol hebben geïntegreerd?	61	88. Waarom vallen interne en externe communicatie rond duurzaamheid steeds vaker samen?	74
56. Hoe kan je bijdragen aan armoedebestrijding?	54	73. Hoe kan je samenwerken met andere bedrijven, overheden en ngo's om duurzaamheidsdoelen te bereiken?	62	89. Hoe kan je de interne belanghebbenden (stakeholders) betrekken via het communiceren van jouw duurzaamheidsinspanningen?	74
57. Hoe versterk je het sociaal beleid in de lokale productiesites in het buitenland en lageloonlanden?	54	74. Hoe hou je rekening met inheemse volkeren?	62	90. Hoe kan je de externe belanghebbenden (stakeholders) informeren over jouw duurzaamheidsinspanningen?	75
58. Welke stappen kan je ondernemen om je internationale faciliteiten op een duurzame manier te verbeteren en te beheren?	55	<b>Hoofdstuk 5: EVALUEREN</b>	<b>63</b>	<b>Starten met duurzaamheidsverslaggeving</b>	
59. Hoe kan jouw onderneming efficiënter gebruikmaken van hulpbronnen?	55	75. Hoe kan je de vooruitgang binnen de geformuleerde doelstellingen opvolgen?	64	91. Waarom aan duurzaamheidsverslaggeving doen?	75
60. Hoe kan je duurzaamheid integreren in het productontwikkelingsproces?	56	76. Hoe kan je de effectiviteit van jouw duurzaamheidsinitiatieven evalueren?	64	92. Welke rapportagekaders kan je gebruiken voor duurzaamheidsverslaggeving?	75
61. Hoe kan je jouw ketenbeheer verduurzamen?	56	77. Hoe kan je feedback van belanghebbenden verzamelen en integreren in jouw evaluaties?	65	93. Is er een verplichtend kader voor duurzaamheidsverslaggeving?	78
62. Hoe kan je de milieu-impact van je bedrijf minimaliseren?	56	78. Hoe kan je jouw duurzaamheidsdoelen bijstellen op basis van de voortgang?	65	94. Wat is het voordeel van labels en certificaten bij communicatie?	78
		79. Hoe kan je ervoor zorgen dat het evaluatieproces transparant en eerlijk is?	67	<b>Bibliografie</b>	<b>80</b>



# LEESWIJZER

## Voor wie?

- Vlaamse ondernemers die op een duurzame manier willen internationaliseren, investeren of aan markttuitbreiding willen doen met hun producten en diensten met behulp van de duurzaamheidsdoelstellingen van de VN Agenda 2030.
- Vlaamse ondernemers die hun bestaande toeleverings-, aankoopketen of beleid wensen te verduurzamen. Dit terwijl ze rekening houden met nieuwe maatschappelijke verwachtingen en trends maar ook met huidige en toekomstige wetgeving.
- Vlaamse ondernemers die op een duurzame wijze internationale investeerders willen aantrekken om te vestigen op Vlaamse bodem.

## Waarom?

- Overzicht geven van, en structuur aanbrengen in het mondiale SDG-landschap.
- Ondernemingen de juiste bronnen aanleveren en de correcte instrumenten aanbieden om zich te organiseren en tot actie over te gaan.
- Ondernemingen helpen om door de bomen het bos te zien in nieuwe Europese wetgevingsinitiatieven, maar ook daarbuiten.

## Benadering?

- Aan de hand van veel gestelde vragen (FAQ) en toelichting van belangrijke concepten.
- Aanklikbare antwoorden (via hyperlinks) die de weg wijzen naar interessante websites, links, documenten, rapporten...
-  Ga aan de slag met onze adviezen via korte opdrachten en denkoefeningen.
-  Met voorbeelden van onder andere Vlaamse ondernemingen die duurzaam internationaliseren.
- We geven voorrang aan Vlaamse en Nederlandstalige bronnen, en wanneer deze niet beschikbaar zijn wordt er verwezen naar anderstalige internationale bronnen.
- Hoewel veel ondernemingen al bezig zijn met verduurzamen, wordt in dit document de focus gelegd op ondernemingen die expliciet bezig zijn met de SDG's en/of hier een bijdrage aan leveren.
- Doorheen dit document worden heel wat afkortingen en acroniemen gebruikt. De lijst vind je terug op pagina 9.
- Alle woorden die **schuin en vet gedrukt staan** doorheen de handleiding worden gedefinieerd in de **begrippenlijst** op pagina 10.
- Waar gebruikelijk werd voor de Nederlandstalige naam van internationale organisaties gekozen. Een hulpmiddel hierbij was Interactive Terminology for Europe.

## Structuur?

De structuur van de handleiding volgt de 6 werkvelden van het CIFAL Flanders PCA2030 Trajectory. Dit volg je niet als een stappenplan, maar het verdeelt de verschillende hoofdstukken in vragen die je jezelf stelt tijdens dit continue proces.

- **Leren:** bevat alles wat een internationale ondernemer moet weten over duurzaam ondernemen en welke informatiebronnen nuttig kunnen zijn.
- **Organiseren:** hoe kan je duurzaamheid structureel incorporeren in de internationale context van ondernemingsbeleid en de toeleveringsketen.
- **Formuleren:** (her)bekijk de missie, visie en waarden. Welke SDG's moet je prioriteren en welke zijn belangrijk bij internationalisering? Welke duurzaamheidsdoelstellingen formuleer je?
- **Uitvoeren:** Hoe ga je concreet aan de slag om je internationaal ondernemerschap te verduurzamen?
- **Evalueren:** Hoe breng je de progressie van je onderneming in kaart en hoe kan je deze meten?
- **Communiceren:** Hoe kan je de vooruitgang die jouw internationaliserende onderneming maakt rapporteren?

We pretenderen geen volledigheid. Vragen, opmerkingen of aanvullingen voor deze handleiding 'verduurzamen van internationaal ondernemen' kunnen doorgestuurd worden naar [info@cifal-flanders.org](mailto:info@cifal-flanders.org).

# AFKORTINGEN & ACRONIEMEN

<b>5 P's</b>	People, Planet, Prosperity, Peace, Partnership
<b>ABIS</b>	The Academy of Business in Society
<b>CCI Wallonie</b>	Centre de Commerce et d'Industrie Wallonie
<b>COP</b>	Communication on Progress rapport
<b>CSDDD</b>	EU Corporate Sustainability Due Diligence Directive
<b>CSR</b>	Corporate Social Responsibility
<b>CSRD</b>	Corporate Sustainability Reporting Directive
<b>EBEN</b>	European Business Ethics Network
<b>ECCJ</b>	European Coalition for Corporate Justice
<b>EEN</b>	Enterprise Europe Network
<b>EMAS</b>	Eco-Management en Audit Schema
<b>ESG</b>	Environmental, Social, Governance
<b>ESRS</b>	European Sustainability Reporting Standards
<b>EU</b>	Europese Unie
<b>EUROSIF</b>	European Sustainable Investment Forum
<b>EVRM</b>	Europees Verdrag van de Rechten van de Mens
<b>FAO</b>	Food and Agriculture Organization (Voedsel- en Landbouworganisatie van de VN)
<b>FIT</b>	Flanders Investment and Trade
<b>GBI</b>	Global Business Initiative
<b>GRI</b>	Global Reporting Initiative
<b>HLPF</b>	High-Level Political Forum
<b>HRM</b>	Human Resources Management

<b>IAO</b>	Internationale Arbeidsorganisatie (International Labour Organisation)
<b>ICPA</b>	International Centre for Policy Advocacy
<b>IDG's</b>	Inner Development Goals
<b>IDH</b>	Initiatief Duurzame Handel (The Sustainable Trade Initiative)
<b>IoT</b>	Internet of Things (Internet der Dingen)
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization
<b>KPI</b>	Kritieke prestatie-indicator
<b>LCA</b>	Levenscyclus analyse
<b>MVO</b>	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
<b>NAP</b>	Nationaal Actie Plan
<b>NBN</b>	Bureau voor Normalisatie België
<b>NCP</b>	Het Nationaal Contactpunt (NCP) voor maatschappelijk verantwoordelijk ondernemen
<b>NEN</b>	Stichting Koninklijk Nederlands Normalisatie Instituut
<b>NFRD</b>	Non-Financial Reporting Directive
<b>ngo</b>	niet-gouvernementele organisatie
<b>OESO</b>	Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling
<b>ORSE</b>	Observatoire sur la Responsabilité des Entreprises
<b>SASB</b>	Sustainability Accounting Standards Board
<b>SBTi</b>	Science Based Targets Initiative

<b>SDG</b>	Sustainable Development Goal (Duurzame Ontwikkelingsdoelstelling)
<b>SFDR</b>	Sustainable Finance Disclosure Regulation
<b>SPOC</b>	Single Person of Contact
<b>TBL</b>	Triple Bottom Line
<b>UNDP</b>	United Nations Development Programme
<b>UNGPs</b>	The United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights
<b>UNITAR</b>	United Nations Institute for Training and Research
<b>VLAIO</b>	Vlaams Agentschap Innoveren & Ondernemen
<b>VLEVA</b>	Vlaams-Europees Verbindingsagentschap
<b>VN</b>	Verenigde Naties
<b>VNR</b>	Voluntary National Review
<b>Voka</b>	Vlaams netwerk van ondernemingen
<b>WEF</b>	Wereld Economisch Forum

# BEGRIPPENLIJST

**Bedrijfscultuur** is de gemeenschappelijke verzameling van normen, waarden en gedragsuitingen die gedeeld worden door de leden van je organisatie.

**Bluewashing** refereert naar ondernemingen die de UN Global Compact ondertekenden maar geen echte veranderingen doorvoerden. De blauwe kleur verwijst naar het blauw van de VN-vlag.

**Belanghebbenden** of **stakeholders** zijn mensen en organisaties die worden beïnvloed door je bedrijfsactiviteiten, of die daar zelf invloed op uitoefenen.

— **Externe belanghebbenden** zijn *stakeholders* buiten de organisatie, zoals politieke overheden, ngo's, onderwijs, concurrenten, investeerders, burgers, leveranciers en consumenten, etc.

— **Interne belanghebbenden** zijn *stakeholders* binnen een organisatie, bijvoorbeeld werknemers, managers, leden van de Raad van Bestuur, aandeelhouders, etc.

**Beleidsnota** is een krachtig instrument om de doelen en richtlijnen te communiceren, begrijpen en implementeren, terwijl het tegelijkertijd de betrokkenheid en consistentie binnen de organisatie bevordert.

**Cascadesysteem** verwijst naar een methodologie of benadering die gebruikt wordt om een hiërarchie van normen waaraan een organisatie zich moet houden te bepalen. Hierbij krijgt de hoogste norm de prioriteit.

**Circulaire economie** gaat over verantwoorde consumptie- en productie waarin grondstoffen en materialen altijd weer een nieuwe functie krijgen. Het gaat over de creatie van de hoogst mogelijke gebruikswaarde voor de langst mogelijke tijd, terwijl zo weinig mogelijk materiële middelen en energie wordt verbruikt.

## Communicatie

— **Externe communicatie** draait om transparant en verantwoord duurzaamheidsprestaties en -doelstellingen openlijk te communiceren naar externe belanghebbenden (stakeholders) via rapporten, websites, sociale media en persberichten.

— **Interne communicatie** verwijst naar de manier waarop een organisatie informatie deelt en communiceert over duurzaamheid gerelateerde onderwerpen met haar interne belanghebbenden (stakeholders).

**Creatie van gedeelde waarde** is een principe waarbij een onderneming economische waarde probeert te creëren op een manier die ook maatschappelijke behoeften en uitdagingen aanpakt.

**Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)** is een Europese richtlijn die bedrijven verplicht om uitgebreide en gedetailleerde informatie te verstrekken over hun duurzaamheidsprestaties en de strategische implicaties daarvan. Deze informatie moet worden gerapporteerd volgens de *European Sustainability Reporting Standards (ESRS)*.

## Doelstellingen

— **Strategische doelstellingen** zijn doelstellingen opgesteld op (middel-) lange termijn die beogen de missie en visie te realiseren.

— **Operationele doelstellingen** zijn gebaseerd op (een) strategische doelstelling(en) en helpen om deze praktisch te verwezenlijken.

**Duurzaamheid** is het streven naar een evenwichtige benadering van economische, sociale en ecologische overwegingen om te voorzien in de behoeften van de huidige generatie zonder de mogelijkheden van de toekomstige generaties in gevaar te brengen.

**Duurzaamheidsverslaggeving** of **-rapportage** verwijst naar de openbaarmaking van informatie door organisaties over hun prestaties op vlak van duurzaamheid. Hierbij wordt het begrip 'duurzaamheid' ingevuld afhankelijk van het gekozen rapporteringskader.

**Duurzaam internationaal ondernemen** betekent dat bedrijven in hun internationale relaties met afnemers, leveranciers of partners oog hebben voor het evenwicht tussen economische prestaties enerzijds en de sociale en ecologische effecten daarvan anderzijds, rekening houdend met de plaatselijke institutionele, sociale en culturele context.

**Duurzame ontwikkeling** werd in 1987 in het Brundtland Rapport gedefinieerd als "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".

**Ethisch ondernemen** omvat het nemen van verantwoordelijkheid voor de impact van bedrijfsactiviteiten op de samenleving, het milieu en de economie, het handhaven van hoge normen van integriteit en transparantie en het respecteren van mensenrechten.

**ESG** staat voor Environment, Social and Governance, ofwel milieu, maatschappij en goed bestuur. Het wordt vaak gebruikt in het kader van (duurzaamheids)rapportering, waarbij deze drie letters de drie thema's weergeven waarop moet worden ingezet.



**Evaluatie** kijkt naar de prestaties uit de monitoring en resultaten, en vergelijkt of deze overeenstemmen met de geformuleerde doelstellingen.

**Exportplan** verwijst naar een strategisch document dat de doelstellingen, aanpak en tactieken beschrijft voor het succesvol uitbreiden van de verkoop van producten of diensten naar internationale markten.

**Gedragscodes** (Code of Conduct) geeft weer wat er van werknemers wordt verwacht, maar ook waar het bedrijf voor staat. Je kan de eigen ethiek tonen, maar ook laten zien aan welke wetten en regels je wil voldoen (compliance) en wat belanghebbenden van jou kunnen verwachten (maatschappelijke verantwoordelijkheid)

— **Deontologische code** (Code of Ethics) is een code gericht op ethische principes en professionele verantwoordelijkheid, opgesteld voor een specifieke groep. Een code of conduct richt zich op het bevorderen van het gewenste gedrag.

**Goed Bestuurlijk Beleid of Corporate Governance** beoogt het maatschappelijk verantwoord gedrag binnen de onderneming. Het gaat daarbij om een beweging naar verantwoordelijkheidsgevoel, beter management en betere controle, waarbij de waarden transparantie, onafhankelijkheid en verantwoordelijkheid centraal staan.

— **Code Buysse** is de Belgische code voor corporate governance of goed bestuurlijk beleid voor niet-beursgenoteerde ondernemingen.

— **Corporate Governance Code 2020** (Code Lippens) is de Belgische code voor corporate governance of goed bestuurlijk beleid voor vennootschappen naar Belgisch recht waarvan de aandelen verhandeld worden op een gereguleerde markt (beursgenoteerde ondernemingen).

**Globale Zuiden** verwijst naar economisch achtergestelde landen, voornamelijk gesitueerd op het zuidelijk halfrond, en benadrukt structurele wereldwijde ongelijkheden, geworteld in historische koloniale erfenissen en sociaaleconomische uitdagingen.

**Greenhushing** is een term die beschrijft wanneer bedrijven ervoor kiezen om hun duurzaamheidsinspanningen niet te communiceren. Dit kan te wijten zijn aan angst voor reputatierisico, zoals beschuldigingen van greenwashing, of om verantwoordelijk te worden gehouden voor hun milieueffect.

**Greenwashing** betekent dat een onderneming haar bedrijfspraktijken of producten groener en duurzamer voorstelt dan ze zijn.

**IAO Tripartite principeverklaring** is de verklaring van de internationale arbeidsorganisatie inzake multinationale ondernemingen en sociaal beleid. De verklaring werd laatst aangepast in 2022 en biedt richtlijnen op het vlak van o.a. werkgelegenheid, algemeen beleid en arbeids- en levensomstandigheden.

**Implementatiemiddel** verwijst naar de praktische instrumenten en methoden die bedrijven gebruiken om duurzaamheid te integreren in hun internationale activiteiten.

**Inheemse volkeren** zijn de oorspronkelijke bewoners van een gebied, voordat daar kolonisten kwamen wonen, die hun eigen gebruiken en cultuur in stand hielden.

**Interculturaliteit** in een bedrijfscontext gaat onder meer over het omgaan met culturele en religieuze verschillen tijdens onderhandelingen, het aansturen van multiculturele teams en het omgaan met multiculturele klanten

**Interlevensbeschouwelijheid** is het bevorderen van begrip, respect en samenwerking tussen verschillende levensbeschouwingen (geloofsovertuigingen/ religies) met als doel het creëren van een samenleving waarin diversiteit wordt gewaardeerd en geaccepteerd.

**Internationaliseren:** het proces waarbij een organisatie haar activiteiten, producten of diensten uitbreidt naar internationale markten, met als doel wereldwijde aanwezigheid te vestigen en internationale kansen te ontwikkelen.

#### ISO-normen

— **ISO 26000** is een internationale richtlijn ontwikkeld door de Internationale Organisatie voor Standaardisatie (ISO). ISO 26000 biedt organisaties richtlijnen aan om duurzaam te ondernemen. Het is een internationale norm die organisaties helpt om MVO te integreren in de werking...

— **ISO 14001** stelt de criteria vast voor een milieumanagementsysteem dat kan worden gecertificeerd.

— **ISO 14040:** 2006 beschrijft de principes en het kader voor de levenscyclusanalyse.

— **ISO 20400** biedt richtlijnen voor het integreren van duurzaamheid in de inkoopprocessen van een organisatie.

— **ISO 53001** is een internationale richtlijn die een managementnorm zal opstellen. Dit doel is nog in ontwikkeling.

— **ISO 53002** is de gids die zal gepaard gaan met ISO 53001.

**Kritieke prestatie-indicatoren (KPI)** of Key Performance Indicator is een parameter die helpt om iets op te volgen.

**Levenscyclusanalyse (LCA)** is een methode die een holistische benadering biedt van de milieueffecten gedurende de gehele levenscyclus van een product, van grondstoffenwinning en productie, tot gebruik, transport en uiteindelijke verwijdering of verwerking waardoor een bedrijf inzicht krijgt in de milieu-impact van zijn product en de potentiële verbeterpunten voor duurzamere bedrijfsvoering.

**Materialiteit** geeft weer wat er “materieel” is, of in andere woorden essentieel of relevant.

— **Dubbele materialiteit** houdt rekening met twee perspectieven: enerzijds de potentiële impact van de bedrijfsvoering op mens en milieu (impact materialiteit) en anderzijds de financiële impact van duurzaamheidsrisico's en -kansen op het bedrijf.

**Meetinstrumenten** (tools) zijn systemen, procedures of technieken die de indicatoren meten en/of in kaart brengen.

**Mensenrechten** zijn rechten die inherent zijn aan alle mensen, ongeacht ras, geslacht, nationaliteit, etniciteit, taal, godsdienst of enige andere status. Ze omvatten niet enkel de burgerlijke en politieke rechten, maar ook economische, sociale en culturele rechten en collectieve rechten.

**Missie** verantwoordt de bestaansreden van de onderneming. Je definieert waar het voor staat en de manier waarop een positie wordt ingenomen ten opzichte van andere spelers op de internationale markt.

**Monitoring** is het meten van de werkelijke voortgang en bekijken of de geplande acties, activiteiten, projecten, etc daadwerkelijk plaatsvinden zoals gepland.

**MVO, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (CSR, Corporate Social Responsibility)** is een resultaatgericht proces waarbij een bedrijf over de gehele keten van zijn activiteiten verantwoordelijkheid neemt over de effecten van deze activiteiten op sociaal, ecologisch en economisch gebied, en daarover verantwoording aflegt en dialoog aangaat met belanghebbenden (bron: MVO-referentiekader boekje en [MVO Platform](#)).

**Nationaal Contactpunt (NCP)** is een schakel voor de OESO-richtlijnen in de onderschrijvende landen. Het heeft als doel de richtlijnen te promoten, vragen te beantwoorden en bemiddelingsdiensten voor klachten aan te bieden.

**OESO-richtlijnen** zijn een reeks vrijwillige, internationale normen en principes die bedrijven en multinationale ondernemingen helpen bij het bevorderen van maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid in hun activiteiten, met nadruk op transparantie, ethisch gedrag en respect voor mensenrechten.

**Rainbow washing** (1) wanneer de SDG's als communicatietool worden gebruikt zonder ze systematisch te implementeren in het kader van een duurzaamheidsstrategie, (2) wanneer de regenboogvlag (voornamelijk tijdens pride month) wordt gebruikt als marketingtool, maar dit zich niet vertaalt in het ondersteunen van de LGBTQ+-gemeenschap in de bedrijfsstrategie.

**SDG's** of *Sustainable Development Goals* slaan op het doelstellingenkader van de VN, waarbij er 17 duurzame doelstellingen worden geformuleerd.

— **Lead SDG's** zijn de SDG's die het dichtst aansluiten bij de missie en visie, en dus ook bij de kernactiviteit van de onderneming.

— **Kern SDG's** sluiten aan op de activiteiten van de organisatie en werken ondersteunend voor de lead-SDG's.

**Sectorale benchmark** vergelijkt de duurzaamheidsprestaties van bedrijven in dezelfde sector door hen een score toe te kennen om een mediaan vast te stellen.

**Social Return on Investment (SROI)** is een methodologie die wordt gebruikt om de sociale waarde en impact van een investering, programma of project te kwantificeren.

**Technologie ecovoordeel** is een denkwijze waarbij geavanceerde technologieën en manieren van werken worden gebruikt om winstgevende oplossingen mogelijk te maken die ook een positieve impact hebben op net zero en andere ESG-doelen.

**Toekomstscenario** biedt ondernemingen handvaten om hen voor te bereiden en anticiperen op wat komt. Het is een strategische vooruitblik waarbij verschillende scenario's ontwikkeld worden en onzekerheden in kaart worden gebracht.

**Transformatie** gaat over structurele veranderingen in de organisatiestructuur met als doel de bedrijfsprestaties op lange termijn meer veerkracht te bieden.

**Transitie** verwijst naar een verandering, verschuiving of overgang van de ene toestand, situatie of systeem naar een andere, vaak met de bedoeling om verbeteringen te bereiken of aan nieuwe behoeften te voldoen.

**Triple Bottom Line** is een concept dat benadrukt dat er een harmonieus evenwicht moet zijn tussen 3 P's (*People, Planet en Profit*) om tot duurzame ontwikkeling te komen: sociale inclusie, de bescherming van het milieu en economische groei.

**UN Guiding principles on Business and Human Rights** zijn de wereldwijde norm voor het voorkomen en aanpakken van het risico van nadelige gevolgen voor de mensenrechten in verband met bedrijfsactiviteiten. Ze bieden het internationaal aanvaarde kader voor het verbeteren van normen en praktijken met betrekking tot bedrijfsleven en mensenrechten.

**UN Global Compact** is een vrijwillig initiatief gelanceerd door de Verenigde Naties om organisaties aan te moedigen duurzame verantwoorde beleidslijnen en praktijken te hanteren. Het Global Compact is gebaseerd op tien principes met betrekking tot mensenrechten, arbeid, milieu en corruptiebestrijding.

**Veranderingsmanagement managementvorm** die zich richt op het doorvoeren van veranderingen in een organisatie. Dat kan gaan over de structuur, de werkwijze of een combinatie van die twee.

**Verantwoorde terugtrekking** oftewel *responsible disengagement*, is de actie waarbij een onderneming zijn activiteiten stopzet door zowel in te zetten op dialoog als de negatieve impact te verkleinen die de terugtrekking meebrengt.

**Visie** richt zich op het toekomstperspectief van het bedrijf. Het weerspiegelt de ambities die je wil vervullen terwijl je internationaal zakendoet.

**Waarden** zijn de principes en overtuigingen vanuit welke het bedrijf haar taak wil waarmaken.

**Zorgplicht of due diligence** betekent dat ondernemingen de verantwoordelijkheid dragen om het risico op mensenrechtenschendingen te onderzoeken, maatregelen te treffen, die te monitoren en erover te communiceren.



# 1

HOOFSTUK

# LEREN

De wereld van internationaal ondernemen heeft de afgelopen jaren een ingrijpende *transformatie* ondergaan. In dit hoofdstuk duiken we dieper in de dynamische en veelomvattende wereld van *duurzaam internationaal ondernemen*.

Dit concept benadrukt het delicate evenwicht tussen economische prestaties en de maatschappelijke en ecologische effecten van zakelijke activiteiten in een internationale context. Als onderneming kun je op verschillende manieren internationaal actief zijn: misschien heeft jouw bedrijf vestigingen in het buitenland, of een deel van je productie- of toeleveringsketen strekt zich uit over de nationale grenzen. Denk aan de productie van onderdelen in verre landen of de herkomst van grondstoffen van over de hele wereld.



**Duurzaam internationaal ondernemen** streeft ernaar bij te dragen aan de **Sustainable Development Goals (SDG's)** van de Verenigde Naties, waarbij rekening wordt gehouden met de lokale institutionele, sociale en culturele context. Het omvat de ontwikkeling van een verantwoorde, ethische en transparante kernstrategie, evenals het uitvoeren van grensoverschrijdende activiteiten, waarbij ketenbeheer en betrokkenheid van **belanghebbenden** centraal staan.

De *businesscase* voor duurzaam ondernemen is buitengewoon sterk en omvattend. Het gaat verder dan het investeren in de huidige economie; het is een investering in de toekomst van de samenleving en het milieu, met het oog op welvaart voor de komende generaties. De voordelen zijn talrijk en uiteenlopend, variërend van kostenbesparingen en verbeterd reputatiemanagement tot naleving van groeiende internationale regelgeving, effectief risicobeheer en verhoogde betrokkenheid van werknemers. Bovendien opent duurzaam ondernemen deuren naar financieringsmogelijkheden die voorheen mogelijk niet beschikbaar waren.<sup>12</sup>

<sup>1</sup> [SDG Barometer, 2022](#)

<sup>2</sup> [SDG Compass Guide, 2015](#)

<sup>3</sup> [SDG Essentials for Business, 2021](#)

Het vertrekpunt voor deze reis naar **duurzaamheid** wordt vaak gemarkeerd door de **ISO 26000**, een internationale richtlijn voor de implementatie van integraal **maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)** in een organisatie. Hierbij betreft de organisatie haar belanghebbenden (stakeholders) en onderzoekt zij samen met hen welke maatschappelijke thema's relevant zijn om aan te pakken.

De rol van duurzaamheid in het bedrijfsleven is aanzienlijk toegenomen, gestimuleerd door het feit dat 75% tot 85% van de consumenten belang hecht aan duurzame producten. De VN Agenda 2030, met zijn 17 doelen, 169 subdoelen en 231 **kritieke prestatie-indicatoren**, biedt een krachtig kader voor verduurzaming. Dit raamwerk introduceert een externe benadering waarmee bedrijven kunnen focussen op wat de wereld werkelijk nodig heeft op het gebied van welzijn, milieu en samenleving. Het fungeert als een internationaal erkende en gedeelde taal die uiterst nuttig is in een mondiale context.

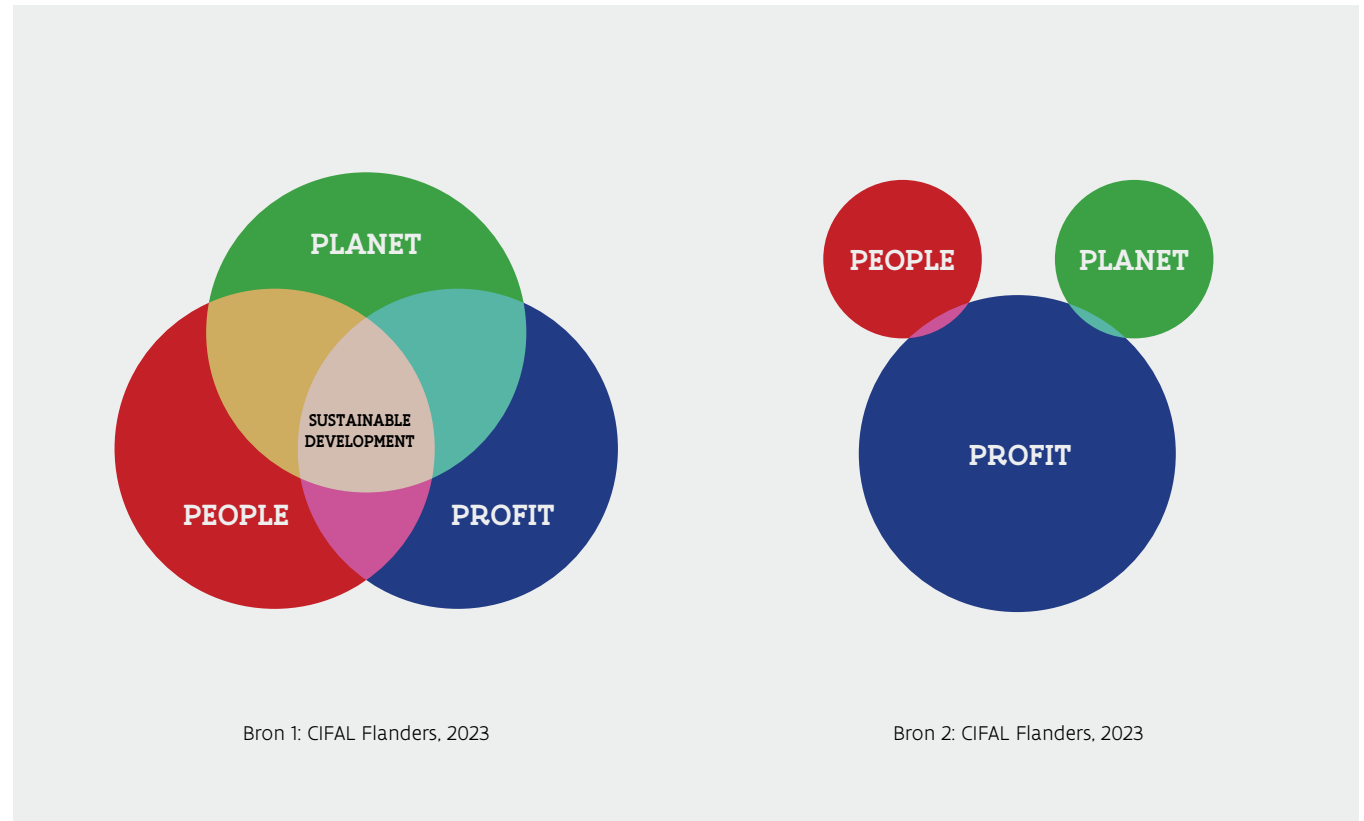
De invloed van de VN Agenda 2030 op het internationale ondernemerslandschap is indrukwekkend en breed. Deze heeft geleid tot de bevordering van duurzaam ondernemen, de verandering van investeringstrends, de vorming van publiek-private partnerschappen, de ontwikkeling van nieuwe marktkansen en de integratie van duurzaamheidsdoelen in het beleid. De agenda heeft bedrijven aangespoord om verantwoordelijkheid te nemen en innovatie te omarmen.<sup>3</sup>

# Wat moet je weten over verduurzaming?

1

## WAT MOET JE WETEN OVER DE VN AGENDA 2030 VOOR DUURZAME ONTWIKKELING?

De VN Agenda 2030 voor Duurzame Ontwikkeling is een resolutie die goedgekeurd werd op 25 september 2015 door de Algemene Vergadering van de VN. Dit ambitieuze mondiale actieplan werpt een nieuwe **visie** op **duurzame ontwikkeling** die lokaal geïmplementeerd kan worden. Duurzame ontwikkeling is gericht op het proces dat economische welvaart en levenskwaliteit garandeert voor toekomstige generaties en verschilt hierbij van **duurzaamheid** dat inzet op het bestendigen van grondstoffen met oog voor het milieu, sociale en economische aspecten. 193 staats- en regeringsleiders verbonden zich ertoe om lokaal te werken aan duurzame vrede, inclusieve economische groei, sociale inclusie en milieubescherming gebaseerd op samenwerking (partnerschappen) en solidariteit.



### DIMENSIES VAN AGENDA 2030

De VN Agenda 2030 steunt op 5 pijlers, of 5 P's, waarin de 17 *Sustainable Development Goals* geclusterd worden. Daarbij wordt de traditie-getrouwe **Triple Bottom Line** (TBL) uit John Elkington's *Cannibals with Forks* (1997) verrijkt met twee nieuwe P's: *partnership* (partnerschap) en *peace* (vrede). Volgens de TBL is winst (*profit*) maken enkel mogelijk binnen de ethische grenzen van de samenleving (*people*), en binnen de grenzen van de natuurlijke rijkdommen (*planet*).

Het TBL-concept wordt misbruikt als ondernemingen in hun **externe communicatie** pretenderen duurzaam te zijn, wanneer in de praktijk de people en planet-luiken slechts bijkomstig zijn aan winstbejag (profit). Dit wordt wel eens **greenwashing** (vraag 88 greenwashing) genoemd en kan worden voorgesteld met het Mickey Mouse Model (Bron 2).

De 5 P's van de Agenda 2030 staan voor:

- **People:** armoede en honger, in al hun vormen, bestrijden en het ontwikkelingspotentieel van iedereen verzekeren
- **Planet:** de planeet beschermen
- **Prosperity:** zorgen voor welvaart voor iedereen
- **Peace:** vredevolle, rechtvaardige en inclusieve samenlevingen waarborgen
- **Partnership:** een vernieuwde solidariteit waar iedereen aan meedoet opdat niemand achterblijft.



## 17 Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen

De beleidstekst bevat concrete (sub)doelstellingen die de 193 VN-lidstaten aanzetten tot actie in 17 domeinen die van cruciaal belang zijn voor de duurzame ontwikkeling van mens en planeet tegen 2030.

De 17 *SDG's* zijn:

 <p><b>1</b> GEEN ARMOEDE</p>	<p><b>Geen armoede.</b> Beëindig armoede overal en in al haar vormen.</p>	 <p><b>7</b> BETAALBARE EN DUURZAME ENERGIE</p>	<p><b>Betaalbare en duurzame energie.</b> Verzeker toegang tot betaalbare, betrouwbare, duurzame en moderne energie voor iedereen.</p>	 <p><b>13</b> KLIMAATACTIE</p>	<p><b>Klimaatactie.</b> Neem dringend actie om klimaatverandering en haar impact te bestrijden.</p>
 <p><b>2</b> GEEN HONGER</p>	<p><b>Geen honger.</b> Beëindig honger, bereik voedselzekerheid en verbeterde voeding en promoot duurzame landbouw.</p>	 <p><b>8</b> EERLIJK WERK EN ECONOMISCHE GROEI</p>	<p><b>Eerlijk werk en economische groei.</b> Bevorder aanhoudende, inclusieve en duurzame economische groei, volledige en productieve tewerkstelling en waardig werk voor iedereen.</p>	 <p><b>14</b> LEVEN IN HET WATER</p>	<p><b>Leven in het water.</b> Behoud en maak duurzaam gebruik van de oceanen, de zeeën en maritieme hulpbronnen.</p>
 <p><b>3</b> GOEDE GEZONDHEID EN WELZIJN</p>	<p><b>Goede gezondheid en welzijn.</b> erzeker een goede gezondheid en promoot welvaart voor alle leeftijden.</p>	 <p><b>9</b> INDUSTRIE, INNOVATIE EN INFRASTRUCTUUR</p>	<p><b>Industrie, innovatie en infrastructuur.</b> Bouw veerkrachtige infrastructuur, bevorder inclusieve en duurzame industrialisering en stimuleer innovatie.</p>	 <p><b>15</b> LEVEN OP HET LAND</p>	<p><b>Leven op het land.</b> Bescherm, herstel en bevorder het duurzaam gebruik van ecosystemen, beheer bossen duurzaam, bestrijd woestijnvorming en landdegradatie en draai het terug, en roep het verlies aan biodiversiteit een halt toe.</p>
 <p><b>4</b> KWALITEITS-ONDERWIJS</p>	<p><b>Kwaliteitsonderwijs.</b> Voorzie gelijke toegang tot kwaliteitsvol onderwijs en bevorder levenslang leren voor iedereen.</p>	 <p><b>10</b> ONGELIJKHEID VERMINDEREN</p>	<p><b>Ongelijkheid verminderen.</b> Dring ongelijkheid in en tussen landen terug.</p>	 <p><b>16</b> VREDE, JUSTITIE EN STERKE PUBLIEKE DIENSTEN</p>	<p><b>Vrede, justitie en sterke publieke diensten.</b> Bevorder vreedzame en inclusieve samenlevingen met het oog op duurzame ontwikkeling, verzekert toegang tot justitie voor iedereen en creëer op alle niveaus doeltreffende, verantwoordelijke en open instellingen.</p>
 <p><b>5</b> GENDER-GELIJKHEID</p>	<p><b>Gendergelijkheid.</b> Bereik gender-gelijkheid en empowerment voor alle vrouwen en meisjes.</p>	 <p><b>11</b> DUURZAME STEDEN EN GEMEENSCHAPPEN</p>	<p><b>Duurzame steden en gemeenschappen.</b> Maak steden en menselijke nederzettingen inclusief, veilig, veerkrachtig en duurzaam.</p>	 <p><b>17</b> PARTNERSCHAP OM DOELSTELLINGEN TE BEREIKEN</p>	<p><b>Partnerschap om doelstellingen te bereiken.</b> Versterk de implementatiemiddelen en revitaliseer het wereldwijd partnerschap voor duurzame ontwikkeling.</p>
 <p><b>6</b> SCHOON WATER EN SANITAIR</p>	<p><b>Schoon water en sanitair.</b> Verzekert toegang tot duurzaam beheer van water en sanitair voor iedereen.</p>	 <p><b>12</b> VERANTWOORDE CONSUMPTIE EN PRODUCTIE</p>	<p><b>Verantwoorde consumptie en productie.</b> Verzekert duurzame consumptie- en productiepatronen.</p>		



4

### KAN INTERNATIONAAL ONDERNEMEN DUURZAAM ZIJN EN HOE DUURZAAM IS HET?

Een inherent element van internationaal ondernemen is dat er import en export zal zijn van goederen en/of diensten. Dit gaat gepaard met internationale handel(sverdragen), transport (vraag 63 verduurzamen transport), handelsketens (vraag 61 verduurzamen ketenbeheer) en het vraagstuk over uitstoot (vraag 62 milieu-impact/uitstoot). In recente jaren worden deze elementen steeds meer in vraag gesteld, onder meer in het kader van **duurzaamheid**.

Deze kritische bedenkingen willen echter niet zeggen dat **duurzaam internationaal ondernemen** niet mogelijk is. Het is hierbij dan belangrijk dat rekening wordt gehouden met vraagstukken zoals transport en de duurzaamheid van elke schakel in de toeleveringsketen. Internationaal ondernemen kan er bovendien voor zorgen dat bepaalde zaken die uit de productie voortkomen en in de eigen markt geen nut hebben, toch nog elders gebruikt worden. Daarnaast zorgt import voor een draaiende economie in exporterende landen. Met dergelijke landen kan er een handelsakkoord gesloten worden, waarin onder meer duurzaamheidsclausules ter realisatie van de SDG's en samenwerkingsverbanden kunnen worden opgenomen. Door opkomende zorgvuldigheidsverplichtingen in de EU (vraag 12 over due diligence) zullen bedrijven die wensen te blijven exporteren, ook zelf duurzamer aan de slag moeten. Hun internationale handel is in dat geval de drijfveer voor hun verduurzaming.

5

### WELKE THEMA'S DIE VOOR EEN INTERNATIONALE ONDERNEMER VAN BELANG ZIJN ZITTEN NIET VERVAT IN DE SDG'S?

De VN Agenda 2030 biedt een antwoord op de belangrijkste maatschappelijke uitdagingen van onze tijd. Toch zijn er nog uitdagingen die ontbreken in deze Agenda (vraag 8 over globale uitdagingen). Thema's zoals onder andere dierenwelzijn (vraag 67 dierenwelzijn), kunst en cultuur, inclusie, een meer centrale plaats voor sport, ketenmanagement (vraag 61) voorkomen van racisme, en democratie komen niet aan bod in de SDG's van Agenda 2030. Ook mensenrechten vormen geen aparte doelstelling in de Agenda, maar zijn een transversaal thema doorheen alle SDG's en een belangrijk element om de Agenda 2030 te behalen. **De UN Guiding Principles on Business and Human Rights** benadrukken het belang voor (internationaal) ondernemerschap.

### WAT IS HET VERSCHIL TUSSEN ESG, CSR, MVO EN DE SDG'S?

De vier termen hebben als gemeenschappelijk doel het aanzetten tot een vorm van bedrijfsvoering die rekening houdt met de impact van de onderneming op de maatschappij.

Terwijl ESG slaat op een rapportagestandaard, gaat MVO (de Nederlandstalige tegenhanger van CSR) vaak verder dan het wettelijk vereiste kader door te focussen op een businessmodel dat bijdraagt aan een duurzame samenleving. De SDG's slaan dan weer op het doelstellingenkader van de VN, die zowel geïntegreerd kunnen worden in ESG-rapportage, als in MVO-inspanningen van bedrijven.

Je kunt meer te weten komen over de terminologie via onderstaande bronnen:

- [Gebruikmaken van MVO om de SDG's te bereiken \(EN\)](#)
- [Overeenkomsten en verschillen ESG, MVO, SDG, CSRD en duurzaam ondernemen](#)
- [Wat is het verschil tussen ESG en MVO \(CSR\)?](#)
- [Wat is het verschil tussen SDG en ESG? \(EN\)](#)

## 6

**ZIJN ER ALTERNATIEVE ECONOMISCHE MODELLEN?**

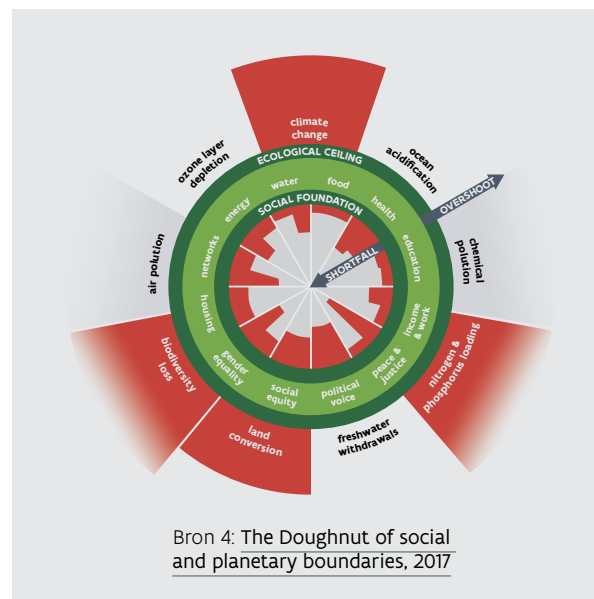
De VN Agenda 2030 heeft een duidelijk engagement voor economische groei. Dit krijgt 3 vermeldingen in de Verklaring (paragraaf 3, 9, 27). Daarnaast wil SDG 8 (Waardig werk en economische groei) deze “aanhoudende, inclusieve en duurzame economische groei” bevorderen. Daartegenover heeft de Agenda 2030 oog voor de relatie tussen economische groei en ecologie en streeft ze naar ont koppeling (*decoupling*). Dat is het loskoppelen van economische groei van het grondstoffenverbruik en de milieu-impact. Dat gebeurt door banen, sectoren, diensten en producten te creëren die de economie op een duurzame wijze stimuleren zonder het milieu aan te tasten. De nood aan ont koppeling wordt eveneens benadrukt door subdoelstelling 8.4.

Een veelvoorkomende kritiek op de VN Agenda 2030 is echter dat het economische groei te veel als doel op zich ziet. Deze kritiek komt vaak vanuit alternatieve denkrichtingen over groei. Zo zijn er verschillende alternatieve economische modellen zoals o.a. de degrowth economie, de Gemene Goed Economie van Christian Felber, de Donut Economie van Kate Raworth en de betekeniseconomie van Kees Klomp.

Christian Felber's model stelt dat de economie ten dienste moet staan van het algemeen belang.

De Donut Economie stelt voorop dat duurzame ontwikkeling zich binnen twee barrières bevindt: enerzijds garandeert het de minimale sociale grondvesten en anderzijds respecteert het de limieten van de natuur (ecologisch plafond). Binnen deze twee barrières moet de ontwikkeling plaatsvinden (bron 4).

Volgens Kees Klomp is de betekeniseconomie een model dat ons individuele en menselijke levensbestaan koppelt aan het universele en natuurlijke levensbestaan, met ecologie als uitgangspunt.



## 7

**HOE KAN JE OP DE HOOGTE BLIJVEN VAN DE WERELDWIJDE TRENDS EN ONTWIKKELINGEN?**

Blijf op de hoogte van de trends in jouw sector en voer een DESTEP-analyse uit. Deze analyse focust op zes omgevingsfactoren; demografische, economische, sociaal-culturele, technologische, ecologische en politiek-juridische factoren.



Ga dit na voor je eigen onderneming en raadpleeg hiervoor de template van VLAIO.

Verder kun je gelijkgestemde ondernemers ontmoeten en op de hoogte blijven van de laatste stand van zaken in jouw sector door onder andere deel te nemen aan internationale beurzen en netwerkevents.

Een goed overzicht verkrijgen van de huidige en toekomstige trends en richtlijnen is cruciaal om als internationale onderneming toekomstscenario's te kunnen opstellen en ervoor te zorgen dat jouw duurzaamheidsdoelen relevant blijven in een veranderende markt (vraag 51 duurzaamheidsdoelen in een veranderende markt).

## 8

**WAT ZIJN DE GLOBALE UITDAGINGEN?**

Verduurzaming is vaak gelinkt aan uitdagingen en thema's die jouw sector op internationaal niveau beheersen. Wil je duurzamer te werk gaan, dan is het goed die knelpunten te identificeren. Een startpunt hiervoor zijn geïdentificeerde risico's (vraag 28 risico's in kaart brengen).

De **SDG's** vormen het antwoord op belangrijke globale uitdagingen, maar zoals vermeld zijn er ook thema's die niet vervat zitten in de SDG's (vraag 5 thema's). In het overzicht dat volgt worden enkele globale uitdagingen vertaald naar je internationalisering:

**Armoede (SDG 1)** kan deels bestreden worden door duurzame en verantwoorde internationale handel, gerichte investeringen, creëren van werkgelegenheid, stimuleren van inkomensgroei en het verbeteren van de levensstandaard. Door armoede te verminderen en inclusieve groei te bevorderen, kan economische stabiliteit en **duurzame ontwikkeling** worden bevorderd (vraag 56 armoede bestrijden).

**Biodiversiteit (SDG 15)** is van cruciaal belang voor internationale handel omdat het de basis vormt voor de productie van natuurlijke hulpbronnen, voedselgewassen en medicijnen. Het behoud van biodiversiteit is essentieel om duurzame handelspraktijken te bevorderen en de economische welvaart op lange termijn te waarborgen. Meer weten:

- [Biodiversiteit | Natuurpunt](#)
- [Het verlies aan biodiversiteit: waarom is dit een probleem en wat zijn de oorzaken? | Europees Parlement](#)

**Corruptie (SDG 16)** vormt een ernstige bedreiging voor duurzame internationale handel, omdat het de eerlijke concurrentie ondermijnt en de efficiëntie van handelsprocessen verstoort. Het bestrijden van corruptie is essentieel om een eerlijk en transparant handelsklimaat te waarborgen, waarin bedrijven gelijke kansen hebben en duurzame ontwikkeling wordt bevorderd (vraag 64 corruptie tegengaan).

**Consumentenbelangen en duurzaam consumeren (SDG 12 & SDG 16)** stimuleren de vraag naar duurzame producten en ethische handelspraktijken. Een onderneming heeft de mogelijkheid het consumptiepatroon te beïnvloeden (vraag 66 ethisch en duurzaam consumeren).

**Dierenwelzijn** speelt een opmerkelijke rol in duurzame internationale handel doordat het de ethische behandeling van dieren waarborgt en bijdraagt aan het behoud van gezonde ecosystemen. Door het waarborgen van hoge standaarden voor dierenwelzijn in handelspraktijken, kan je duurzame en verantwoorde productie bevorderen en consumentenvertrouwen vergroten (vraag 67 dierenwelzijn).

**Human Resources Management (HRM) en sociaal beleid (SDG 8 en SDG 3)** versterken duurzame internationale handel, omdat ze zorgen voor eerlijke arbeidsomstandigheden, respect voor werknemersrechten en gelijke kansen voor alle werknemers. Dit draagt bij aan het bevorderen van duurzame economische groei, het verminderen van sociale ongelijkheid en het opbouwen van sterke en veerkrachtige arbeidsmarkten (vraag 57 sociaal beleid in lageloonlanden).

**Ketenmanagement (SDG 12)** is een belangrijk onderdeel voor het uiteenzetten van een verantwoordelijke, ethische en transparante internationale strategie. Het bevordert duurzame praktijken, zoals eerlijke arbeidsomstandigheden, milieubescherming, sociale verantwoordelijkheid, en verhoogt het vertrouwen van consumenten in duurzame producten. Het overleg met belanghebbenden (stakeholders) (vraag 32 betrekken stakeholders) is hiervoor een belangrijk component. Een goede oefening voor degelijk ketenmanagement is de **levenscyclusanalyse (LCA)** van een product of dienst (vraag 61 LCA).



**Milieu en duurzame productie (SDG 13 en SDG 12)**

vormen een essentieel onderdeel van duurzame internationale handel omdat ze bijdragen aan het verminderen van negatieve milieu-effecten en het bevorderen van efficiënt gebruik van hulpbronnen (vraag 62 milieu-impact).

**Omgekeerde goederenstroom (Reversed Logistics)**

(SDG 12) heeft aan belang gewonnen door een toename in de goederenstroom van de klant naar de leverancier. Deze goederenstroom heeft te maken met het recyclen van afval of de stroom die terugkeert naar het bedrijf omdat de levenscyclus van het product ten einde is. Dit bevordert het hergebruik, recyclen en verantwoordelijk afvoeren van producten.

**Transport (SDG 11)** maakt internationale handel mogelijk door te voorzien in de connectiviteit tussen markten en de wereldwijde uitwisseling van goederen en diensten. Het bevordert van duurzaam transport, zoals het gebruik van hernieuwbare energiebronnen en efficiënte logistieke systemen, kan bijdragen tot het verminderen van CO<sub>2</sub>-uitstoot, luchtvervuiling en congestie, en zo de milieu-impact van de internationale handelsactiviteiten verminderen (vraag 63 over internationaal transport).

**Uitstoot (SDG 13)** veroorzaakt door internationale handel draagt bij aan klimaatverandering en milieuschade. Het verminderen van uitstoot, met name van broeikasgassen, is essentieel om de opwarming van de aarde te beperken en een duurzame toekomst te waarborgen. Duurzame internationale handel moet streven naar lagere uitstootniveaus, onder meer door het bevorderen van groene energiebronnen, energie-efficiëntie en duurzame logistieke oplossingen (vraag 62 over milieu-impact).

**Verpakking van goederen (SDG 12 en SDG 11)** maakt de bescherming van goederen tijdens transport en opslag mogelijk. Alleen zorgt dit ook voor extra afval en dus vervuiling. Een goed beleid in dit aspect van internationale handel heeft daarom een directe impact op de duurzaamheid van je onderneming. Denk hierbij aan het bevorderen van duurzame verpakkingsmaterialen en -methoden, zoals herbruikbare, recycleerbare en biologisch afbreekbare verpakkingen (vraag 60 over productontwikkelingsproces).

9

**WELKE VERDUURZAMINGSTRAJECTEN KUNNEN JE HELPEN IN HET KADER VAN DE SDG'S?**

Er zijn specifieke opleidingstrajecten die inzetten op verduurzamen, al dan niet in het kader van de **SDG's**. Hieronder vind je een lijst met enkele suggesties van trajecten die je verder op pad kunnen helpen richting verduurzaming:

- **CIFAL Flanders' PCA2030 Trajectory** helpt jouw onderneming in het realiseren van de SDG's met een stijgend ambitieniveau gaande van SDG Pioneer, doorheen SDG Champion naar SDG Ambassador. Je kan dit traject volgen via een partnerschap met CIFAL Flanders of door in te stappen in het Voka Charter Duurzaam Ondernemen (VCDO). De Waalse tegenhanger van het VCDO valt onder **CCI Wallonie**. Meer informatie kan je vinden op de [website van de Belgian Chambers](#) (vraag 11 certificatie).
- **EEN Vlaanderen** doet aan adviesverlening, verstrekt informatie, zoekt naar partners in het buitenland en helpt bij het vinden van financiering. In het kader van adviesverlening is er een begeleidingstraject mogelijk voor kmo's rond **duurzaamheid**.

**10****WELKE NETWERKEN KUNNEN JE ONDERSTEUNEN?**

Talrijke organisaties ontwikkelen netwerken om informatie over maatschappelijk verantwoord of duurzaam ondernemen te delen. Deze organisaties en netwerken kunnen zowel normen, intentieverklaringen en jaarrapporten voorzien of een platform vormen voor ondernemingen en eventueel andere *belanghebbenden* (*stakeholders*). De initiatieven kunnen een verschillende geografische spreiding hebben.

Hieronder vind je een lijst met enkele aanknopingspunten terug van (inter)nationale netwerken of platformen waarop je informatie kan verkrijgen in verband met (duurzaam) internationaal ondernemen:

**Vlaanderen**

- [Etion](#)
- [Flanders Investment and Trade \(FIT\)](#)
- [MVO Vlaanderen](#)
- [Voka netwerk van ondernemingen](#)

**België**

- [The Shift](#)

**Nederland**

- [MVO Nederland](#)

**Europa**

- [Business in the Community \(EN\)](#)
- [CSR Europe \(EN\)](#)
- [Enterprise Europe Network](#)
- [European Business Ethics Network](#)
- [European Coalition for Corporate Justice \(ECCJ\)](#)
- [European Sustainable Investment Forum \(EUROSIF\)](#)
- [Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises \(ORSE\) \(FR\)](#)
- [SOLVIT](#)
- [YourEurope](#)

**Internationaal**

- [International Organisation for Standardization \(ISO\)](#)
- [SDG Business Hub](#)
- [The Academy of Business in Society \(ABIS\)](#)
- [The UN Global Compact](#)
- [World Business Council for Sustainable Development](#)
- [World Economic Forum \(WEF\)](#)

Delen van ervaringen via sectorspecifieke netwerken kan interessant zijn. Raadpleeg het [overzicht van FIT](#) met de verschillende sectoren waarin je handel kan drijven, of de [database van het European Cluster Collaboration Platform](#).

Enkele sectorspecifieke netwerken:

- [Ethical Tea Partnership](#)
- [International Council of Toy Industries](#)
- [International Council on Mining and Metals](#)
- [International Council of Chemical Associations](#)
- [World Cocoa Foundation](#)

**WELKE 10 WEBPAGINA'S MOET JE ZEKER BEKIJKEN OM JE TE INFORMEREN OVER DUURZAAM INTERNATIONAAL ONDERNEMEN?**

- [Carrots & Sticks \(carrotsandsticks.net\)](#)
- [Corporate Social Responsibility \(CSR\) Europe](#)
- [CSR Risk Check \(mvorisicochecker.nl\)](#)
- [European Commission on Sustainable Business](#)
- [Global Reporting Initiative \(GRI\)](#)
- [SDG Compass](#)
- [Sustainable Brands](#)
- [Sustainability Accounting Standards Board \(SASB\)](#)
- [UN Global Compact](#)
- [World Business Council for Sustainable Development \(WBCSD\)](#)

Wil je graag meer weten over internationaal ondernemen in het algemeen? Bekijk dan zeker de leidraad bij internationaal ondernemen van [FIT '101 veelgestelde vragen over internationaal ondernemen'](#).

## 11

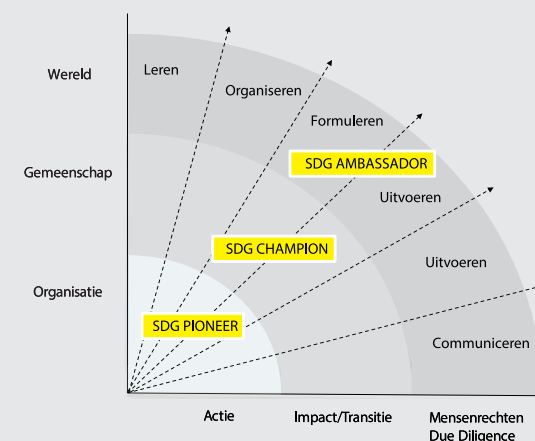
**ZIJN ER BEPAALDE DUURZAAMHEIDS-CERTIFICERINGEN DIE RELEVANT ZIJN?**

Certificaten geven jouw duurzaamheidsambities weer, gevalideerd door een derde partij, en kunnen gebruikt worden in zowel **interne** als **externe communicatie** (vraag 96 certificaten in communicatie). Bovendien reflecteren certificaten bepaalde standaarden op het gebied van **duurzaamheid** en vergen ze verhoogde inspanningen tijdens het proces van verwerving.

We onderscheiden de volgende duurzaamheids-certificeringen (vraag 28 instrumenten):

- PCA2030 Trajectory helpt jouw onderneming bij het realiseren van de **SDG's** met een stijgend ambitieniveau gaande van SDG Pionier, doorheen SDG Champion naar SDG Ambassador. Voor elke succesvol afgelegde fase ontvangt de onderneming een UNITAR Certificate of Completion. Je kan dit traject volgen via een partnerschap met CIFAL Flanders of door in te stappen in het Voka Charter Duurzaam Ondernemen (VCDO).

- De B Corp Certification wordt toegekend aan bedrijven die minstens een score van 80 behalen op het B Impact Assessment, alle **belanghebbenden** (*stakeholders*) opnemen in de **goed bestuur** structuur en transparant communiceren over hun prestaties.
- De Economie voor het Algemeen Belang (*Economy for the Common Good, ECG*) van Christian Felber voorziet ook een certificaat voor bedrijven die voldoen aan de ECG-standaarden en de Common Good Balance Sheet invullen en laten verifiëren door een externe audit.
- De ISO-normen hebben linken met de 17 SDG's. De ISO-normen voor managementsystemen zijn handige tools om (duurzaamheids)doelstellingen succesvol in de praktijk om te zetten. Meer info over hoe de ISO-normen je organisatie helpen om de SDG's te behalen, vind je op de website van NBN en van NEN (vraag 13 normalisatie).

**UNITAR Certificate of Completion**

Bron 5: PCA2030 Trajectory

# Wat moet je weten inzake wetgeving en internationale gedragsnormen?

12

## WELKE INVLOED HEBBEN (INTERNATIONALE) WETTEN EN REGELGEVING OP DUURZAAM ONDERNEMEN?

### Internationaal

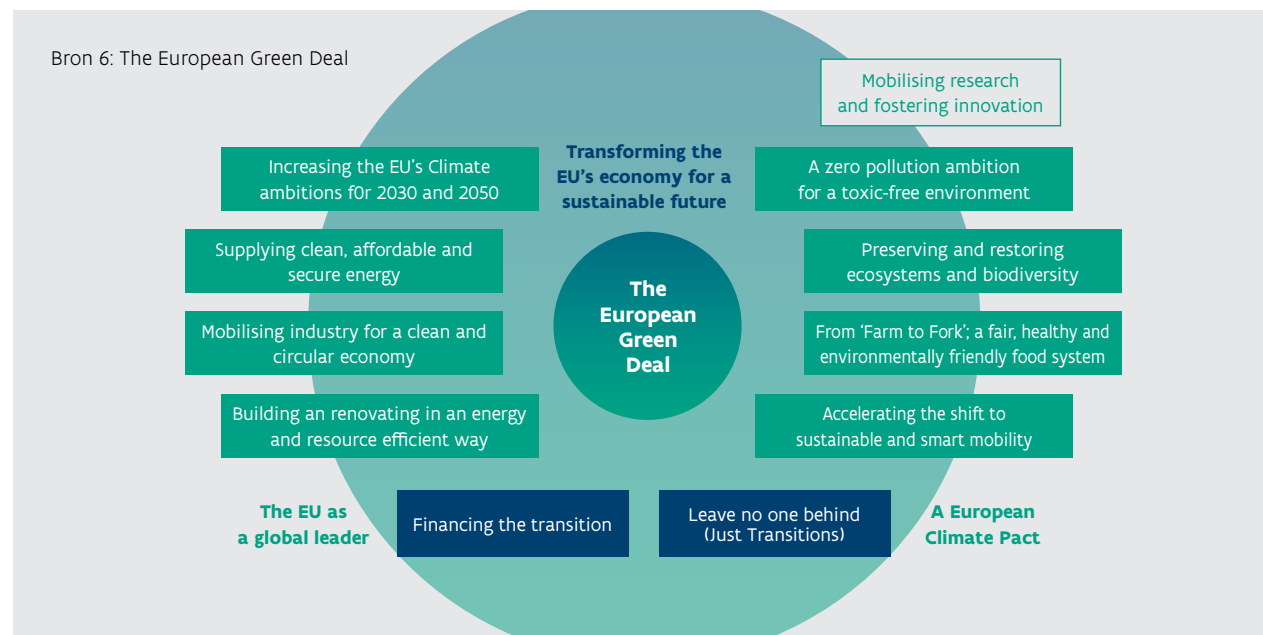
Momenteel zijn de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen het (vrijwillig) kader rond MVO voor ondernemingen met activiteiten over de grenzen. De nadruk ligt op het transformeren van de volledige handelsketen. Deze richtlijnen worden ook frequent geüpdatet. Zo werden in de laatste update (2023) tal van nieuwe onderwerpen aangekaart zoals belangenhebbenbeheer (*stakeholder-management*), kwetsbare groepen en *verantwoordelijke terugtrekking* uit bepaalde sectoren/landen.

Een tweede belangrijk document is de OESO Due Diligence Handreiking voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, vertaald door het Nederlands Ministerie van Buitenlandse zaken.

Deze handreiking heeft als doel de *OESO-richtlijnen* voor multinationale ondernemingen om te zetten in begrijpelijke taal met aanvullende toelichtingen en voorbeelden voor ondernemingen.

Elk land dat de OESO-richtlijnen onderschrijft, waaronder België, heeft een *Nationaal Contactpunt* (NCP). Bij het NCP kunnen onder andere klachten worden neergelegd tegen activiteiten die inbreuk maken op de richtlijnen.

Hoewel het geen juridisch mechanisme is en er dus geen bindende gevolgen zijn, mag de impact van dit mechanisme niet onderschat worden. De bevindingen van het NCP worden publiek gemaakt, wat kan leiden tot het 'publiekelijk aan de schandpaal hangen'. Een schematisch overzicht van de procedure vind je [hier](#).



**Europa**

In 2020 werd de European Green Deal (bron 6) gelanceerd, een pakket van allerlei verschillende wetgevende initiatieven in het kader van **duurzaamheid** en de realisatie van de **SDG's**. De twee richtlijnen hieronder zijn van belang voor internationaliserende ondernemingen:

- De CSRD (vraag 93 verplichte rapportage) verplicht vanaf 2025 grote bedrijven een jaarlijks rapport over impact op mens en milieu te publiceren. Kleinere ondernemingen die buiten de CSRD-wetgeving vallen kunnen gebruikmaken van de EU Voluntary Sustainability Reporting Standard. Grote ondernemingen kunnen namelijk bepaalde verwachtingen stellen aan hun kleinere partners in het kader van rapporteringsvereisten.
- De EU Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) verplicht grote bedrijven die actief zijn op de Europese markt om de principes van of zorgplicht (due diligence) toe te passen. Een finale versie wordt verwacht tegen eind 2024.

**België**

In België is er het referentiekader MVO van 2006. Deze publicatie omvat verwijzingen naar internationale normen per thema, zoals milieu, corruptie of consumentenbescherming. Verder zijn er ook verschillende codes voor goed bestuurlijk beleid (vraag 17 wetgeving inzake goed bestuurlijk beleid).

13

**WELKE NORMALISATIE BESTAAT ER VOOR JOUW ONDERNEMING OM DUURZAAM EN INTERNATIONAAL TE ONDERNEMEN?**

De ISO 26000 (bron 5) is een internationale ISO-richtlijn die zich richt op maatschappelijk verantwoord ondernemen sinds 2010. Echter is dit geen managementsysteem waardoor het niet geschikt is voor certificatie. Het is bedoeld om organisaties te helpen bijdragen aan duurzame ontwikkeling en hen aan te moedigen verder te gaan dan alleen de wettelijke naleving.

In 2023 is ISO, in partnerschap met het UNDP, het proces gestart tot het opstellen van een managementnorm die zal bijdragen tot het behalen van de SDG's. Deze nieuwe ISO 53001-norm is momenteel in ontwikkeling en heeft als doel een holistisch raamwerk te zijn voor bedrijven doorheen het volledige proces (van het selecteren van relevante SDG's tot het monitoren van voortgang via **KPI's** en continue prestatieverbetering). Deze nieuwe managementnorm zal gepaard gaan met ISO-certificatie om zo geloofwaardigheid te verhogen en **greenwashing** tegen te gaan. Er wordt verwacht dat deze norm in werking zal treden in 2026 en zal vergezeld gaan met een gids onder de naam ISO 53002.

Het NBN heeft een themapagina op hun website gewijd aan de SDG's en verduurzaming. Op deze pagina kan je de gratis brochure "NBN & SDG's: Hoe normen bijdragen tot de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen van de VN" raadplegen. Per SDG somt deze brochure ook verschillende normen op, zoals ISO-normen, die kunnen bijdragen tot de verwezenlijking van die SDG.

**7 TIPS OM INTERNATIONAAL DUURZAAM TE ONDERNEMEN**

**Tip 1:** Start met concrete acties vanuit jouw land.

**Tip 2:** Gebruik de MVO risico checker.

**Tip 3:** Communiceer met je stakeholders over waarom en hoe je duurzaam wilt ondernemen (zie vraag 89).

**Tip 4:** Maak goede afspraken. (zie vraag 43)

**Tip 5:** Zorg voor MVO-bewustzijn bij medewerkers (zie vraag 23)

**Tip 6:** Vraag om advies bij MVO Vlaanderen.

**Tip 7:** Word lid van de Internationaal Duurzaam Ondernemen Community.

Bron: Rijksdienst voor Ondernemend Nederland



**14****WELKE SOCIALE WETGEVINGEN EN RICHTLIJNEN ZIJN VAN TOEPASSING?**

De IAO, een agentschap van de VN, ondertekende in 1977 de Tripartite Principeverklaring inzake multinationale ondernemingen en sociaal beleid. Deze verklaring moedigt multinationale bedrijven aan een positieve bijdrage te leveren aan economische en sociale vooruitgang. Het wil ook de negatieve gevolgen van bedrijfsactiviteiten tot een minimum beperken. Publieke autoriteiten en de werkgevers en werknemers van multinationale ondernemingen worden aanbevolen deze principes in acht te nemen. Daarnaast heeft de IAO ook nog een Verklaring betreffende de sociale rechtvaardigheid voor een billijke mondialisering.

De arbeidsnormen die de IAO vooropstelt zijn niet bindend, maar staten die de normen onderschrijven kunnen deze omzetten naar nationale wetgeving.

De Universele Verklaring van de Rechten van de Mens was het eerste document inzake **mensenrechten**. Het is niet bindend, maar enorm gezaghebbend. Het Europees Verdrag van de Rechten van de Mens (EVRM) was het eerste bindende mensenrechtenverdrag. Het EVRM werd opgesteld door de Raad van Europa en wordt gehandhaafd door het Europees Hof voor de Rechten van de Mens.

**15****WAAR VIND JE MILIEU-GERELATEERDE WETGEVINGEN EN RICHTLIJNEN?**

Via verschillende platformen en databases kun je milieu gerelateerde wetgevingen en richtlijnen op verschillende niveaus terugvinden:

- De Navigator Omgeving bevat alle wetgeving rond milieu, natuur, ruimtelijke ordening en energie in Vlaanderen.
- EUR-Lex voorziet een samenvatting van het EU-recht met betrekking tot milieu en klimaatverandering.
- Milieubeschermingsagentschappen zoals het US Environmental Protection Agency en het European Environment Agency verwijzen naar richtlijnen en wetgeving in respectievelijk de US en de EU.
- Het Law and Environmental Assistance Platform van UNEP bevat een database van wereldwijde wetten en rechtspraak.
- Via Climate Change Laws of the World, een initiatief van London School of Economics en Grantham Research Institute on Climate Change and the Environment, vind je de volledige tekst van meer dan 5000 wetten en richtlijnen wereldwijd terug.

**16****WAT BESTAAT ER OP NIVEAU VAN MENSENRECHTEN?**

De goedkeuring van de United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights door de Mensenrechtenraad van de Verenigde Naties in 2011 was een mijlpaal. Het document is echter niet-bindend.

De UNGP's bevatten drie pijlers: beschermen, respecteren en verhelpen. Het is de bedoeling dat VN-lidstaten dit document gebruiken om een Nationaal Actieplan (NAP) uit te werken omtrent **mensenrechten** en ondernemingen. België heeft sinds 2017 een NAP. Er bestaat ook een leidraad expliciet voor ondernemingen (vraag 53 zorgvuldigheidsstrategie).

Andere marktinitiatieven en -normen, waaronder **ISO 26000**, de **OESO-richtlijnen**, de **SDG's** en de mensenrechtenbeginselen van het United Nations Global Compact hebben hun inhoud op de UNGP's afgestemd.

Zie ook vraag 14 over sociale wetgevingen en richtlijnen.

17

## ZIJN ER WETGEVING EN RICHTLIJNEN INZAKE GOED BESTUURLIJK BELEID?

Voor goed bestuurlijk beleid is het primaire aanknopingspunt de **Belgische Corporate Governance Code 2020** (code Lippens) voor beursgenoteerde bedrijven. Deze verduidelijkt hoe je een organisatie op een deugdelijke manier bestuurt. Aanvullen kan met je eigen goede praktijken om zo een uitgebreid intern **goed bestuurlijk beleid** op te stellen. Voor niet-beursgenoteerde bedrijven bevat de **Code Buysse III** aanbevelingen op het vlak van deugdelijk bestuur. Specifiek voor ondernemers en kmo's voorziet UNIZO een **Code Goed Bestuur** (vraag 53 ethische internationale gedragscode).

Op Europees vlak kun je via de website van de Europese Commissie het raamwerk voor zaken doen in de EU terugvinden. Zo publiceren zij onder andere over het **MVO beleid** en milieu-initiatieven voor bedrijven, de verwachtingen van de **Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD)** en tal van andere Commissieplannen, -rapporten, -studies etc.

Het European Corporate Governance Institute (ECGI) voorziet een overzicht van de kaders voor *corporate governance* per land. Daarenboven stelt het instituut tal van onderzoeken over goed bestuurlijk beleid beschikbaar.

Verschiedende netwerken kunnen ook ter inspiratie dienen voor jouw internationale onderneming. Guberna is een Belgisch kennisnetwerk met als missie goed bestuurlijk beleid te bevorderen in alle organisatietypes. Het **International Corporate Governance Network** is een internationale tegenhanger.

18

## WAT VERWACHT DE VN VAN EEN INTERNATIONALE ONDERNEMING?

De VN Agenda 2030 roept in paragraaf 67 ondernemingen op om bij te dragen aan de realisatie van de **SDG's**. De tekst benoemt het belang van privé bedrijfsactiviteiten, investeringen en innovatie als belangrijke impulsen van productiviteit, inclusieve economische groei en jobcreatie. Verder dienen ondernemingen hun creativiteit en innoverend vermogen aan te spreken om de uitdagingen inzake **duurzame ontwikkeling** het hoofd te bieden.

Het UN Global Compact is een vrijwillig initiatief dat in 2000 door de VN werd gelanceerd om organisaties aan te moedigen om duurzame verantwoorde beleidslijnen en praktijken aan te nemen. Het Global Compact is gebaseerd op tien principes die zijn afgeleid van verschillende internationale overeenkomsten, waaronder de **Universele Verklaring van de Rechten van de Mens**, de **Verklaring van de Internationale Arbeidsorganisatie over de Fundamentele Principes en Rechten op het Werk**, de **Verklaring van Rio over Milieu en Ontwikkeling** en het **Verdrag van de Verenigde Naties tegen Corruptie**. Deze principes hebben betrekking op vier belangrijke gebieden: **mensenrechten**, arbeid, milieu en corruptiebestrijding.

Het initiatief faciliteert leren en samenwerking tussen deelnemende bedrijven via verschillende platforms en netwerken. Het moedigt bedrijven aan om te rapporteren over hun voortgang en prestaties van de principes door middel van een jaarlijks **Communication on Progress (COP)** rapport. Indien bedrijven falen hun COP in te dienen, worden ze uit de Global Compact gezet.

19

## HOE GA JE OM MET DISCREPANTIES TUSSEN TOEPASSELIJKE DUURZAAMHEIDSREGELS?

**Duurzaam internationaal ondernemen** betekent dat je met verschillende regelgevingen in aanraking komt, zowel lokaal, nationaal als Internationaal. Deze verscheidenheid kan zorgen voor een conflict tussen de verschillende normen en wakkert een debat over naleving aan.

Het idee achter **duurzaamheid** was (tot nu) "meer doen dan wat de regelgeving vraagt", het is *beyond compliance*. Vandaag is dit reeds verregaand, en verwacht de EU steeds meer. In dit geval is er dus sprake van een overgang naar het voldoen aan de hoogste norm, eerder dan meer doen dan wat er gevraagd wordt.

Bij een niet-EU land, onder andere in het **Globale Zuiden**, kan het zijn dat duurzaamheidsregelgeving minder stringent is dan wat op het thuisfront verwacht wordt. Je kan tonen dat het anders kan door de hogere "thuisstandaarden" te respecteren en op die manier mogelijks de lokale wetgeving te beïnvloeden.

Globaal gezien kan je een **cascadesysteem** toepassen zoals geformuleerd in de **ISO 26000** om te zien aan welke norm je zal conformeren in het kader van duurzaamheid:

1. nationale (duurzaamheids)wetgeving;
2. internationale normen (zoals die van de IAO);
3. mensenrechtenbepalingen zoals de UNGP;
4. algemene normen.

# Wat moet jij of je team kunnen?

20

## HOE ZIET HET PROFIEL VAN EEN DUURZAAM INTERNATIONAAL ONDERNEMER ERUIT?

De brochure 'profiel duurzaam ondernemer' beschrijft 11 kenmerken die aanwezig moeten zijn in de denkstijl van een duurzame ondernemer.

Deze kenmerken gelden uiteraard ook wanneer je start met *internationaliseren*.

Een duurzame ondernemer...

1. Heeft een brede kijk op *duurzaamheid*
2. Kent het brede kader van duurzaamheid
3. Maakt de connectie tussen diens onderneming en de samenleving
4. Weet dat duurzame ondernemingen op lange termijn beter presteren
5. Begrijpt dat duurzaamheid groei niet uitsluit
6. Stelt duurzaamheid centraal in de bedrijfsstrategie
7. Is vertrouwd met alternatieven voor klassieke economische modellen en bedrijfseconomisch denken
8. Beschikt over de tools om impact in kaart te brengen, te meten en te verbeteren
9. Kan over zijn inspanningen rapporteren
10. Is gewapend om diens duurzame handafdruk te vergroten
11. Is ook een duurzaam burger

Voor elk van deze punten schuift de brochure ook enkele handige links naar voren op de laatste pagina's om kennis te vergaren en inzichten te bieden.

21

## WAT IS EEN GOED PROFIEL VOOR EEN DUURZAAMHEIDSCOÖRDINATOR?

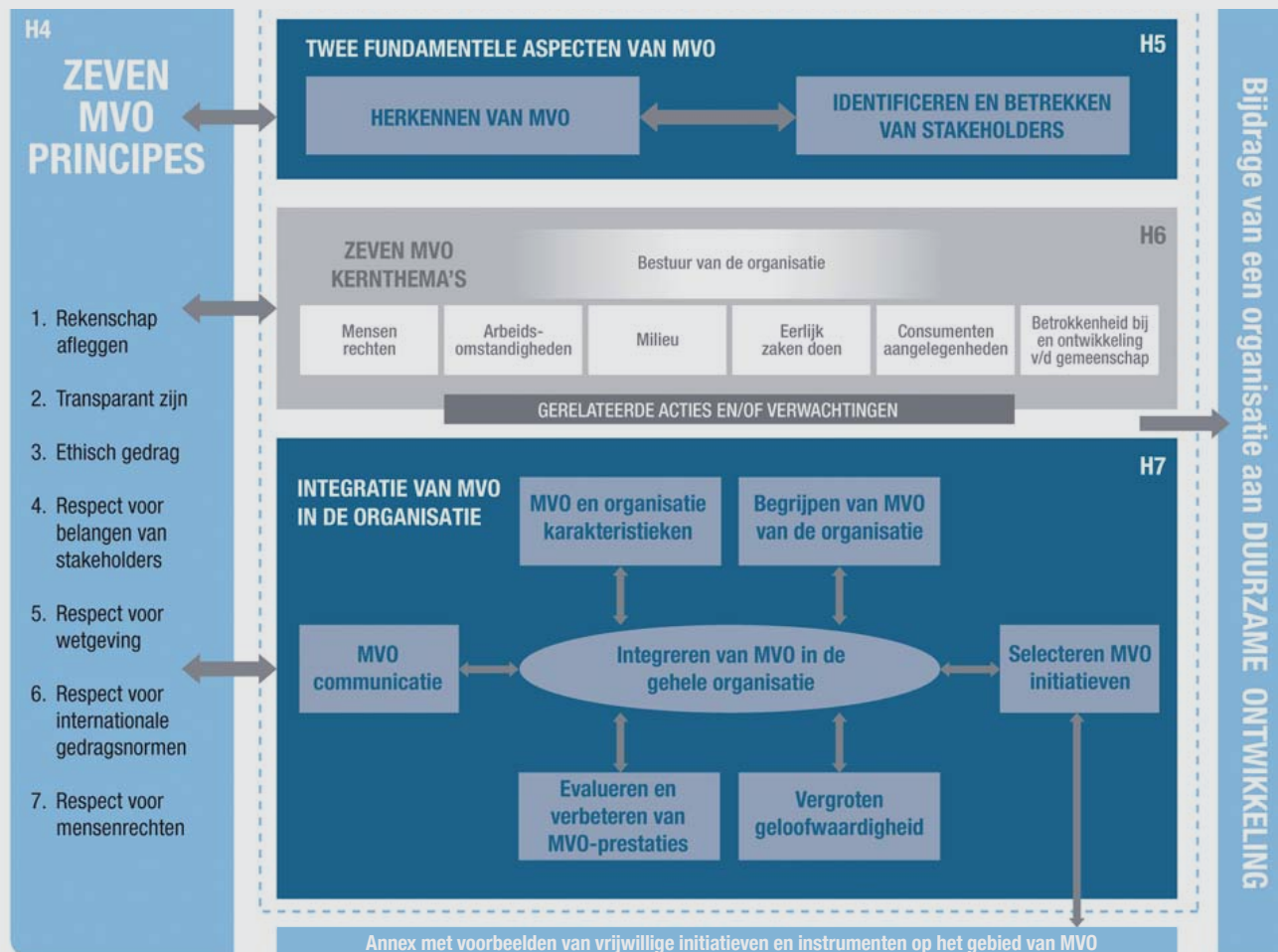
Een duurzaamheidscoördinator is een diplomatisch iemand die op duidelijke wijze de duurzaamheidsvisie weet te verkondigen. Als centraal spilfiguur in de werkgroep brengt die de verschillende takken van de organisatie samen en heeft die kennis van *duurzaamheid* in zijn totaliteit. Een ideale duurzaamheidscoördinator in een bedrijf heeft de volgende kenmerken: expertise in duurzaamheid, analytisch vermogen, sterke communicatieve vaardigheden, vaardigheden met betrekking tot belanghebbendenbeheer, innovatief denken en resultaatgerichtheid.

Als je een dergelijk persoon nog niet in je organisatie hebt, of als er wel iemand is en deze persoon graag extra training wenst, overweeg dan een opleidingsprogramma te volgen. Een goede start is de nieuwe *micro degree* bij HOGENT in samenwerking met CIFAL Flanders voor een opleiding tot duurzaamheidscoördinator.



**Het is van groot belang dat elke medewerker de kennis kan opbouwen en de opdracht krijgt om de eigen bijdrage aan het internationaal verduurzamingstraject te formuleren en in de praktijk te brengen.**

Peter Wollaert, Algemeen Directeur CIFAL Flanders



Bron 7: ISO 26000

22

## WELKE DUURZAAMHEIDSCOMPETENTIES ZIJN VAN BELANG?

Om duurzaam te ondernemen, is het interessant stil te staan bij welke competenties jij en je team idealiter bezitten. Internationaal ondernemen veronderstelt soms bijscholing en flexibiliteit van het personeel op het vlak van cultuur, talen, buitenlandse reglementering... De interne organisatie moet voorbereid zijn op de internationalisering. Een basiskennis van de **SDG's**, een neus voor **duurzaamheid** en de wil om beter te doen zijn in dit verhaal de fundering.

De EU ontwikkelde de tool [GreenComp](#), dat 12 basis duurzaamheidscompetenties beschrijft die iedereen moet bezitten.

Een ander aanknopingspunt is het model van de duurzaamheidscompetenties van Wiek, die uiteenvallen in systeemdenken, normatieve competentie, anticipatorische competentie, strategische competentie en interpersoonlijke competentie. Het model van Wiek wordt ook gebruikt als basis voor de Nota commissie duurzaam hoger onderwijs van Duurzaam Educatiepunt en departement Omgeving, verder aangevuld met het omarmen van diversiteit en de interdisciplinaire competentie.

De Inner Development Goals (IDG's) zijn een derde referentiekader voor competenties. Het is een Zweeds *open-source* initiatief dat bouwt op een samenwerking tussen internationale experts, wetenschappers en burgers. Ze bieden een essentieel kader van transformatieve vaardigheden voor **duurzame ontwikkeling** aan.

De IDG's representeren vijf dimensies en 23 vaardigheden en kwaliteiten die cruciaal zijn voor iedereen om de **SDG's** te bereiken. Deze vaardigheden en kwaliteiten zijn noodzakelijk om vandaag duurzaam internationaal te gaan ondernemen. Er is een online IDG-toolkit beschikbaar waarmee je per dimensie aan de slag kan gaan.

Duurzaam Educatiepunt onderscheidt in Educatie voor duurzame ontwikkeling ook vijf fundamentele competenties, namelijk nieuwe kennis, systeemdenken, waardenontwikkeling, omgaan met emoties en actiegerichtheid.

Organisaties zoals Enterprise Europe Network (EEN) of VLAIO kunnen ondersteuning bieden bij het aanleren van competenties. Ook de verenigingen waarbij je bent aangesloten organiseren regelmatig workshops rond de competenties.

23

## HOE KAN JE JOUW MEDEWERKERS TRAINEN EN BEWUSTMAKEN VAN DUURZAAMHEID?

Het sensibiliseren en trainen van werknemers is van cruciaal belang om een verschuiving in de mentaliteit en betrokkenheid te bewerkstelligen. Deze verschuiving is essentieel voor het succes van het duurzaamheidsbeleid van je organisatie.

Medewerkers informeren over je (duurzaamheids) **missie, visie** en **waarden** creëert een intern draagvlak. Daarenboven bevordert effectieve **interne communicatie** over de strategie, acties en prestaties inzake **duurzaamheid** het bewustzijn en de betrokkenheid.

Enkele startpunten voor opleidingen over duurzaamheid:

- De website van UN SDG: Learn biedt een overzicht van verschillende opleidingen die gelinkt kunnen worden aan de **SDG's**
- Via de SDG Academy kun je korte videos omtrent de **SDG's** terugvinden
- Een overzicht van verschillende online opleidingen, opgesomd per **SDG**, vind je op de website van Human Rights Careers
- Voka voorziet ook opleidingen rond duurzaam ondernemen

Zie ook vraag 33 voor meer informatie omtrent het betrekken van jouw medewerkers in het duurzaamheidsverhaal.





**Inner Development Goals**



1.  
**ZIJN**  
Relatie tot Zelf

- Innerlijk kompas
- Integriteit en authenticiteit
- Openheid en leergierigheid
- Zelfbewustzijn
- Bewuste aanwezigheid



2.  
**DENKEN**  
Cognitieve kwaliteiten  
en vaardigheden

- Kritisch denkvermogen
- Bewustzijn complexiteit
- Perspectieve vaardigheden
- Betekenisgeving
- Langtermijnnoriëntatie en visievorming



3.  
**VERBINDEN**  
Verbinding met anderen  
en de wereld

- Waardering
- Verbondenheid
- Nederigheid
- Empathie en compassie



4.  
**SAMENWERKEN**  
Sociale vaardigheden

- Communicatievaardigheden
- Co-creatieve vaardigheden
- Inclusieve mentaliteit en inter-culturele vaardigheden
- Vertrouwen
- Vaardigheden om anderen in beweging te krijgen



5.  
**HANDELEN**  
Verandering sturen

- Moed
- Creativiteit
- Optimisme
- Doorzettingsvermogen

Bron 8: Inner Development Goals

# 2

HOOFSTUK

# ORGANISEREN

Om de praktische inzichten en richtlijnen effectief te integreren in jouw internationale onderneming moet je jezelf gaan 'organiseren'.

Dit tweede hoofdstuk bevat vragen betreffende het integreren van **duurzaamheid** in je bedrijfsvoering en -cultuur, het begrijpen van toekomstige markttrends en het effectief verzamelen van data. Je leest er hoe je potentiële risico's kunt identificeren en beheren, samen met de instrumenten die je kan gebruiken om duurzaamheid in kaart te brengen.

Een ander belangrijk aspect is het betrekken van **belanghebbenden (stakeholders)**, zowel intern als extern. Hoe je de juiste belanghebbenden kunt identificeren en hoe je medewerkers en internationale partners kan inspireren om duurzaamheid te omarmen.

Tot slot bekijken we de **implementatiemiddelen**, inclusief de kijk van investeerders op duurzaamheid, steunmogelijkheden, technologieën voor duurzaamheid en ethische praktijken in jouw bedrijf.

# Aan de start van de transformatie

24

## HOE KAN JE DUURZAAMHEID INTEGREREN IN JOUW INTERNATIONALE BEDRIJFSVOERING EN -BELEID?

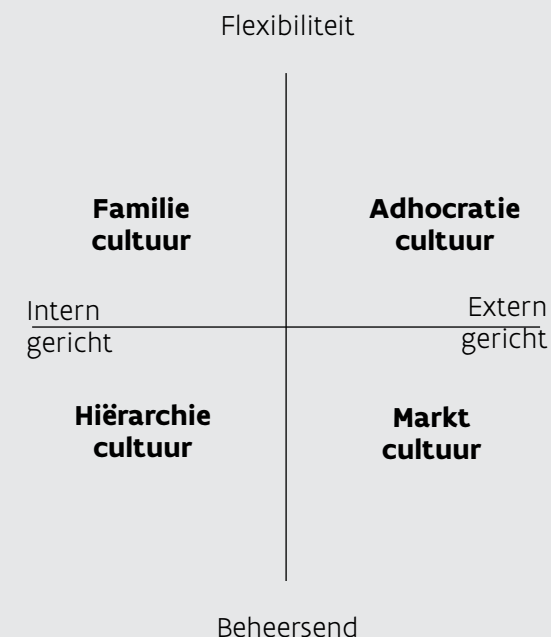
Integreer **duurzaamheid** in jouw bedrijfsstrategie, die voortvloeit uit de **missie, visie** en **waarden** (vraag 42 missie en visie) Kies relevante **SDG's** of materiële thema's (vraag 44 prioritaire SDG's) en formuleer concrete bedrijfsdoelstellingen en -acties (vraag 45 duurzaamheidsdoelen). Stem jouw focus af op zowel de bedrijfsstrategie als internationale activiteiten, rekening houdend met globale uitdagingen (vraag 8), trends (vraag 7) en risico's (vraag 28). Betrek medewerkers en andere **belanghebbenden** (stakeholders) zoals overheidsinstanties en lokale actoren (vraag 32 betrekken van interne en externe stakeholders). Zorg voor kwaliteitsvolle gegevensverzameling (vraag 27) en evalueer regelmatig de prestaties (vraag 78 bijstellen duurzaamheidsdoelen). Deze duurzame **transformatie** is een continu proces en vergt goed **veranderingsmanagement**.

25

## HOE KAN JE JOUW BEDRIJFSCULTUUR VORMEN OM DUURZAAMHEID TE ONDERSTEUNEN?

Er zijn verschillende types bedrijfsculturen (bron 9). Om **duurzaamheid** te ondersteunen met je **bedrijfscultuur** definieer je **waarden** (vraag 52 waarden). Het uitdragen ervan begint bij leiderschap dat het goede voorbeeld geeft. Laat medewerkers begrijpen waarom duurzaamheid belangrijk is voor de onderneming en de wereld, en betrek hen in het proces. Met sensibilisering en het geven van opleidingen creëer je een duurzame denkstijl (vraag 20 of 21 over goed profiel). Wees transparant naar alle **belanghebbenden** (stakeholders). Beloningsstructuren kunnen duurzaam gedrag aanmoedigen, terwijl integratie van duurzaamheid in bedrijfsprocessen het een natuurlijk onderdeel maakt van de dagelijkse activiteiten.

### QUIN CULTUURTYPEN



Bron 9

26

## HOE VERKRIJG JE INZICHT IN DE CULTUUR VAN DE TOEKOMSTIGE MARKT?

**Internationaliseren** betekent dat je te maken krijgt met nieuwe culturen, wat de perceptie van jouw goederen en diensten kan beïnvloeden. Beoordeel of jouw aanbod geschikt is voor de toekomstige markt, bijvoorbeeld via de publicatie van FIT: het exportplan.

Omdat gebruiken, gewoontes, goederen en taal kunnen verschillen, is het van groot belang om **interculturaliteit** en **interlevensbeschouwelijkheid** in overweging te nemen. Het bevorderen hiervan draagt bij aan dialoog en inclusie, wat het vertrouwen en de uiteindelijke duurzame handelsrelaties op lange termijn bevordert. Informatie over intercultureel communiceren lees je in vraag 86.

27

## HOE ZORG JE VOOR CORRECTE DATAVERZAMELING?

Begin met het afbakenen van je data door het bepalen van jouw impactgebieden over de gehele toeleveringsketen (vraag 44 prioritaire SDG's en vraag 68 materialiteitsanalyse).

Selecteer relevante **KPI's** die nauw samenhangen met de vooropgezette duurzaamheidsdoelstellingen (vraag 75 vooruitgang opvolgen van de geformuleerde doelstellingen). Gebruik bestaande indicatoren zoals de bedrijfsindicatoren van SDG Compass en zorg voor een evenwichtige set van meetpunten. Verzamel gegevens efficiënt, rekening houdend met kosten en complexiteit. *The Logic Model* (bron 10) kan helpen bij het begrijpen van welke informatie je moet verzamelen. Zorg voor datakwaliteit met controles en verificatie. Als er weinig tot geen data beschikbaar zijn gebruik dan 'proxies for impact' die direct de impact van je activiteiten meten zoals investeringen in kapitaal of specifieke trainingsactiviteiten. Meer informatie vind je [hier](#).

De Corporate Sustainability Reporting Directive verplicht organisaties die aan de criteria voldoen (vraag 93 criteria CSRD) om de ESRS-standaarden te volgen. Deze maken gebruik van o.a. sectorale gemiddelden en indicatoren in geval bepaalde informatie niet beschikbaar is (zie ESRS 1

## THE LOGIC MODEL



Bron 10

28

## HOE BRENG JE RISICO'S IN KAART DIE DE VERDUURZAMING KUNNEN DWARSBOMEN?

Via de volgende gratis instrumenten en online raadpleegbare bronnen kan je de risico's bepalen die bij **duurzaam internationaal ondernemen** kunnen voorkomen:

- De ESRS-standaarden richten zich op impact, risico's en kansen met betrekking tot je materiële bedrijfsthema's.
- De MVO Risicochecker geeft inzicht in de potentiële risico's per product en land van herkomst.
- SASB biedt branche specifieke duurzaamheidsstandaarden en hulpmiddelen om materialiteitskwesaties en risico's te identificeren.
- De SDG Action Manager brengt in kaart welke **SDG's** kwetsbaarder zijn voor een negatieve impact op basis van jouw hoofdactiviteit.
- Met het SDG-wiel van CIFAL Flanders kan je opportuniteiten en risico's ten aanzien van de SDG's in kaart brengen (vraag 71 uitvoeren impact nieuwe vestiging)
- **UN Global Compact**: biedt richtlijnen, hulpmiddelen en opleidingen om duurzaamheidsrisico's te beoordelen en beheren.

Daarnaast zijn er ook methoden beschikbaar om risico's in kaart te brengen voor de algemene bedrijfsvoering, dewelke je ook kan gebruiken voor duurzaamheidstopics:

- Kosten-batenanalyse (vraag 80)
- Levenscyclusanalyse (vraag 61 ketenbeheer)
- Risicoanalyse
- Analyse van je **belanghebbenden** (stakeholdersanalyse) (vraag 30 & 48 rond stakeholders betrekken)
- SWOT-analyse

## De 21ste eeuw is de eeuw van stakeholder-management

R. Edward Freeman.

29

## WELKE INSTRUMENTEN KAN JE GEBRUIKEN OM TE VERDUURZAMEN?

Je kan als bedrijf heel wat gidsen, instrumenten en standaarden gebruiken, programma's, scans en trajecten (vraag 9) doorlopen, labels (vraag 96 labels), certificaten en normen (vraag 13) behalen om te verduurzamen. Het uitgebreide aanbod maakt het echter niet eenvoudig om te achterhalen wat jij juist nodig hebt. Kies je best één van deze of kan je meerdere door elkaar gebruiken, en zo ja welke combineer je dan best?

De studie duurzaam ondernemen en veerkracht bij Vlaamse bedrijven van Artevelde Hogeschool (bron 11) heeft in 2022 in kaart gebracht hoe het aanbod voor kmo's zich tot elkaar verhoudt:

### Gidsen en tools uitgelicht:

- Circulaire maakindustrie beschikt over instrumenten voor het berekenen van (rest)waardebepaling, potentie toeleveranciers, etc. in de maakindustrie.
- Close the loop focust zich daarentegen op de **circulaire economie** in de modesector, en de Cesar-tool van Agoria verzamelt een overzicht voor de technologiebedrijven.
- De MVO-Instrumentenwijzer wijst je op basis van een ingevulde checklist door naar de instrumenten van je noden, zowel op niveau van de organisatie als de keten.



- Risk & Race is een bordspel van VITO dat een hands-on ervaring geeft van de kansen, businessmodellen en uitdagingen die de **circulaire economie** biedt.
- De SDG Wegwijzer is een publicatie van CIFAL Flanders die op basis van 90 vragen en antwoorden een introductie biedt tot de **SDG's**.

**Zelf-evaluatie**

Enkelen uitgelegd:

- Future-Fit Business Benchmark omvat wetenschappelijk onderbouwde doelen en indicatoren die organisaties gebruiken om hun impact op kritieke sociale en milieuaspecten te meten. Dit managementinstrument is geen certificering. Het gebruikt de volgende stappen: beoordeling, doelstellingen vaststellen, actieplanning, **monitoring** en rapportage en continue verbetering.
- Sustatool is gebouwd in opdracht van de Vlaamse overheid en ondersteunt kmo's met hun duurzaamheidsbeleid. Deze gratis online tool is op zich niet gericht op internationale ondernemers maar brengt in kaart wat je doet en wat anderen doen (Analyseer), zodat je kan inzetten op wat je beter wil doen (Geef richting), acties kiest uit een optielijst per thema (Concretiseer), deze acties koppelt aan doelstellingen en een projectplanning- en uitvoering (Voer uit), en tenslotte controleert of de doelstellingen bereikt worden (Rapporteer). Bekijk de trailer en leer de manier van werken.

Uit het onderzoek van FIDO in 2023 kan je een SDG Tool selecteren op basis van je doelstelling, eindgebruiker, gebruiksgemak, taal en kost.



Bron 11: Artevelde Hogeschool Gent, 2022

# De belanghebbenden (stakeholders) voor verduurzaming

30

## WAAROM MOET JE JOUW BELANGHEBBENDEN BETREKKEN?

Naast het creëren van waarde voor de aandeelhouders (*shareholders*), hecht je best belang aan waarde creatie voor jouw **belanghebbenden** (*stakeholders*)<sup>1</sup>. Volgens de ISO26000 verbetert deze betrokkenheid van belanghebbenden de maatschappelijke verantwoordelijkheid en prestaties van organisaties.

Ook onder de nieuwe **CSRD** wordt verwacht belanghebbenden nauw te betrekken in het proces van dubbele materialiteitsbepaling (vraag 68 rond materialiteit). **AA 1000** verbetert deze betrokkenheid van je belanghebbenden de maatschappelijke verantwoordelijkheid en prestaties van organisaties. Ook onder de nieuwe CSRD wordt verwacht belanghebbenden nauw te betrekken in het proces van dubbele materialiteitsbepaling (vraag 68 rond materialiteit).

Het betrekken van **interne en externe belanghebbenden** (vraag 32 hoe betrekken) en deel uitmaken van een groter netwerk voedt de continue innovatie. Daarnaast is het ook essentieel voor de geloofwaardigheid van het verduurzamingstraject (vraag 48 formuleren en vraag 49 gedragenheid). Meer over het waarom van belanghebbenden betrekken vind je [hier](#).

[Etion](#), een forum voor kennisuitwisseling en denktank, voerde een onderzoek uit naar belanghebbenden-betrokkenheid bij bedrijven. Dit [rapport](#) kan als inspiratie dienen voor jouw bedrijf.

31

## HOE BEPAAL JE JOUW INTERNE EN EXTERNE BELANGHEBBENDEN?



Bepaal je relevante belanghebbenden in drie stappen:

### STAP1: Identificatie

Identificeer **belanghebbenden** (stakeholders) aan de hand van verschillende categorieën: jouw bedrijf, welke diensten of producten je aanbiedt, de markt waarin je zit, met welke financiële partners je samenwerkt... In een internationale context breidt de invloed van je bedrijfsactiviteiten uit en zal je groep belanghebbenden en hun noden logischerwijs vergroten en diversifiëren. Een interessant artikel dat hier dieper op in gaat, is [The Relevance of Stakeholders in an International Context](#).

Als onderneming moet je rekening houden met **interne belanghebbenden** zoals werknemers, managers en aandeelhouders, etc. en externe belanghebbenden zoals politieke overheden, ngo's, onderwijs, concurrenten, burgers, leveranciers en consumenten, etc. (bron 12)



Een schoolvoorbeeld is het duurzaamheidsrapport van [Elia Group](#). Deze bevat een hoofdstuk over het bevorderen van interacties met je belanghebbenden. De ISO 26000 bevat ook een onderdeel over belanghebbenden (bron 5).

<sup>1</sup> (Freeman, About the Stakeholder Theory, sd)

**STAP2: Mapping**

Het prioriteren van de belanghebbenden helpt om een onderscheid te maken betreft het engagement (vraag 36 met wie ga je rond de tafel). In de literatuur bestaan er verschillende methodieken hiervoor op basis van verschillende variabelen:

- Vrijwillige en onvrijwillige stakeholders (Clarkson)<sup>1</sup>
- Primaire en secundaire stakeholders die sociaal-of niet-sociaal kunnen zijn (Wheeler en Sillanpää)
- Macht- en belangen matrix (Mendelow) (bron 13)
- Stakeholder salience model (Mitchell, Agle & Wood)

**STAP3: Koppeling**

Link ten slotte elke belanghebbende aan een bepaald(e) persoon of organisatie. Goede vertegenwoordiging is hier van belang door ervoor te zorgen dat de gesprekspartner effectief instaat voor de belangen van de belanghebbende.

In samenwerking met MVO Vlaanderen ontwikkelde Voka de stakeholdermanagement tool. Hierin kan je meer uitleg vinden rond het bepalen en categoriseren van jouw belanghebbenden.

<sup>1</sup> Clarkson, M. (1994). A risk based model of stakeholder theory: Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory. Toronto: Centre for Corporate Social Performance & Ethics, University of Toronto.

STAKEHOLDER-CATEGORIE	BIJBEHORENDE STAKEHOLDERS
ORGANISATIE (INTERNE STAKEHOLDERS)	Directie/managers, raad van bestuur, personeel, vakbondsvertegenwoordigers, stagairs, adviseurs, ...
PRODUCT EN/OF DIENST	Productontwikkelaars, consumentenorganisaties, kenniscentra en innovatiecentra, overheidsdiensten, drukkinggroepen, reclamemakers, ...
MARKT	Klanten en eindgebruikers, sectorfederaties, leden, leveranciers, onderaannemers, overheden, gespecialiseerde pers, ...
FINANCIERS	Bank, financiële analisten, verzekeraars, juridische stakeholders zoals advocaten (kantoren), notaris, aandeelhouders, investeerders, subsidie, fondsen, ...
SAMENLEVING	Lokale gemeenschap (buurtvereniging), NGO's, middenveldorganisaties, algemene media, politiek en beleid, think tanks, ...

Bron 12: CIFAL Flanders, 2023

**MENDELOW STAKEHOLDER MATRIX**

HIGH POWER	KEEP SATISFIED	KEY PLAYERS
LOW POWER	LOW PRIORITY	KEEP INFORMED
	LOW INTEREST	HIGH INTEREST

Bron 13: Mendelow Stakeholder Matrix, 2023

32

**HOE BETREK JE INTERNE EN EXTERNE BELANGHEBBENDEN?**

De diversiteit aan **belanghebbenden** (stakeholders) is groot bij internationalisering. Dit betekent dat niet elke belanghebbende op dezelfde manier betrokken kan worden dus overweeg volgende opties:



Organiseer een online bevraging (enquête). Hiermee kan je een grote groep belanghebbenden bereiken. Je kan peilen naar het belang van de geïdentificeerde thema's voor de belanghebbenden, bevragen welke **SDG's** of thema's zij als materieel zien en welke blinde vlekken je zelf over het hoofd hebt gezien. Op basis van de output kan je de **materialiteit** aanvullen (vraag 68 rond materialiteit).



Organiseer een multi-stakeholder panel (een panel van meerdere categorieën belanghebbenden). Hiermee kan je een kleinere groep bevragen (vraag 36 voor de bepaling van deze groep). Dit kan plaatsvinden na een online bevraging om verder te verdiepen in bepaalde SDG's of thema's. De online bevraging kan dus als achtergrond dienen.

Het doel van dit panel is om actief te luisteren, de verwachtingen van belanghebbenden te verzamelen en in dialoog te gaan met hen.

Het is niet de bedoeling dat je je “verdedigt” tegen hun standpunten. Sta open voor feedback op hoe zij jouw verduurzaming ervaren, het ambitieniveau van de duurzaamheidsdoelstellingen zien, toevoegingen hebben bij het SDG-actieplan... of bij andere noden en vragen.

Let op voor cultureel-gevoelige communicatie (vraag 69): Bij het engageren van internationale belanghebbenden zal de communicatie in een gemeenschappelijk gekende taal gevoerd worden. Een en ander zal ook op de juiste manier moeten gebracht worden om zo de dialoog correct te voeren.

33

### HOE KAN JE JE MEDEWERKERS BETREKKEN BIJ STREVEN NAAR DUURZAAMHEID?

Interne betrokkenheid van zowel medewerkers als het management en de raad van bestuur is van cruciaal belang. Het draait allemaal om leiderschap dat het goede voorbeeld geeft (vraag 25 bedrijfscultuur).

Twee niveaus van aanpak zijn hiervoor van belang:

- *Top-down approach*: Je bepaalt de duurzaamheidsstrategie van bovenaf, vanuit de **missie** en **visie**, waarbij de **SDG's** en **duurzaamheid** de leidraad vormen voor je duurzaamheidsstrategie. Het management legt duurzaamheidsinitiatieven op.
- *Bottom-up approach*: Je creëert interesse in duurzaamheid vanuit de basis van de bedrijfshiërarchie door bewustwordingsacties. Je vraagt input aan en van je werknemers.

Het opzetten van een duurzaamheidswerkgroep (vraag 34 duurzaamheidswerkgroep) kan beide niveaus ondersteunen door mensen samen te brengen die gemotiveerd zijn om het verschil te maken binnen de organisatie. Let wel op dat het bereiken van bedienden vaak eenvoudiger is, omdat ze meer digitaal werken en interne **communicatie** beter opvolgen. Voor arbeiders kun je laagdrempelige initiatieven, zoals een kennismakingsdag met de SDG's of een duurzaamheidsdag, opzetten.

Een handige tool is de SDG Wegwijzer, die in vraag-en-antwoord wijze de VN Agenda 2030, de SDG's en duurzaamheid aankaart. Hoe praktischer en hoe meer de link wordt gelegd naar de individuele functie hoe gemotiveerder men wordt om bij te dragen aan de overkoepelende duurzaamheidsdoelstellingen. Daarnaast kan je ook de website Duurzaam MBO aanraden, die meer technische thema's bevat zoals ICT, en bouwen in het kader van duurzaamheid. Meer lezen over hoe je je medewerkers kan betrekken? Lees dit artikel.

34

### HOE ZET JE EEN INTERNATIONALE DUURZAAMHEIDSWERKGROEP OP?

- Duid een duurzaamheidscoördinator aan (centrale contactpersoon, SPOC) voor de coördinatie van de werkgroep.
- Integreer de duurzaamheidswerkgroep op overzichtelijke wijze in het organigram van de organisatie.
- Identificeer deelnemers aan de hand van hun expertise en ervaring en zorg voor een combinatie van medewerkers uit verschillende afdelingen en landen van jouw organisatie. Een brede groep zal zorgen voor meer gedragenheid alsook inzichten in lokale problematieken.
- Duidt een verantwoordelijke aan om data te verzamelen, met oog op latere **monitoring, evaluatie** (hoofdstuk evalueren) en **rapportage** (hoofdstuk communiceren).
- Zorg voor diversiteit en inclusie in de werkgroep om verschillende perspectieven en ideeën te stimuleren.
- Stel een actieplan op met duidelijke taken, verantwoordelijkheden en deadlines.
- Organiseer regelmatig vergaderingen om de vooruitgang van de organisatie te bespreken en strategieën te ontwikkelen.
- Houd iedereen binnen de organisatie op de hoogte van de vooruitgang van de werkgroep. Transparante **communicatie** creëert een draagvlak en werkt aanmoedigend.

35

### HOE KAN JE ERVOOR ZORGEN DAT JOUW LEVERANCIERS EN PARTNERS ZICH OOK AAN DUURZAAMHEIDSNORMEN HOUDEN?

Eenzijds duurzaamheidsbeoordelingen gebruiken om ervoor te zorgen dat jouw leveranciers en partners zich aan duurzaamheidsnormen houden. Zo biedt EcoVadis duurzaamheidsbeoordelingen voor bedrijven om hun **CSR**, duurzame inkoop en de **duurzaamheid** van leveranciers te beoordelen.



Anderzijds kan het opstellen van een **supplier code of conduct** (leveranciersgedragscode) ook helpen een bepaald gedrag af te dwingen (vraag 53 over *code of conduct*).



Zo heeft BASF, een Duits chemiebedrijf, een gedragscode voor leveranciers die de verwachtingen van het bedrijf ten aanzien van duurzaamheid beschrijft.

36

### MET WELKE BELANGHEBBENDEN GA JE AAN TAFEL ZITTEN?

Op basis van factoren zoals dubbele **materialiteit** (vraag 69), expertise, internationale normen en mogelijke risico's, etc. bepaal je welke **belanghebbenden** (stakeholders) je bij het volledige proces zal betrekken en welke je nodig hebt voor een specifieke en thematische inbreng. Initieer jaarlijks een internationale klankbordgroep (vraag 32) zodat het verduurzamingstraject vanuit een externe blik wordt uitgedaagd en geïnspireerd. De uiteindelijke selectie van belanghebbenden kan je aan de hand van volgende vragen bepalen.

#### Wie zijn de belanghebbenden die gelinkt zijn aan je prioritaire SDG(s) en/ of materiële thema's?

Deze belanghebbenden hebben een directe link met de materiële SDG (vraag 44 bepalen lead SDG) en dus met de duurzaamheid van de kernactiviteit.

#### Wie zijn de belanghebbenden met een hoge potentiële invloed en potentieel belang bij jouw activiteit?

Deze vraag weerspiegelt het model van Mendelow's matrix. Afhankelijk van waar een bepaalde belanghebbende zich situeert op het schema (bron 13), ga je hen op een specifieke manier betrekken, gaande van het louter informeren tot het actief aangaan van een partnerschap voor overleg.



**Zijn er koepelorganisaties die je kan aanspreken?**

Soms is het handiger om een groter aantal belanghebbenden te bereiken via een vertegenwoordiging. Een koepelorganisatie die bepaalde belanghebbenden verzamelt en vertegenwoordigt kan helpen om een grotere basis te betrekken.

**Wie zijn de stille belanghebbenden (stakeholders)?**

Vanuit een maatschappelijke inbreng betrek je enkele stille belanghebbenden. Denk aan een vertegenwoordiging van belanghebbendengroepen die geen stem hebben zoals de natuur, dieren, schone lucht, inclusie... die vertegenwoordigd kunnen worden door een ngo of een ander type organisatie.

37

**HOE KUNNEN BELANGHEBBENDEN BIJDAGEN BIJ HET OPVOLGEN VAN MENSENRECHTEN**

*Belanghebbenden (stakeholders)* zijn van groot belang om je effecten op en de risico's omtrent mensenrechtensituaties te identificeren. Denk bijvoorbeeld aan de verschillende onderdelen van de toeleveringsketen van jouw organisatie, zoals het aankoopbeleid (vraag 65), productie (vraag 60), tewerkstelling en de financiën. Bedrijven moeten speciale aandacht besteden aan groepen of individuen met een verhoogd risico op kwetsbaarheid (zoals inheemse volkeren) (vraag 74), en zich ervan bewust zijn dat vrouwen en mannen verschillende risico's kunnen lopen.

De UN Guiding Principles on Business and Human Rights bieden een ideaal startpunt om hiermee aan de slag te gaan.

- Meer informatie en praktische hulpmiddelen vind je op de website van [Global Business Initiative \(GBI\)](#) en in het volgende artikel.
- Unilever zet bv. hard in op [mensenrechten in hun waardeketen](#).

# Voorzien van voldoende implementatiemiddelen

Bij *implementatiemiddelen* denk je onder meer aan budget, tijd, human resources, technologie, vaardigheden en materiaal, maar het gaat verder dan dat. De [UN Global Compact](#) ontwikkelde het [SDG Implementation Framework](#) met als doel bedrijven te begeleiden bij de integratie van de *SDG's* in hun bedrijfsstrategie, bedrijfsvoering en het engagement van de *belanghebbenden*. ([stakeholderengagement](#))<sup>1</sup>.

Hiernaast legt SDG 17 (partnerschappen om doelstellingen te bereiken) ook de nadruk op implementatiemiddelen. Je kan bijvoorbeeld financiële middelen en herverdeling, maar ook duurzaamheid en transparantie van handelsketens in overweging nemen. Dit centraal idee is terug te vinden doorheen alle SDG's. Zo worden er per SDG implementatiemiddelen aangeduid (met kleine letters in de VN Agenda 2030, bijvoorbeeld: 16.b Bevorderen en afdwingen van niet-discriminerende wetten en beleidslijnen voor duurzame ontwikkeling).

<sup>1</sup> (Moe, Hughes, & Rosenberg, 2020)

38

## HOE STAAN INVESTEERDERS TEGENOVER DE VERDUURZAMING VAN INTERNATIONAAL ONDERNEMEN?

Investerders tonen een groeiende interesse in **duurzaam internationaal ondernemen**. Deze trend is zichtbaar bij zowel particuliere beleggers als financiële instellingen zoals fondsen en banken. Investerders hechten steeds meer belang aan **ESG**-factoren in alle stadia van de financieringscyclus.

Om hun duurzaamheidsdoelstellingen te bereiken, passen investeerders verschillende strategieën toe. Een veelvoorkomende aanpak is het hanteren van ESG-controles, waarbij bepaalde drempelwaarden voor ESG-scores worden vastgesteld. Dit betekent dat investeerders bedrijven die niet voldoen aan hun duurzaamheidscriteria, uitsluiten.

Deze groeiende aandacht voor **duurzaamheid** heeft directe implicaties voor internationale bedrijven. Ze moeten niet alleen duurzame investeringsmogelijkheden aanbieden, maar ook bereid zijn tot engagement ten opzichte van investeerders. Investerders maken steeds vaker gebruik van hun stemrecht in de raad van bestuur om invloed uit te oefenen op de duurzaamheidsstrategieën van bedrijven.

Een concreet teken van deze trend is de opkomst van *Socially Responsible Investment* (SRI) of ESG-fondsen, die zich richten op investeringen in duurzame projecten en bedrijven. Bovendien zien we een groeiende aandacht voor 'groene financieringsbronnen', waarbij zowel publieke als private middelen worden ingezet ten behoeve van **duurzame ontwikkeling**, vaak in lijn met de **SDG's**.

Ook op Europees niveau wordt duurzaamheid in investeringen sterk bevorderd. De **EU Taxonomy**, een classificatiesysteem voor duurzame activiteiten, en het **Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR)** zijn hier voorbeelden van. Deze regelgeving zorgt ervoor dat investeringsproducten een duidelijk duurzaamheidslabel krijgen, waardoor investeerders over de juiste informatie beschikken om weloverwogen beslissingen te nemen. Dit is vooral relevant gezien het probleem van **greenwashing** in de financiële sector.

Zie hier een lijst van interessante bronnen:

- [BankWijzer van FairFin](#)
- [Fair Finance Guide](#)
- [Forum Ethibel](#)
- [Sustainable Investment Forum Europe 2023](#)
- [Transparency International Belgium](#)
- [Towards Sustainability Initiative](#)

39

## WAT ZIJN DE STEUNMOGELIJKHEDEN DIE HET KOSTENPLAATJE KUNNEN DRUKKEN?

Verduurzamen betekent vaak dat je zal dienen te investeren. Door het vernieuwende karakter van de investering, kunnen de kosten soms hoog oplopen. Investeringsin **duurzaamheid** verdienen zichzelf op lange termijn terug, maar dat neemt niet weg dat de kost nu moet worden gedekt.

Om de **transitie** naar **duurzaam internationaal ondernemen** te kunnen waarmaken, vind je hieronder een selectie terug van financieringsmiddelen en aanknopingspunten vanuit overheid-geaffilieerde instanties:

- [Finexpo](#) van de federale overheid
- [Kmo-groeisubsidie van VLAIO voor duurzaam en circulair ondernemen of voor internationalisering](#)
- [Kmo-portefeuille van VLAIO](#)
- [Strategische transformatiesteun van VLAIO](#)
- [VLEVA](#) kan je helpen Europese subsidieoproepen te vinden voor jouw sector

Daarnaast zijn er ook andere bronnen:

- [Alterfin](#)
- [BAN Vlaanderen](#)
- [Be Impact the Belgian national platform for impact entrepreneurs](#)
- [Credendo](#)
- [Incofin](#)
- [MicroStart](#)
- [OikoCredit](#)
- [PMV](#)

40

### WELKE TECHNOLOGIEËN KUNNEN JE HELPEN OM DUURZAAMHEID IN JOUW BEDRIJF TE BEVORDEREN?

Technologie kan een belangrijke versneller zijn om duurzaamheidsinitiatieven te bevorderen. Deze ingesteldheid noemen we het **technologie ecovoordeel**.

Heroverweeg traditionele benaderingen van technologie om nieuwe technologieën succesvol te implementeren. Dit vooral op het gebied van digitale bedrijfsvoering; ontwerp van digitale producten en diensten; *cloud computing*, *Internet of Things* (IOT) en blokketen (*blockchain*); het toepassen van kunstmatige intelligentie en geavanceerde analyses; ook gegevensdeling en ecosysteem opbouw- en beheer.

Meer informatie over hoe technologieën je kunnen helpen bij je duurzaamheidsstraject, vind je hier:

- [How digital technology can improve your sustainability game | World Economic Forum](#)
- [How technology helps sustainability initiatives thrive | BCG](#)

41

### WELKE OVERWEGINGEN ZIJN VAN BELANG VOOR SAMENWERKING EN CO-CREATIE

Samenwerking en co-creatie zijn sleutelementen voor het behalen van de **SDG's**. In een samenwerking zijn idealiter alle sectoren en alle lagen van de maatschappij betrokken: middenveldorganisaties, bedrijven, overheden... Elke sector heeft een waardevolle rol te spelen, maar het is de waarde van samenwerking die de echte **transformatie** teweegbrengt. WEF somt enkele principes op voor succesvolle sector overschrijdende partnerschappen.

Idealiter kan jouw bedrijf in zee gaan met een bedrijf of organisatie met complementaire sterktes en zwaktes. Hierbij kan je focussen op de volgende elementen:

- Synergie
- Diversificatie van bedrijfsactiviteiten
- Gedeelde waarden
- Innovatie

Wil je graag meer weten over co-creatie en de SDG's, lees dan zeker het boek "[Co-creation for sustainability. The UN SDGs and the Power of Local Partnerships](#)" van Christopher Ansell, Eva Sørensen en Jacob Torfing.

42

### HOE ZORG JE ERVOOR DAT ETHISCHE PRINCIPES GEHANDHAAFD BLIJVEN DOORHEEN DE VERSCHILLENDE DEPARTEMENTEN?

De **deontologische code (code of ethics)** is een verzameling van principes en **waarden** die bepalen wat goed of fout is op de werkplek (vraag 52 waarden). Het gaat om het nemen van beslissingen die zowel moreel als ethisch verantwoord zijn. Dit omvat niet alleen de impact van product of diensten, maar ook de relatie met belanghebbenden zoals klanten, werknemers en leveranciers. Om ervoor te zorgen dat de ethische principes van de deontologische code geëerbiedigd worden, kan je een **gedragscode (code of conduct)** opstellen (vraag 53 code of conduct) of de bestaande onderschrijven. Hierin komen de verwachtingen ten aanzien van de werknemer en werkgever, maar ook tegenover andere actoren in je waardeketen.

Daarnaast zijn de principes van **SDG 16**, die streven naar een deugdzzaam beleid (good governance) op alle niveaus volgens de punten 16.6 en 16.7, ook van groot belang.

Elke medewerker in het bedrijf moet op de hoogte zijn van de ethiek die jouw onderneming voert en de draagwijdte ervan kennen. Daarvoor zijn informatie- of trainingssessies voor het personeel nuttig.

# 3

HOOFSTUK

## FORMULEREN

Nadat de organisatie kennis heeft opgebouwd over *duurzaamheid* en de *SDG's*, en de taken zijn verdeeld met het oog op het aanpakken van verduurzaming is het tijd om een plan op te stellen. Wat wil je bereiken en hoe? Eerst ga je de *missie*, *visie* en *waarden* vastleggen om duidelijkheid te verschaffen over de richting die je inslaat. De focus ligt hier op het kaderen van de plannen van de onderneming binnen de *doelstellingen* van de *SDG's*. Het bepalen van de koers is cruciaal voor het formuleren van concrete doelen en het creëren van draagvlak bij alle *belanghebbenden* (*stakeholders*). Door dit te doen, zet je als het ware je toekomstige traject op papier.

# Duurzaamheid verankeren in de ondernemingsstrategie

43

## HOE KAN JE DE SDG'S IN JOUW BEDRIJFSMISSIE, VISIE EN WAARDEN OPNEMEN?

Een **missie** en **visie** liggen ten grondslag aan een strategie voor de onderneming. Het is via deze strategie dat je je onderneming positioneert op de internationale markt. Daarnaast staat het ethisch waardenkader aan de start van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de onderneming (vraag 52 waarden). De Vlaamse overheid stelde een stappenplan op voor het formuleren van de missie, visie en waarden.



Hieronder enkele voorbeelden van missies en visies:

- **BOPRO** geeft hun missie weer, alsook enkele kernwaarden voor de verduurzaming van vastgoed.
- **Brussel Airport Company** geeft de missie voor de luchthaven van de toekomst weer.
- **Verso** heeft een aparte visie vooropgesteld voor hun HR-beleid.
- **VITO** heeft hun missie en visie gepubliceerd op hun [website](#).



Ga na of de missie, visie en **waarden** al uitdrukkelijk zijn bepaald voor je onderneming of het moederbedrijf. Licht de elementen rond **duurzaamheid** verder toe of (her-)formuleer ze indien ze nog niet expliciet zijn vastgesteld. Ook kan je een aparte duurzaamheidsvisie opstellen. Om dit te doen link je ze aan duurzaamheid, **duurzame ontwikkeling**, 5 P's (vraag 1 Agenda 2030), of de **SDG's** (vraag 44 SDG prioriteit). De centrale vraag is: "Waar wil mijn onderneming voor staan in relatie tot deze thema's?".

Zo garandeer je niet enkel duurzaamheid strategisch in je onderneming, maar ook toekomstbestendig (vraag 51 veranderende markt) [goed medeburgerschap](#).

44

## HOE BEPAAL JE WELKE SDG'S PRIORITEIT HEBBEN IN DE INTERNATIONALE BEDRIJFSSTRATEGIE?

**SDG's** gaan uit van een holistische **visie**: Verschillende doelen zijn met elkaar verbonden en hebben effect op elkaar (interconnectiviteit). Hieruit volgt dat een doel of activiteit een impact kan hebben op meerdere SDG's. Welke SDG schuif je dan naar voren? **Materialiteit** vormt een antwoord hierop. Materialiteit geeft weer wat er 'materieel', of essentieel, is.

De SDG's kunnen op twee niveaus opgenomen worden in jouw verduurzamingsstrategie:



Bepaal eerst je **lead SDG**. Deze sluit het dichtst aan bij de **missie** en visie van de onderneming en waartoe de internationale activiteiten het meeste bijdragen.



Daarna bepaal je de **kern SDG's**, die aansluiten op de activiteiten van de organisatie en ondersteunend werken voor de lead SDG('s).

Waar bevindt zich de meeste impact? Toets dit af met je **belanghebbenden** (vraag 30 *stakeholders*) om een selectie te maken van de SDG's die het meeste doorwegen.

Wil je meer weten over materialiteit, bekijk dan zeker:

- Vraag 68 over het uitvoeren van een materialiteitsanalyse (vraag 68 materialiteitsanalyse);
- CSRD en het dubbele materialiteitsprincipe (vraag 93 verplichtend kader);
- De *white paper* van het WEF;
- Een kort artikel van GRI waarin dubbele materialiteit bondig wordt uitgelegd;
- En het Nexio E-boek over Materiality Assessment.

45

## HOE KAN JE DUURZAAMHEIDSDOELEN FORMULEREN DIE MEETBAAR, HAALBAAR EN RELEVANT ZIJN?

**Doelstellingen** stel je op in lijn met je duurzaamheidsambities. Er is een onderscheid tussen strategische doelstellingen en operationele doelstellingen (zie figuur).

Een **strategische doelstelling** is overkoepelend en wordt geformuleerd via de AMORE-criteria (Ambitieuw, Motiverend, Inspirerend, Onderscheidend, Relevant en Echt).

Een **operationele doelstelling** vormt de brug tussen een strategische doelstelling en een praktische actie. Deze worden geformuleerd via de SMART-criteria (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden).

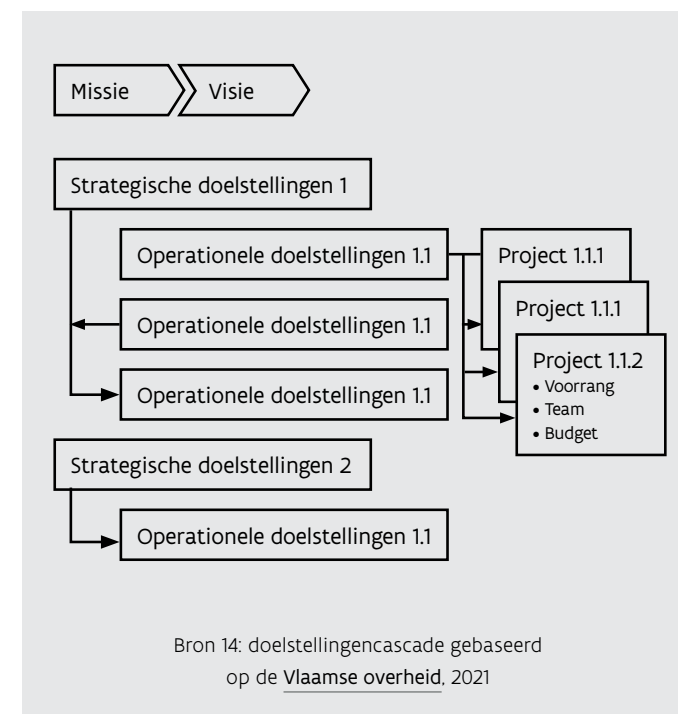


Voorbeelden vind je bij [VLAIO](#) en [Het Facilitair Bedrijf](#).

Om te weten of je doelen haalbaar, en dus reëel, zijn, moet je weten waarvan de onderneming start, waar je naar toe gaat, en welke **implementatiemiddelen** je ter beschikking hebt (hoofdstuk 2 organiseren, deel implementatiemiddelen).

Meetbare doelstellingen zijn opgesteld met duidelijke **KPI's**. Kies KPI's die specifiek, meetbaar en tijdgebonden zijn en overweeg veelgebruikte indicatoren voor vergelijkbaarheid. (vraag 75 vooruitgang)

Daarnaast maak je de doelstellingen relevant door een brede gedragenheid te creëren (vraag 49).





46

### HOE KAN JE JOUW BEDRIJFSDOELEN AFSTEMMEN OP DE SDG'S?

Jouw *lead* en *kern-SDG's* (vraag 44 prioriteit) vormen het uitgangspunt om doelstellingen vanuit op te zetten.

In een internationale context is het belangrijk om lokale omstandigheden in overweging te nemen. Bij het betreden van nieuwe markten is het verstandig om concurrenten in de branche als referentie te gebruiken voor duurzaamheidsdoelen. Lokale regelgeving en bestaande initiatieven zijn ook nuttige aanknopingspunten. Op een breder niveau zijn er *sectorale benchmark* rapporten (vraag 82 benchmark) en internationale normen die duurzaamheidsvereisten vaststellen.

Een aantal extra aanknopingspunten om inspiratie op te doen zijn:

- Aan de slag met de Sustainable Development Goals van de Vlaamse overheid
- Vizier2030: het doelstellingskader voor Vlaanderen in realisatie van de VN Agenda 2030
- SDG Compass helpt bedrijven hun strategie in lijn te brengen met de SDG's en heeft hiervoor een handleiding
- Raadpleeg ook het VN-raamwerk met SDG-indicatoren.

47

### HOE KAN JE ERVOOR ZORGEN DAT DE DUURZAAMHEIDSDOELEN EEN WERKELIJKE POSITIEVE IMPACT HEBBEN OP ZOWEL JE ONDERNEMING ALS OP DE SAMENLEVING?

De impact van de opgestelde duurzaamheidsdoelen kunnen worden getest via de SDG-wiel oefening (vraag 71 impact). Ook het resultaat van je *dubbele materialiteitsanalyse* (zie vraag 68 analyse) op basis van de *inside-out* en *outside-in* benadering geeft weer wat de impact op jouw onderneming en samenleving is.

Enkele praktische tips om je duurzaamheidsdoelen effectief te integreren in je bedrijfsactiviteiten en zowel positieve resultaten voor je onderneming als voor de samenleving te behalen:

- Betrek je interne en externe *belanghebbenden* (vraag 30 stakeholders)
- Zoek naar partnerschappen om gezamenlijk duurzaamheidsdoelen te bereiken (vraag 73 partnerschappen SDG 17)
- Identificeer je uitdagingen (vraag 8 uitdagingen), doe aan risicobeheer (vraag 28), en formuleer een toekomstscenario (vraag 51 relevantie)
- Continue verbetering zorgt voor de meeste impact
- Doe ook aan zelfreflectie over de waarden van je onderneming (vraag 52 waarden) en stel een goed beleid op (vraag 53 code conduct en 54 due diligence)

48

### HOE KAN JE JOUW BELANGHEBBENDEN BETREKKEN BIJ HET FORMULEREN VAN DUURZAAMHEIDSDOELEN?

Om *duurzaam internationaal ondernemen* te garanderen moet een onderneming rekening houden met meer spelers dan enkel zichzelf. *Belanghebbenden* (*stakeholders*) (vraag 30 en 32 betrekken stakeholders) zijn daarin heel belangrijk, wat ook erkend wordt in de SDG's zelf, en de *CSRD* (vraag 93).

Door hen actief te betrekken bij het proces, worden hun standpunten gehoord en worden de *doelstellingen* afgestemd op de bredere belangen van de gemeenschap. Dit vergroot de kans dat de duurzaamheidsdoelstellingen niet alleen effectief zijn, maar ook breed worden gedragen (vraag 49 gedragenheid).

Om input van je *belanghebbenden* te verzamelen kan je een stakeholderspanel organiseren of een online survey (vraag 32 stakeholders). De *evaluatie*, opvolging en communicatie van de resultaten zijn even belangrijk als het panel zelf (vraag 77 feedback).

49

### HOE ZORG JE VOOR GEDRAGENHEID VAN DE GEFORMULEERDE DOELSTELLINGEN?

Vraag 48 benadrukt het belang van samenwerking met **belanghebbenden** (*stakeholders*) bij de formulering van je **doelstellingen**. Dit legt al het fundament voor gedragenheid. Eenmaal geformuleerd, moeten de doelstellingen gecommuniceerd en geïmplementeerd worden binnen de organisatie. Hier kunnen beleidsnota's een rol spelen.

Een beleidsnota heeft verschillende doelen:

- Gedragenheid creëren en gemeenschappelijk begrip en bewustzijn van de duurzaamheidsdoelstellingen bevorderen.
- Leidraad bieden voor beslissingen en uitvoeren van activiteiten in lijn met de doelen.
- Transparantie bevorderen.
- Belanghebbendenbetrokkenheid faciliteren.
- Interne coördinatie verbeteren.
- Compliance met nationale regelgeving en internationale normen op gebied van duurzaamheid verzekeren.



De FAO en ICPSA stelden beide een gids op voor het schrijven van beleidsnota's.

50

### HOE KAN JE ALS LOKALE AFDELING VAN EEN INTERNATIONALE ONDERNEMINGSGROEP DUURZAAMHEID FORMALISEREN?

Als deel van een internationale groep is het niet gemakkelijk om zomaar het beleid op het hoogste niveau te verduurzamen, vooral als er op groepsniveau geen animo is om de prioriteiten anders te formuleren. Er zijn echter een paar zaken die je wél kan doen.



Stel een apart duurzaamheidsbeleid (vraag 44) op voor je lokale vestiging. Is dit nog steeds een stap te ver voor de groep, dan kan je enkele concrete acties vooropzetten binnen je eigen filiaal, of bepaalde praktijken die je toepast door een duurzaamheidsbril bekijken en op zoek gaan naar 'beter' alternatieven.

Daarnaast kan je ook lobbyen in je internationale groepsnetwerk voor een meer duurzaam en **SDG**-gericht beleid. Enkele tips:

- Bouw een business case voor verduurzaming.
- Communiceer over risico's zoals achteropraken bij veranderende wetgeving en reputatieschade.
- Werk samen met gelijkgezinden in je internationale groep en engageer belanghebbenden om een hefboom te creëren.
- Zoek naar externe partnerschappen om het belang van duurzaamheid aan te tonen.

51

### HOE KAN JE ERVOOR ZORGEN DAT JOUW DUURZAAMHEIDSDOELEN RELEVANT BLIJVEN IN EEN VERANDERENDE MARKT?

Duurzaamheidsdoelen zijn niet statisch. Ze moeten regelmatig geëvalueerd worden om relevant te blijven in een veranderende omgeving. Kijk hiervoor naar hoofdstuk 4 evalueren. Door voortdurend in gesprek te blijven met **belanghebbenden** (*stakeholders*) en het volgen van de nieuwste trends, innovaties en goede praktijken, kunnen doelen evolueren in lijn met marktveranderingen, technologische vooruitgang en maatschappelijke verwachtingen.

Het opstellen van een **toekomstscenario**, gebaseerd op grondig onderzoek en analyse, helpt bij het identificeren van mogelijke toekomstige uitdagingen en kansen. Deze scenario's bieden inzicht om beter voor te bereiden en strategieën te ontwikkelen voor aankomende ontwikkelingen.



ELEP, producent van enveloppen en SDG Ambassador, heeft een toekomstscenario ontwikkeld om zich aan te passen aan de krimpende markt en de economische impact van de COVID-19 crisis. ELEP besloot zich te diversifiëren met als onderliggend doel het inzetten van de huidige expertise. Aangezien de voedingssector weinig crisisgevoelig is, besloot ELEP toekomstbestendig te worden door uit te breiden naar de productie van voedingsetiketten. Ook in deze nieuwe branche wordt volop ingezet op duurzaamheid.

# Ethische principes, waarden en een zorgvuldigheidstrategie opstellen

De maatschappelijke verantwoordelijkheid van **duurzaam internationaal ondernemen** begint bij het maken van een normen- en waardenkader gebaseerd op ethische principes en een ambitieniveau. Dit is met name belangrijk in situaties waarin er weinig formele regelgeving bestaat, waardoor internationale normen en principes dan des te relevanter worden. Meer weten over business ethiek, bekijk dan deze [deze video](#) van MVO Vlaanderen.

52

## HOE BEPAAL JE ETHISCHE PRINCIPES EN WAARDEN VOLGENS DE VN AGENDA 2030?

SDG 16, Vrede, Justitie en Sterke publieke diensten, (vraag 2 SDG 16) is een overkoepelende SDG die **duurzaamheid** moet ondersteunen. Duurzaam gedrag implementeren in je onderneming maakt daar deel van uit. Het respecteren, bevorderen en aanmoedigen van ethische gedragsnormen vormt de basis van eerlijk zakendoen. Op een eerlijke rechtvaardige en integere manier met elkaar omgaan, is de enige manier om eerlijke concurrentie en het respecteren van eigendomsrechten te garanderen.

In de Agenda 2030 worden 12 ethische waarden en principes benadrukt. Deze termen komen een aantal keren voor in de Agenda (figuur 12 waarden, nog bij te voegen).



Ga na welke waarden van de Agenda 2030 aansluiten bij jouw missie/visie.

53

## HOE STEL JE EEN INTERNATIONALE GEDRAGSCODE (CODE OF CONDUCT) OP?

Een **gedragscode** is de uitkomst van een ethische reflectie en dialoog binnen de onderneming en met **belanghebbenden** (*stakeholders*). De code geeft aan wat je verwacht van medewerkers, partners en leveranciers en hoe je als onderneming omgaat met corruptie en **mensenrechten**. Zo kan je naderhand soms ethische dilemma's vermijden.

Haal inspiratie uit:

- Het [stappenplan](#) van de Vlaamse overheid
- De [toolkit](#) van Ethics & Compliance Initiative
- Het [boek 'De Bedrijfscode'](#) van Stichting NCW, Ethicon en Stichting Beroepsmoraal en Misdaadpreventie.
- De [NEVI Gedragscode](#) voor inkopers

Voor meer info over bedrijfsethiek, raadpleeg de publicatie "[Leiderschap in Ethiek](#)" of het boek "[Business Ethics. Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization \(4<sup>th</sup> Edition\)](#)" van Crane & Matten (2015). Of volgde organisaties, netwerken en initiatieven:

- [Governance & Integrity Nederland](#)
- [European Business Ethics Network \(EBEN\)](#)
- [Ethisphere Insitute](#)
- [Ethics Resource Center](#)

Algemene info, oefeningen en praktische tips inzake ethische dilemma's vind je in de Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for Managers. In dit opzicht is het zeker een goed idee om dilemmatrainingen te organiseren, gebaseerd op de waarden van de organisatie, die helpen bij het omgaan met ethische vragen en kwesties.



Goede praktijken:

- Barco: bestuurlijk beleid en ethische principes.
- BESIX: algemene en specifiek gericht op duurzaam en verantwoord aankopen - code of conduct
- Brussels Airport Company: gedragscode voor leveranciers.
- Cargill: eigen gedragscode en gedragscode voor leveranciers.
- Colruyt: gedragscode voor leveranciers met Amfori als maatstaf. Ondertekende ook de EU Code of Conduct on Responsible Food Business and Marketing Practices.
- DEME: Code of Ethics & Business Integrity.
- Roularta Media Group: Corporate Governance Code

54

## HOE STEL JE EEN ZORGVULDIGHEIDS STRATEGIE (DUE DILIGENCE) OP?

Om je verantwoordelijkheid op te nemen moet je zicht hebben op je volledige waardeketen. Dit vereist een **zorgvuldigheidsstrategie**.



Stel een zorgvuldigheidsstrategie (*due diligence* strategie) op:

- Verbind je waar het kan aan een mensenrechtenbeleid en integreer dit in de onderneming.
- Breng de risico's van negatieve effecten op **mensenrechten** in kaart. Het Danish Institute for Human Rights geeft per rights-holder group adviezen hoe je mensenrechten moet aanpakken.
- Neem maatregelen om deze risico's te verminderen of uit te bannen.
- Ga na of de maatregelen effectief zijn (vraag 76 effectiviteit).
- Communiceer over de effecten die je hebt op mensenrechten en hoe je dit aanpakt.
- Herstel negatieve gevolgen.

Deze stappen worden ook genomen bij het doorlopen van het PCA2030 Trajectory van CIFAL Flanders. Ook weerspiegelen ze de tweede en derde pijler van de *UNGP on Business and Human Rights* (vraag 16 mensenrechten). Enkele tips om de **UNGP** te implementeren:

- Hoe het UNGP te gebruiken in bedrijfsonderzoek en belangen-behartiging (SOMO, CEDHA, Cividep India)
- Een verklarende gids van het UNGP (VN Mensenrechten)
- Implementatie van het VN-kader "Protect, Respect and Remedy" (VN Mensenrechten)



Goede praktijk: Fruit At Work stelt duurzame samenwerkingen voorop. Zo focussen ze op eerlijke handel en lokale spelers.



Ga aan de slag met de Due Diligence Toolbox ontwikkeld door het Federaal instituut voor Duurzame Ontwikkeling (met zelfevaluatie).

# 4

HOOFSTUK

# UITVOEREN

Inzetten op globale uitdagingen aan de hand van de SDG's.

# Inzetten op globale uitdagingen aan de hand van de SDG's

55

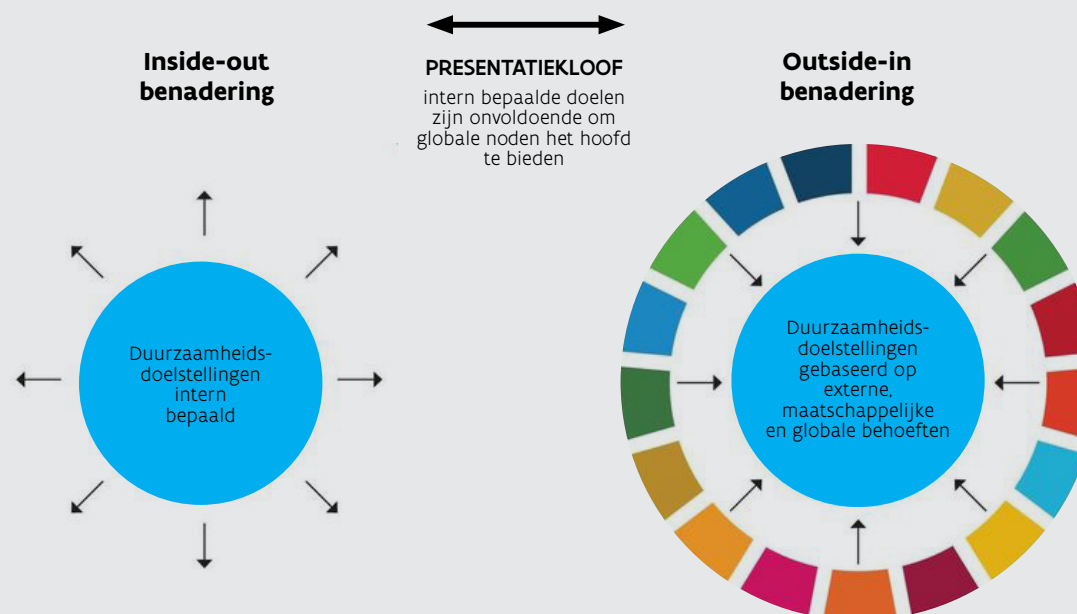
## HOE KAN JE ALS ONDERNEMING DIE INTERNATIONALISEERT INZETTEN OP GLOBALE UITDAGINGEN?

Een strategie geformuleerd op de *SDG's* (vraag 43 missie) als doelstellingenkader geeft antwoord op de globale uitdagingen (vraag 8). Dit doe je via de *outside-in* benadering (bron 11). In de volgende vragen ontdek je concreet hoe je aan de slag kan gaan met enkele van deze globale uitdagingen.

In de volgende vragen ontdek je concreet hoe je aan de slag kan gaan met enkele van deze globale uitdagingen.

Enkele aanknopingspunten voor een analyse van mogelijke uitdagingen:

- [Business & Human Rights Resource Centre](#)
- [Corruption Index van Transparency International](#)
- [Duurzaamheidsluik van het WEF](#)
- [MVO Risico checker](#)




Bron 15: CIFAL Flanders, inside-out & outside-in, 2023



**56****HOE KAN JE BIJDAGEN AAN ARMOEDEBESTRIJDING?**

In vraag 8 wordt het belang van **SDG 1** (geen armoede) en armoedebestrijding uitgelegd. Als internationale onderneming kan je de graad van armoede op meerdere manieren beïnvloeden dan enkel via verloning.

Enkele acties die je kan nemen:

- Werk aan correcte verloning en stabiele jobs. Raadpleeg hiervoor armoedeorganisaties via het [Netwerk tegen Armoede](#) of [TAO Armoede](#).
- Rekruteer, leid op, en neem leden van de lokale gemeenschap in dienst, inclusief mensen die in armoede leven.
- Ondersteun en streef naar ethisch verantwoordelijke handel. De [ETI-basiscodex](#) vormt hierbij een goede leidraad.
-  Voer een duurzaam sociaal HR-beleid uit, zoals [Aquafin](#).

Daarnaast kan je via inclusieve bedrijfsmodellen ook de basis van de inkomenspiramide (*bottom of the pyramid*) bereiken, waardoor deze van onderuit verandering teweegbrengt.

Enkele informatieve links:

- Werk een *bottom of the pyramid*-strategie uit met begeleiding en tools van [BoP Innovation Center](#).
- IDH brengt verschillende maatschappelijke actoren samen om inclusieve groei te katalyseren.
- Ngo's kunnen ook inzichten verstrekken. Raadpleeg [11.11.11](#), [Rikolto](#) en [Oxfam](#).
- De [Wereldbank-groep](#) investeert samen met de privésector in duurzame groei.

**57****HOE VERSTERK JE HET SOCIAAL BELEID IN DE LOKALE PRODUCTIESITES IN HET BUITENLAND EN LAGELOONLANDEN?**

Een sterk sociaal beleid in al je productiesites is een belangrijke doelstelling in jouw strategie voor **duurzaam internationaal ondernemen**. Sociale rechtvaardigheid draagt bij aan SDG 1 (Geen armoede, vraag 56), SDG 8 (Eerlijk werk) en SDG 10 (Ongelijkheid verminderen). Bekijk zeker ook de [MNE Declaration van de IAO](#).

Om de belangen en het welzijn van de werknemers in je lokale productiesites te waarborgen, moet je aandacht besteden aan goede werkomstandigheden. Deze kan je beïnvloeden door een **gedragscode** op te stellen (vraag 53 code of conduct). Daarnaast zijn sterke relaties met lokale actoren ook belangrijk. Besteed veel aandacht aan intercultureel dialoog (vraag 86 interculturele communicatie) om een bredere betrokkenheid bij de lokale gemeenschappen te creëren.

Wees transparant over de arbeidsomstandigheden en sociale prestaties. Dit kan de verantwoordingsplicht vergroten en druk uitoefenen op het handhaven van normen. Via de [Diversiteitsaudit Toolbox](#) krijg je inzicht in het diversiteitsbeleid en de realisaties.

Vermijd discriminatie op de werkvloer en grijp in tegen racisme. In het [rapport van Movsie](#) leer je hoe en wat verschillende **belanghebbenden** hierin kunnen doen.

Verdere tools voor deze thematiek:

- [Forced Labour Observatory database over dwangarbeid](#)
- [IAO self-assessment tool](#) voor arbeidsbeleid
- [Kosten van verzuim calculator](#)
- [Great Place to Work](#) heeft een [employee survey](#).
- [Flexiplanner](#) geeft inzichten in de work-life balance.

Goede praktijk:



De Winning communiceert over hun duurzaam personeelsbeleid in het [Duurzaamheidsverslag 2021](#)

58

### WELKE STAPPEN KAN JE ONDERNEMEN OM JE INTERNATIONALE FACILITEITEN OP EEN DUURZAME MANIER TE VERBETEREN EN TE BEHEREN?

Zet in op duurzame industrialisatie en innovatie (SDG 9) door in je facilitair beheer lokale infrastructuur te verbeteren, te investeren in veerkrachtige energie- en communicatietechnologieën en deze technologieën beschikbaar te maken voor iedereen. Ook kan je inclusieve infrastructuurontwikkeling bevorderen door waardevolle financiële diensten en werkgelegenheid te bieden aan kleine en/of minderheidsbedrijven.



- Enkele voorbeelden van duurzaam facilitair beheer:
- Duvall lanceerde een online vergaderplatform met simultaanvertaling: [QuaQua](#).
  - Het Facilitair Bedrijf (SDG Champion) van de Vlaamse overheid vervult een voorbeeldfunctie door op een efficiënte wijze een duurzaam facilitair aanbod te realiseren.
  - DNS Belgium (SDG Ambassador) gaat heel bewust om met de duurzaamheid van haar dienstverlening in domeinnamen.
  - Blue Gate Antwerp (SDG Champion) is een klimaatneutraal bedrijventerrein op het oude Petroleum Zuid in Antwerpen. Organisaties kunnen zich hier vestigen om zich te engageren voor eco-effectieve industrie. Ook internationale bedrijven komen voor hun circulaire werking naar Vlaanderen, zoals [Amazon](#) dat reeds deed.

59

### HOE KAN JOUW ONDERNEMING EFFICIËNTER GEBRUIKMAKEN VAN HULPBRONNEN?

Start met het meten van je impact en afhankelijkheid van hulpbronnen. Analyseer en identificeer welke grondstoffen je het meest gebruikt en welke het meest schaars zijn. Een analyse is een goede eerste stap om je materiaalstromen in kaart te brengen. [Vlaanderen Circulair](#) bracht een [rapport](#) uit over het gebruik van hulpbronnen in de Vlaamse economie.

Daarna is het beheren en verminderen van deze impact en afhankelijkheid essentieel. Enkele acties die je kan nemen:

- Handhaaf de maximale normen van **duurzaamheid** in inkooppraktijken en verbeter de traceerbaarheid van grondstoffen ([vraag 65](#) aankoopbeleid).
- Stel een energiestrategie op volgens [Trias Energetica](#).
- Verbeter de productieontwikkeling door het gebruik van duurzame methoden, zoals hergebruik en recycling, duurzame materialen en het verminderen van afval en emissies in het productieproces ([vraag 60](#) integratie).
- Zorg voor bewustwording en training van medewerkers en partners over het belang van hulpbronefficiëntie en betrek **belanghebbenden** bij het identificeren van verbetermogelijkheden.
- Blijf je gebruik van hulpbronnen opvolgen om voortdurend te verbeteren.

60

## HOE KAN JE DUURZAAMHEID INTEGREREN IN HET PRODUCTONTWIKKELINGSPROCES?

Het productontwikkelingsproces van je onderneming moet bijdragen aan de **circulaire economie**. Daarbij creëer je de hoogst mogelijke gebruikswaarde voor de langst mogelijke tijd, terwijl zo weinig mogelijk materiële middelen en energie wordt verbruikt. Vlaanderen Circulair is het knooppunt en de inspirator voor de transitie naar een circulaire economie in Vlaanderen.

Duurzame productie (**SDG 12**) (vraag 8 uitdagingen) bevordert het efficiënt gebruik van hulpbronnen (vraag 59 hulpbronnen) en draagt bij aan het verminderen van negatieve milieueffecten.

Verpakking van goederen (vraag 8 uitdagingen) zorgt voor extra afval en vervuiling en heeft dus een directe impact op de **duurzaamheid** van je onderneming.



Ga na hoe je verpakkingsmaterialen en -methoden in jouw onderneming kan verduurzamen. Raadpleeg zeker de nieuwe Verpakkingsrichtlijn van de EU, deze zet in op een verandering in het gebruikte materiaal van de verpakking.



Zo zet het Museum van Schone Kunsten (Gent) in op het gebruik van Turtlebox, een duurzame verpakking voor kunstwerken.

61

## HOE KAN JE JOUW KETENBEHEER VERDUURZAMEN?

Je kan als onderneming geen **duurzaamheid** verkondigen indien er in je aanvoer- of afzetketen praktijken zijn die hier volledig tegen ingaan. Ga doordacht om met je ketenbeheer door het te verduurzamen.



Breng je keten in kaart:

- Vanwaar komt het product of de grondstof? Wie is de leverancier?
- Welke problemen zijn er lokaal? Draagt mijn leverancier daartoe bij?

Een **levenscyclusanalyse** (LCA) en ketenmanagement (vraag 8 uitdagingen) helpen bij het verduurzamen. Door een LCA toe te passen kan je je negatieve impact identificeren en verminderen. Integreer de LCA-resultaten in je duurzaamheidsstrategie (hoofdstuk 3 formuleren) om transparantie, verantwoording en continue verbetering te bevorderen. Zo kan je ook opnieuw aan de slag gaan met circulaire economie (vraag 60 productie): ontwikkel op basis van de resultaten strategieën voor het verminderen van je milieu-impact en voor duurzamere producten.

Verdere informatie vind je hier:

- Ecochain heeft een Volledig Overzicht voor Beginners met betrekking tot LCA.
- Het European Platform on Life Cycle Assessment voorziet levenscyclusgegevens en -studies.
- ISO 14040:2006 beschrijft de principes en het kader van LCA.
- VITO helpt overheden en bedrijven met de omslag naar het levenscyclusdenken en het analyseren van de volledige waardeketen.



Goede praktijk: CHEP plant een ophaling van hun paletten om hun reversed logistics (vraag 8 uitdagingen) zo efficiënt mogelijk te organiseren.

62

## HOE KAN JE DE MILIEU-IMPACT VAN JE BEDRIJF MINIMALISEREN?



Ga na hoe milieuvriendelijk je onderneming en je product en/of diensten zijn. Breng je impact op het milieu in kaart via de milieumanagementsystemen ISO14001 of EMAS.

In de VN Agenda 2030, is milieu (*planet*) één van de 5 P's. Zo heeft de VN Agenda 2030 het over de ontkoppeling (decoupling) van economische groei van het grondstoffengebruik en de milieu-impact. Dat gebeurt door banen, sectoren, diensten en producten te creëren die de economie op een duurzame wijze stimuleren zonder het milieu aan te tasten.

Verminder je milieu-impact door je uitstoot te verkleinen.

Enkele handige links:

- [Belgian Alliance for Climate Action \(BACA\)](#)
- [CO2-prestatieladder | Vlaanderen](#)
- [CO2-voetafdruk calculator | Klimaatplein](#)
- [The Corporate Net-Zero Standard | SBTi](#)
- [Tools and Resources | SME Climate HUB](#)

Ga een stapje verder en word klimaatneutraal. Bekijk hiervoor de [Green Transformation Cards](#).

Daarnaast heeft [Science Based Targets Network](#) twee projecten opgezet die je onderneming kan volgen op weg naar decarbonisatie: [Science Based Targets for Nature](#) en [Climate Science-Based Targets](#).

63

## HOE VERDUURZAAM JE INTERNATIONAAL TRANSPORT?

Transport is een kernelement van internationale handel en heeft een grote milieu-impact. Dit [rapport](#) vertelt je meer over duurzame mobiliteit en de **SDG's**. Raadpleeg ook het [Global Tracking Framework for Transport](#) voor land-specifieke data.



Ga na hoeveel CO<sub>2</sub> jouw onderneming uitstoot met de [CO<sub>2</sub>-voetafdruk calculator](#) van [Klimaatplein](#).

Om de mobiliteit van je onderneming te verduurzamen, kan je verschillende acties nemen. Verminder transport en verander je vervoersmiddelen. Bekijk hiervoor de [website van Gedeelde Mobiliteit](#) voor initiatieven en ideeën. Zoek naar groenere initiatieven voor brandstof en investeer in groene technologieën. Onderzoek de mogelijkheid tot lokale productie dicht bij de afzetmarkt.

Verdere inspiratie doe je op bij volgende instanties, netwerken en projecten:

- [Intelligent Transport Systems](#)
- [International Transport Forum](#)
- [Netwerk Duurzame Mobiliteit](#)
- [Polis: Cities and Regions for Transport Innovation](#)
- [Sustainable Freight Initiative](#)
- [Trias Mobilitate](#)
- [UN Conference on Trade and Development's Reports](#)
- [World Ports Sustainability Programme UN Conference on Trade and Development's Reports](#)
- [World Ports Sustainability Programme](#)

64

**HOE VERMIJD JE CORRUPTIE?**

Corruptie is een ernstige globale uitdaging (vraag 8 uitdagingen) in het kader van **duurzaam internationaal ondernemen**. Om **SDG 16**, Vrede, Justitie en Sterke publieke diensten, te kunnen nastreven en een eerlijk en transparant handelsklimaat te waarborgen, moet corruptie bestreden worden.

Stel een **ethische code** op (vraag 53 code of conduct) met strikte anti-corruptiebepalingen. Bekijk hiervoor ook de **OESO-Verdrag tegen omkoping**.



Zo stelden Orpea en Cegelec beide een aparte gedragscode tegen corruptie op.

Verdere informatie, opleidingen en tools vind je hier:

- De [Business Integrity Toolkit for Young Entrepreneurs](#) van de UN Development Programme.
- [The Fight Against Corruption](#)
- [Gan Integrity: Ethics-first Integrated Risk Management](#)
- [Toolkits en RESIST-publicatie](#) van Transparancy International.

65

**OP WELKE MANIER KAN JE DUURZAAMHEIDSCRITEIA OPNEMEN IN HET AANKOOPBELEID?**

Naast prijs, kwaliteit en snelheid van leveringen, kan je in het aankoopbeleid ook aspecten zoals vervuiling, arbeidsomstandigheden en ethiek in achtting nemen om dit te verduurzamen. **Duurzaamheidslabels** (vraag 96 labels) zijn een herkenningspunt voor entiteiten die **duurzaamheid** nastreven.



Ga na of je leveranciers en partners duurzaam handelen (vraag 61 ketenbeheer). Zoek alternatieven voor niet-duurzame leveranciers en partners of treed met hen in gesprek om verduurzaming te bevorderen.

Meer leren over verduurzaming van je aankoopbeleid?

Bekijk dan zeker:

- De brochure "[Duurzaam inkopen doe je zo](#)" voor de retail- en voedingssector.
- De Gids voor duurzaam aankopen.
- De ISO 20400 over milieu en maatschappelijke trends in het licht van inkopen.



Enkele getuigenissen en [goede praktijken](#) van overheden en bedrijven.

66

**HOE STIMULEER JE DE CONSUMENT IN HET ETHISCH EN DUURZAAM CONSUMEREN?**

Consumenten kunnen de vraag naar duurzame producten en diensten verhogen en zo handelspraktijken beïnvloeden, maar als onderneming kan je eveneens de consumenten beïnvloeden om duurzamer te consumeren (vraag 8 uitdagingen).



Stimuleer je consumenten door een combinatie van productaanbod, transparantie en opleiding. Bied eerst en vooral duurzame producten en diensten aan. Wees open en eerlijk over de herkomst van het product, de impact van je onderneming en je duurzaamheidsstrategie. Voorzie de consument van informatie en educatieve inhoud over **duurzaamheid** en ethisch consumeren van je product of dienst.

Inspiratie kan je opdoen bij Ethical Consumer, een organisatie die consumenten ondersteunt in het ethisch consumeren en die soms druk uitoefent op toeleveringsketens om hun handelen te wijzigen. Daarnaast kan je inspiratie halen bij De Transformisten, een Belgische organisatie die zich inzet voor bewust gebruik en verbruik.

Daarnaast zijn consumenten belangrijke **belanghebbenden** (stakeholder) (vraag 31 stakeholders bepalen). Luister naar hun feedback en integreer hun suggesties in je duurzame beleid!

67

**HOE ZET JE IN OP DIERENWELZIJN?**

Geen enkele **SDG** verwijst specifiek naar dierenwelzijn. De VN Agenda 2030 beklemtoont evenwel het belang van het klimaat en biodiversiteit, en de harmonie tussen mens en natuur. De World Organisation for Animal Health legt dierenwelzijnsnormen vast die een belangrijke rol spelen in internationale handel. Bovendien is het bevorderen van dierenwelzijn een verantwoord ethisch en maatschappelijk initiatief.

Het Departement Omgeving van de Vlaamse overheid stelt een overzicht van de toepasselijke nationale en Europese wetgeving en andere informatie over dierenwelzijn voor professionelen ter beschikking. Als voedingsbedrijf kan je de Business Benchmark on Farm Animal Welfare raadplegen.

Interessante organisaties in het kader van dierenwelzijn:

- Eurogroup for Animals
- Europese Coalitie voor de Beëindiging van Dierproeven
- Fur Free Alliance
- Global Action in the Interest of Animals (Gaia)
- World Animal Protection

Enkele inspirerende voorbeelden:

- JBC hecht belang aan dierenwelzijn
- Marks & Spencers ontwikkelde interne standaarden voor dierenwelzijn
- Dierenwelzijn is één van de 12 werven van het duurzaamheidsbeleid van Colruyt Group

# Realiseren van het duurzaamheidsplan

68

**HOE VOER JE EEN MATERIALITEITSANALYSE UIT?**

**Materialiteit** duidt op informatie die essentieel ('materieel') is (vraag 44 prioriteit formuleren). Om te weten te komen wat voor jouw onderneming op duurzaamheidsvlak materiële uitdagingen zijn voer je een dubbele materialiteitsanalyse uit.

Deze analyse vertrekt vanuit het principe van **dubbele materialiteit** van de **CSRD** (vraag 93 duurzaamheidsverslaggeving).

Er bestaat universele aanpak om je materiële duurzaamheidstopics te bepalen. Pantarein stelde een gids op in hun nieuwe CSRD kennishub om ondernemingen op weg te helpen.



Ga na wat jouw materiële thema's zijn:

1. Bepaal de lange lijst van materiële thema's via bureauresearch & benchmark van concullega's
2. Bepaal de korte lijst in overeenstemming met je **interne belanghebbenden**
3. Plan een overleg met **externe belanghebbenden** (vraag 36 stakeholders rond de tafel)
4. Het resultaat is een lijst van materiële thema's die de basis leggen voor jouw duurzaamheidsstrategie. Je kan het resultaat ook visueel voorstellen aan de hand van een matrix (vraag 69)

Extra inspiratie vind je in de volgende bronnen:

- Het stappenplan onderaan de materialiteitspagina van ING.
- Inzichten van Bakertilly in ESG fase 1: materialiteitsanalyse en stakeholdersvalidatie, alsook in de online publicatie van Berenschot Materialiteitsanalyse: bepaal de focus van uw duurzaamheidsbeleid.
- Publicatie van PWC over de dubbele materialiteitsbeoordeling onder de CSRD in zeven stappen.



69

**HOE STEL JE EEN MATERIALITEITSMATRIX OP?**

Het resultaat van je dubbele **materialiteits**analyse (vraag 68 analyse) kan je omzetten in een materialiteitsmatrix. Volgens de huidige rapporteringsraamwerken (vraag 92 welke kaders of 93 verplichtend kader) is dit geen verplichting meer.

De matrix plaatst jouw prioritaire duurzaamheidsuitdagingen op een raster. Zo kan je een vergelijking maken tussen de belangrijke thema's voor interne en externe **belanghebbenden** (stakeholders), of tussen de impact op je onderneming en op de samenleving, etc.

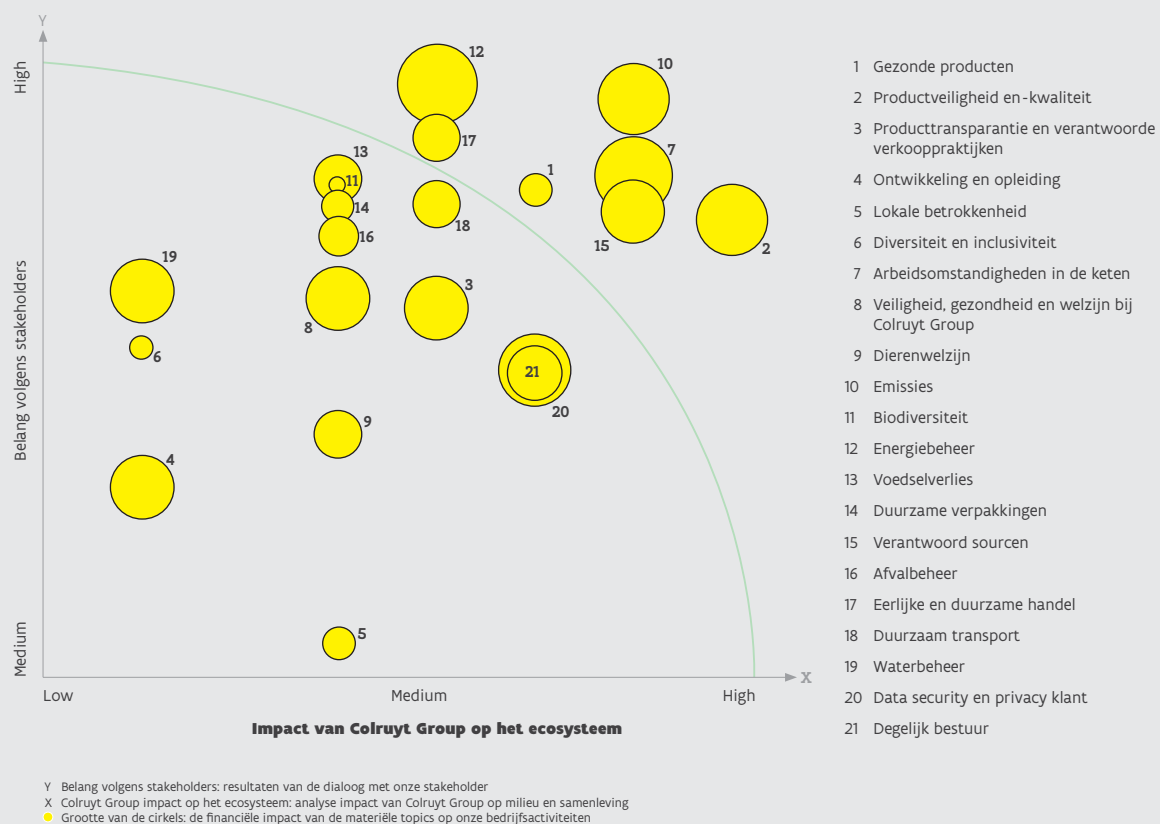
De X- en Y-assen geven zo, volgens de **CSRD**, de impact materialiteit (de *inside-out* visie) en de financiële materialiteit (de *outside-in* visie) van je onderneming weer.

Materiële thema's, duurzaamheidsuitdagingen die belangrijk zijn voor zowel je medewerkers als je belanghebbenden, worden rechtsboven in de matrix weergegeven. Onderneem als eerste verduurzamingacties met betrekking tot deze thema's.



Een goed voorbeeld van zo'n matrix vind je in het duurzaamheidsrapport 2021/2022 van Colruyt Group (bron 16).

Je kan je materialiteitsanalyse ook op andere manieren weergeven, zoals een radarplot, een tabel of een grafiek.

**Materialiteitsmatrix 2022**

Bron 16: Colruyt Group Materialiteitsmatrix

70

### WAT ZIJN DE AANDACHTSPUNTEN BIJ HET UITVOEREN VAN JOUW DUURZAAMHEIDSPLAN?

Je duurzaamheidsplan is geïntegreerd in je strategie (vraag 43 missie). Net zoals de **SDG's** een holistisch perspectief hanteren, vereist de operationele uitvoering van je duurzaamheidsplan een holistische implementatie van de SDG's. De **doelstellingen**, inclusief **KPI's**, van je onderneming zijn vastgelegd in het duurzaamheidsplan.

Enkele belangrijke aandachtspunten:

- Breng operationele invloedsferen in kaart. Welke doelstellingen kunnen het beste worden geïntegreerd met welke activiteiten?
- Voorzie voldoende **implementatiemiddelen**: stel een timing en budget voorop. (vraag 45 doelen SMART-criteria)
- Houd rekening met je lokale context, maar ook met toepasselijke wet- en regelgeving.
- Duid een of meerdere verantwoordelijken aan om uitvoering en engagement te garanderen.
- Betrek je **belanghebbenden** (stakeholders) (vraag 30)!
- Meet en rapporteer (vraag 62 impact en 92 verslaggeving) om je voortgang op te volgen.
- Bijstellingen kunnen nodig zijn om continue verbetering te bereiken. Herzie het plan indien nodig om in te spelen op nieuwe ontwikkelingen in een internationale markt (hoofdstuk 5 evalueren).
- Vergeet ook niet: elke internationale markt heeft unieke kenmerken en uitdagingen, dus het is van cruciaal belang om flexibel te zijn. Dit moet ook gereflecteerd worden in je duurzaamheidsplan.

71

### HOE KAN JE DE IMPACT VAN DE (NIEUWE) VESTIGING IN KAART BRENGEN?

Er bestaan verschillende *tools* en oefeningen om de impact van een onderneming in kaart te brengen. Met de Global Compact Self Assessment Tool krijg je inzicht in jouw prestaties.

Een belangrijke tool om met de **SDG's** aan de slag te gaan ontwikkeld vanuit de VN is het SDG-wiel van CIFAL Flanders. Deze beklemtoont het holistisch karakter van de SDG's, een nuttige tool dus bij het prioriteren van specifieke SDG's of acties, het beperken van risico's en het traceren en benutten van opportuniteiten.

Het SDG-wiel is een schijf met de 17 SDG's ondergebracht onder de 5 P's van **duurzame ontwikkeling**. In het midden plaats je hetgeen je wil beoordelen: bijvoorbeeld de onderneming, een bepaald departement of een bepaald project. Er zijn verschillende invullingen, maar met het spinnenweb van CIFAL Flanders (bron 13) kan je een impact beoordeling uitvoeren.



Beoordeel je actuele of potentiële impact. Geef per SDG een score van -2 (zeer negatieve impact) tot +2 (zeer positieve impact). Gebruik het resultaat om je doelstellingen aan te passen of nieuwe doelstellingen te formuleren.

72

### WAAR KAN JE PRAKTIJKVOORBEELDEN VINDEN VAN ONDERNEMINGEN DIE DE SDG'S SUCCESVOL HEBBEN GEÏNTEGREERD?

Ga eens kijken in de duurzaamheidsverslagen bij de jaarlijkse Award for Best Belgian Sustainability Reports georganiseerd door IBR-IRE waar er specifiek een categorie is voor SDG-implementatie.



Meer voorbeelden in België:

- Antwerp Management School
- Bopro
- Brussels Airport Company
- Colruyt Group
- HOGENT
- Het Facilitair Bedrijf
- Provincie Antwerpen
- PXL Hogeschool
- Vayamundo
- VLAIO
- VVSG

73

### HOE KAN JE SAMENWERKEN MET ANDERE BEDRIJVEN, OVERHEDEN EN NGO'S OM DUURZAAMHEIDSDOELEN TE BEREIKEN?

Zowel **SDG 17** als de Verklaring van de Agenda 2030 verwijzen naar een nieuw Globaal Partnerschap voor duurzame ontwikkeling. Daarbij ligt de nadruk op partnerschappen op alle niveaus: horizontaal tussen staten, maar ook verticaal tussen verschillende niveaus van overheden en actoren uit verschillende sectoren. Die partnerschappen zijn nodig voor de realisatie van jouw duurzaamheidsdoelen mogelijk te maken.

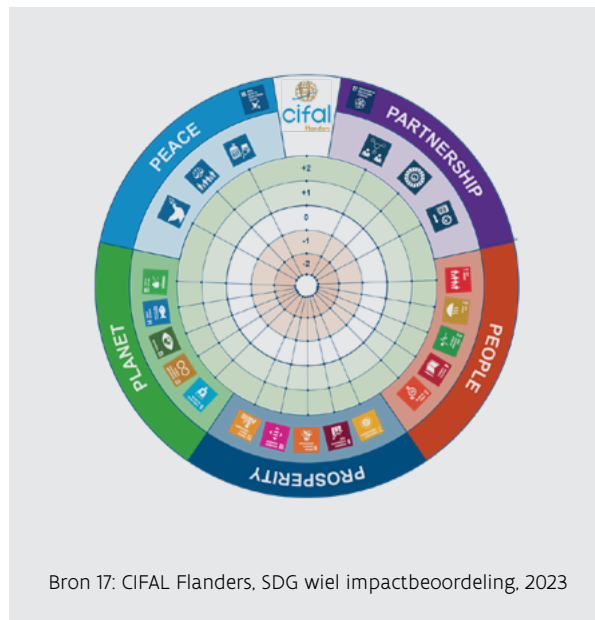
Daarom is “lokale partners” een belangrijke pijler uit SDG 17 (vraag 3 SDG 17). Hoe kan je systematisch samenwerken met verschillende maatschappelijke sectoren naar de gedeelde visie van de SDG's? Hoe kunnen partnerschappen werkelijk het nieuwe normaal worden?

De pijler “internationale solidariteit” is ook bijzonder relevant voor internationale ondernemingen door hun globale verwevenheid en mogelijkheid tot het efficiënt delen van kennis en middelen (vraag 41 co-creatie). UN Global Compact geeft specifieke acties om SDG 17 te implementeren in ondernemingen.



Colruyt Group heeft de voorbije jaren een aantal directe samenwerkingen met Belgische landbouwers en veetelers opgezet. Zo willen ze verder blijven inzetten op Belgische verankering en *sourcing* van hun agrovoedingsproducten.

Ook in het buitenland heeft Colruyt Group een samenwerkingsproject, Colibri Foundation, met als *missie* jongeren in een moeilijke situatie meer kansen te bieden op een geslaagde toekomst.



74

### HOE HOU JE REKENING MET INHEEMSE VOLKEREN?

Het respecteren van de rechten en belangen van **inheemse volkeren** is een wezenlijk onderdeel in **duurzaam internationaal ondernemen** en het bereiken van de VN Agenda 2030. Vooral wanneer je als onderneming opereert in gebieden waar inheemse gemeenschappen wonen, vormen zij een belangrijke belanghebbende (vraag 37). Daarom is het belangrijk om een diepgaand begrip te ontwikkelen van de specifieke context en behoeften van inheemse gemeenschappen waar je actief bent.

Een belangrijk document dat de rechten van inheemse volkeren erkent, is de “Verklaring van de Verenigde Naties over de Rechten van Inheemse Volkeren” (UNDRIP).

Nuttige informatie en contacten:

- VN Permanent Forum over Inheemse Zaken
- 2030 Agenda en inheemse volkeren
- Speciale VN-rapporteur over Inheemse Zaken
- International Work Group for Indigenous Affairs (IWGIA): inheemse rechten en bedrijven

# 5

HOOFSTUK

## **EVALUEREN**

Na het opstellen en uitvoeren van het duurzaamheidsbeleid van jouw internationale onderneming, volgt de evaluatie. Het stelt je in staat om de voortgang van je duurzaamheidsdoelen te meten, acties aan te passen en je prestaties te vergelijken, zowel met eerdere resultaten als met andere spelers in jouw sector. Dit hoofdstuk benadrukt het belang van evaluatie en biedt inzicht in relevante tools voor het meten van duurzaamheidsinitiatieven.

75

## HOE KAN JE DE VOORTGANG BINNEN DE GEFORMULEERDE DOELSTELLINGEN OPVOLGEN?

Nadat je **strategische en operationele doelstellingen** zijn geformuleerd, is het belangrijk om hieraan indicatoren te linken. Zo kan de voortgang worden opgevolgd en kun je waarborgen dat de gestelde doelen daadwerkelijk worden behaald. Operationele doelstellingen die SMART (vraag 45 over het opstellen van SMART doelstellingen) zijn gedefinieerd, werken met **kritieke prestatie-indicatoren (KPI's)**. De Vlaamse overheid onderscheidt vijf types van indicatoren, namelijk inputindicatoren, omgevingsindicatoren, procesindicatoren, outputindicatoren en effectindicatoren.

Verschillende inspiratiebronnen voor SDG-indicatoren voor internationale ondernemingen zijn:

- SDG Indicators is een globaal raamwerk aan indicatoren met betrekking tot de subdoelstellingen van de SDG's.
- SDG Compass Business Indicators ontwikkeld door GRI, UNGC en WBCSD biedt een hulpmiddel voor bedrijven om SDG-indicatoren en KPI's te integreren in hun rapportage en strategische besluitvormingsprocessen.
- Eurostat – Sustainable development indicators publiceert informatie over de SDG-indicatoren op Europees niveau.

Organisaties kunnen kiezen voor verschillende soorten KPI's, afhankelijk van hun materiële onderwerpen. De komst van de **CSRD** (vraag 93 over CSRD) zorgt er ook voor dat bepaalde bedrijven zullen moeten rapporteren over verschillende standaarden, en dus hiervoor ook data moeten verzamelen. Daarnaast kun je aan de hand van een **sectorale benchmark** (vraag 82 over sectorale benchmark) een vergelijking maken tussen jouw resultaten en die van sectorgenoten.

Frequente en gestructureerde **duurzaamheids-verslaggeving** helpt ook bij het vastleggen van voortgang. Dit houdt in dat je op vaste tijdstippen, idealiter jaarlijks, rapporteert over jouw stand van zaken op eenzelfde gestroomlijnde manier. Zo kan je zien of je jouw KPI's haalt, maar ook hoe je presteert tegenover de vorige rapporteringscyclus. Meer informatie over verslaggeving vind je in hoofdstuk 6 communiceren.

76

## HOE KAN JE DE EFFECTIVITEIT VAN JOUW DUURZAAMHEIDSINITIATIEVEN EVALUEREN?

Om de effectiviteit van jouw duurzaamheidsinitiatieven, maar ook van de duurzaamheidsstrategie, doelstellingen of SDG-actieplannen te evalueren, spelen **monitoring** en **evaluatie** centrale rollen. Monitoring bewaakt de voortgang van het actieplan en evaluatie vergelijkt de behaalde resultaten met de oorspronkelijke **doelstellingen** om te bepalen of je op de goede weg bent.

Het meten van voortgang kan op verschillende manieren worden gedaan, hetzij door kwantitatief tellen van bepaalde gegevens, hetzij door kwalitatieve metingen die zich richten op inhoudelijke kwaliteit. In de tabel volgen enkele voorbeelden. Typische voorbeelden van meetbare indicatoren kunnen worden samengevoegd tot **KPI's** die dienen als meetlat om te beoordelen of je je doelstellingen hebt bereikt.

Een overzichtelijk dashboard is van onschatbare waarde bij het monitoren van KPI's, omdat het je in staat stelt om in één oogopslag de voortgang van je duurzaamheidsinitiatieven te begrijpen. Hiermee kun je snel reageren op eventuele afwijkingen en je strategie bijstellen indien nodig. Bekijk ook vraag 51 over het opstellen van een toekomstscenario.

KWALITATIEVE METINGEN	KWANTITATIEVE METINGEN
Interviews & focus groepen	Voetafdrukken, bv. <a href="#">watervoetafdruk</a>
Kwalitatieve vragenlijst	Kwantitatieve vragenlijst
Campagnes	Scans en calculators
Lerende netwerken	Labelsystemen, bv. <a href="#">labelinfo</a>
Kwalitatieve rankings en indices	Kwantitatieve rankings en indices
Beleidsanalyse	Ratings, bv. <a href="#">ecovadis</a>

Bron 18: CIFAL Flanders 2024, het verschil tussen kwalitatieve en kwantitatieve metingen

Het kan handig zijn om tools te gebruiken die jou ondersteunen in je monitoring en evaluatie (vraag 28 instrumenten):

- [CO<sub>2</sub>-Prestatieladder](#)
- [Levo-Framework](#)
- [MVO-scan](#)
- [Sustatool](#)
- [Het Nederlandse Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu](#) heeft enkele tools ter beschikking

Verdere uitleg over het opstellen en toetsen van doelstellingen vind je bij vraag 45. Bekijk ook zeker vraag 46 over hoe je deze doelstellingen kunt afstemmen op de SDG's, en vraag 82 over hoe je via **sectorale benchmark**rapporten sectorspecifieke duurzaamheidsvereisten kan nakijken.



In dit artikel vind je het voorbeeld van [Atlas Copco](#).

77

## HOE KAN JE FEEDBACK VAN BELANGHEBBENDEN VERZAMELEN EN INTEGREREN IN JOUW EVALUATIES?

Nadat je je **belanghebbenden** (*stakeholders*) hebt geïdentificeerd en betrokken (vraag 31 en 32 bepalen en betrekken van interne en externe stakeholders), kan je hun input en feedback verzamelen en integreren in het evaluatieproces van je onderneming. Je kan hiervoor gebruik maken van frequente fysieke of online bevestigingen, waarbij je best ook opvolging voorziet.

Peil tijdens deze bevestigingen niet alleen naar hun standpunten, maar ook naar hun ervaringen. Dit geeft inzicht in de praktische aspecten en specifieke uitdagingen waar zij tegenaan lopen. Het is een kans om te leren hoe je je duurzaamheidsinitiatieven kunt verbeteren naar de toekomst toe.

Een kritische stap is het terugkoppelen van de uitkomsten van de bevestiging naar de betrokken belanghebbenden. Dit verzekert hun dat feedback ernstig wordt genomen en draagt bij aan transparantie en vertrouwen in je onderneming.

Tenslotte is het essentieel om de resultaten van deze evaluaties zowel **intern als extern te communiceren**.



Deze informatie kan worden opgenomen in je duurzaamheidsverslag, waardoor het een integraal onderdeel wordt van je communicatie over **duurzaamheid** (vraag 90 stakeholders in duurzaamheidsrapportage). Het openbaar delen van de resultaten laat zien dat je organisatie actief luistert naar en reageert op de zorgen en suggesties van belanghebbenden, wat de betrokkenheid en de reputatie van je onderneming versterkt.

Wens je meer te weten te komen over belanghebbendenbevestigingen, raadpleeg dan:

- De toolbox beleidsplanning voor jeugd- en volwassenenwerk van Socius.
- Het artikel van Lean Leadership over het maken van een goede stakeholdersanalyse.
- We Think Next's stakeholder mapping [handleiding](#).

78

## HOE KAN JE JOUW DUURZAAMHEIDSDOELEN BIJSTELLEN OP BASIS VAN DE VOORTGANG?

Indien je wil weten hoe ver je gevorderd bent sinds de start van het duurzaamheidsstraject, dan moet je vertrekken van een referentiepunt. Dit referentiepunt kan een nulmeting zijn die je uitvoert alvorens je haalbare **doelstellingen** opstelt. Wanneer je al langer bezig bent met duurzaamheidsdoelen, kan dit eender welk referentiepunt zijn. Het spectrum waarop jouw vooruitgang zich situeert, is deze tussen het referentiepunt en het vooropgestelde doel.

Externe factoren, zoals bijvoorbeeld veranderende wet- en regelgeving, marktomstandigheden, technologische ontwikkelingen en maatschappelijke veranderingen kunnen ervoor zorgen dat je jouw duurzaamheidsdoelen moet bijstellen. Ook belanghebbendenfeedback (vraag 77 stakeholders betrekken in doelen) en analyse van de voortgang (vraag 75 en 76 voortgang doelen) kunnen er, onder andere, op wijzen dat bepaalde indicatoren niet (langer) relevant zijn of geen correct beeld geven.

Verder is duurzaamheid een voortdurend proces van continue verbetering. Zorg ervoor dat je flexibel blijft en bereid bent om je doelstellingen en strategie aan de passen om te voldoen aan veranderende omstandigheden en nieuwe kansen. Wees ook kritisch voor je eigen doelen; zijn ze bijvoorbeeld wel ambitieus genoeg? Meer informatie kun je vinden bij de artikels van [ECOTIPS](#) en [Milieubarometer](#).



**Flanders Investment & Trade wil met deze publicatie een voorzet geven aan Vlaamse ondernemingen die internationaal actief zijn om het verduurzamen van hun bedrijfsstrategie op internationaal niveau te verfijnen.”**

Jan Van Den Einde.

79

### HOE KAN JE ERVOOR ZORGEN DAT HET EVALUATIEPROCES TRANSPARANT EN EERLIJK IS?

Als je begint aan de **evaluatie** van je vooruitgang in het kader van **duurzaamheid**, is het belangrijk dat je kritisch en eerlijk bent. Resultaten verbloemen zodat je meer vooruitgang lijkt te boeken (**greenwashing**), zorgt nadien voor een terugslag of een extra inspanning aangezien je hierover ook zal rapporteren. Je scheidt dan bepaalde verwachtingen bij een breed publiek die je niet kan inlossen. Verder wijst SDG Compass op het belang van een volledig beeld van de voortgang te scheppen, waarbij dus ook de negatieve resultaten worden weergegeven.

De gegevens waarop de evaluatie gebaseerd is, dienen ook betrouwbaar te zijn. Documenteer de methoden en bronnen die worden gebruikt, en maak deze informatie beschikbaar aan **belanghebbenden**. Dit zorgt bovendien voor standaarden en consistente beoordeling. Zo worden subjectieve interpretaties en inconsistenties geminimaliseerd. Verder is het ook nuttig een onafhankelijke derde partij in te schakelen om bepaalde evaluaties uit te voeren. Dit vermindert het risico op belangenconflicten en vergroot het vertrouwen in het proces.

Het publiceren (hoofdstuk 6 communiceren) van de resultaten en methoden versterkt de transparantie. Zo kunnen belanghebbenden hun feedback over het evaluatieproces meegeven. Sta dus zeker open voor het herzien en verbeteren van het proces, dit toont een toewijding aan transparantie en eerlijkheid. Ook het GRI geeft belangrijke principes mee over transparante en informatieve rapportage.

Ook technologische evoluties hebben een impact op het evaluatieproces. AI kan **monitoring** en **rapportering** automatiseren en zo de werklast verminderen, en vermijdt eventuele menselijke vooringenomenheid. Blijf zeker en vast aandachtig voor nieuwe evoluties. Zo kan je op de AI for Good Global Summit meer bijleren over hoe AI ingezet kan worden om de SDG's te bereiken. IT kan namelijk een belangrijk **implementatiemiddel** zijn tot het behalen van de SDG's (vraag 3 SDG 17).

80

### HOE KAN JE DE KOSTEN EN BATEN VAN DE DUURZAAMHEIDSINITIATIEVEN BEOORDELEN?

Wanneer je maatschappelijke baten van een initiatief uiteenzet ten opzichte van de financiële kosten die hiermee gepaard gaan, spreken we van **Social Return on Investment (SROI)**. De berekening van SROI is voor veel ondernemingen een uitdaging, aangezien milieu- of maatschappelijke baten niet makkelijk kwantitatief uit te drukken zijn. Toch is deze oefening van belang, onder meer om jouw investeerders te overtuigen van het belang én de business case van **duurzaam internationaal ondernemen**.

SROI verschilt van een klassieke kosten-baten analyse aangezien het als doel heeft zowel de sociale als financiële uitkomsten te maximaliseren<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Lingane, A., & Olson, S. (2004). Guidelines for Social Return on Investment. *California Management Review*, 46(3), 116-135

Enkele stappen om SROI te berekenen:

- 1. Identificeer belanghebbenden:** het bepalen van alle belanghebbenden zal helpen om de relevante maatschappelijke baten vast te stellen
- 2. Bepaal doelstellingen:** wat zijn de doelen die je wenst te bereiken met dit initiatief?
- 3. Bereken de baten:** probeer de maatschappelijke baten om te zetten in financiële termen om zo de ‘*social cash flows*’ te bepalen. Blijf hier conservatief en link alleen de maatschappelijke baten die een direct gevolg zijn van de bedrijfsactiviteiten.
- 4. Bereken de kosten:** hou hier zowel rekening met de directe als de indirecte kosten van het duurzaamheidsinitiatief.
- 5. Bereken de SROI:** dit is de ratio van de huidige waarde van de totale maatschappelijke baten over de huidige waarde van de totale kosten.
- 6. Rapporteer en communiceer:** de SROI kan intern op voorhand gebruikt worden om investeringsbeslissingen te maken. Ook na de implementatie van duurzaamheidsinitiatieven kan de SROI gebruikt worden om extern te communiceren naar belanghebbenden en investeerders (hoofdstuk 6 voor meer info over rapporteren).

Meer informatie over SROI kan je hier vinden:

- [KPMG | Social Return on Investment – Measuring Impact](#)
- [Rikolto | Hoe bepaal je de waarde van maatschappelijk rendement?](#)
- [SROI.nl](#)
- [UNDP | Social Return of Investment \(SROI\) methodology and sensitivity analysis of case studies](#)

81

## HOE STAAT HET IN BELGIË EN ANDERE LANDEN MET DE REALISATIE VAN DE SDG'S?

Als internationale ondernemer kan het interessant zijn om na te gaan hoe het land waarin je actief bent of wilt gaan vestigen, scoort op vlak van de realisatie van de **SDG's**. Dit kan je terugvinden via:

- De [SDG Barometer van 2022](#), die de uitvoering van de SDG's bekijkt bij bedrijven, sociale organisaties, onderwijsinstellingen en publieke instellingen in België.
- [Sustainable Development Report 2023 \(EN\)](#) geeft de stand van zaken met betrekking tot de realisatie van de verschillende SDG's in elk land weer. Dit geeft ook de mogelijkheid om te zien of je op bepaalde punten kan inspelen in functie van SDG-realisatie. Verder is er ook een rangschikking tussen de landen in het rapport opgenomen. In 2023 staat België op de 19<sup>e</sup> plaats.
- [Our World in Data](#) heeft ook een [SDG Tracker](#) waarbij de voortgang per subdoelstelling wereldwijd en per land wordt weergegeven.
- Het [HLPF](#) publiceert de verschillende VNRs, ook hier wordt de voortgang per SDG per land weergegeven. De Belgische VNR van 2023 is het officiële rapport voor het *HLPF on Sustainable Development*.

82

## HOE KAN JE DUURZAAMHEIDSPRESTATIES EVALUEREN TEN OPZICHTE VAN DE SECTOR?

Om inzicht te krijgen in je eigen duurzaamheidsprestaties is het belangrijk om deze te vergelijken met de praktijken van andere bedrijven in dezelfde sector. Bij een **sectorale benchmark** worden bedrijven vaak vergeleken op basis van **KPI's**.

Ga na of er voor jouw sector een duurzaamheidsbenchmark bestaat. Raadpleeg hiervoor wereldwijde indexen, zoals de Dow Jones Sustainability Indices, gebaseerd op sectorale goede praktijken. Indien deze nog niet beschikbaar is, kan het een goed idee zijn om dit op de agenda van de sectorfederatie te zetten. Dit kan zowel internationaal als lokaal zijn. Startpunt voor internationale benchmarking kunnen de [Sustainability Benchmarking Good Practice Guide van ISEAL \(EN\)](#) en de [World Benchmarking Alliance](#) zijn.

Het raadplegen van sectorale benchmarks helpen je in te schatten hoe je presteert op het vlak van **duurzaamheid** ten opzichte van je sectorgenoten. Bovengemiddelde prestaties kunnen erop wijzen dat jouw internationale onderneming toekomstbestendig is.

Duurzaamheid zorgt immers voor veerkracht, waarbij je je makkelijk kan aanpassen aan veranderende omstandigheden (zoals een stresstest bij banken).

Meer informatie rond sectorale benchmarks en duurzaamheid kun je vinden bij onderstaande bronnen:

- De [SDG Sector Roadmaps](#) van WBCSD benadrukken het belang van sectorale samenwerking voor het bereiken van de **SDG's**. Zo zijn er al stappenplannen voor onder andere de chemiesector, de olie- en gasector, de bandensector etc.
- De World Benchmarking Alliance publiceert een lijst, de [SDG2000](#), met de 2000 meest invloedrijke bedrijven op het vlak van duurzaamheid over verschillende sectoren.
- Bedrijven die financiële informatie verschaffen, voorzien vaak ook verschillende **ESG**-indicatoren. Op die manier kunnen bedrijven vergeleken worden op basis van hun ESG-scores. Bekijk de websites van bedrijven zoals [S&P Global](#), [FTSE Russel](#), [MSCI](#), [Bloomberg](#) en [Sustainalytics](#) voor meer info.



Voorbeelden van goede praktijken vind je bij:

- [Global Coffee Platform](#)
- [Solar Power Europe](#)
- [The Sustainable Apparel Coalition](#)



# 6

HOOFSTUK

# COMMUNICEREN

Effectieve communicatie speelt een cruciale rol bij het uitwisselen van kennis, het ontwikkelen van relaties, het onderhouden van partnerschappen en het voeren van onderhandelingen. Succesvol communiceren vormt daarom een kritische factor bij internationale bedrijfsactiviteiten. Neem dus zeker regelmatig en grondig je communicatiestrategieën onder de loep.

Bovendien zorgt communicatie over duurzame ondernemingsinitiatieven voor inspiratie. Dit leidt tot de creatie van gedeelde waarde.

# Aan de slag met communicatie

83

## HOE COMMUNICEER JE OVER HET VERDUURZAMEN VAN INTERNATIONAAL ONDERNEMERSCHAP?

Communiceren over het verduurzamen van internationaal ondernemerschap vereist dat je zowel naar interne als externe **belanghebbenden** (*stakeholders*) communiceert over je duurzaamheidsstrategie, -doelstellingen, -prestaties en -waarden. Dit vergt een gecoördineerde aanpak.



Breng de verschillende doelgroepen in kaart (vraag 31 bepalen stakeholders).

Bepaal welke informatie je precies wil verspreiden en wat je hiermee wil bereiken. Houd rekening met de verschillende doelgroepen. Zo is creëren van bewustzijn en het realiseren van gedragsverandering bij **interne communicatie** van belang. Bij **externe communicatie** kan het opbouwen van een positief imago, het versterken van klantrelaties, het aantrekken van investeerders en partners, het bieden van transparantie en verantwoording en het voldoen aan wettelijke vereisten je doel(en) zijn.

Ga ten slotte na welke communicatiekanalen je wil gebruiken. Download [hier](#) een matrix voor je communicatieplan en vul in welke doelgroep en welke info je wil delen via welk kanaal. Breng ook steeds de voor- en nadelen van de communicatiekanalen in kaart om zo een doorgrond mogelijke keuze te maken.



**Reputatie is niet te koop, dit moet je langzaam opbouwen. Het is het duurzaamste verdienmodel. Een goede reputatie zorgt ervoor dat je ook fouten kan maken, als je maar helder en open communiceert**

Mildred Hofkes, reputatieadviseur en oprichter Bureau Hofkes Reputatiemanagement (BHRM)

84

## WAAROP MOET JE LETTEN IN JOUW COMMUNICATIE EN MARKETING?

- Behoud een consistente boodschap tussen **interne** en **externe communicatie**.
- Hou het beknopt, duidelijk en probeer te visualiseren. Geef concrete voorbeelden en feiten om je boodschap te staven.
- Gebruik de kracht van **storytelling**.
- Hergebruik delen van je **monitoring** en **evaluatie**. Communiceer over informatie die je al ter beschikking hebt en zoek hierbij naar synergieën tussen verschillende stappen en/of rapportageschema's.
- Zorg ervoor dat je communicatiemateriaal goed wordt vertaald en aangepast aan de taal van de doelgroep. Vermijd jargon en complexe technische termen.
- Houd er rekening mee dat je **belanghebbenden** (stakeholders) uit verschillende landen komen en dus vaak een heel andere cultuur hebben (vraag 86 interculturele communicatie).



85

## HOE COMMUNICEER JE INTERCULTUREEL?

Bij het communiceren met **belanghebbenden** uit diverse landen en met diverse culturen is **interculturaliteit** van fundamenteel belang. Een bericht zou namelijk verschillend geïnterpreteerd kunnen worden naargelang de achtergrond van de belanghebbenden. Enterprise Europe Network heeft daarom vijf tips geformuleerd om je interculturele communicatie scherp te stellen:

- Wees je bewust van je eigen culturele achtergrond.
- Elke cultuur is uniek en het is essentieel om open te staan voor individuele verschillen en niet te vervallen in stereotypering.
- Heb geduld en neem de tijd. Intercultureel ondernemen en communiceren is een geleidelijk proces.
- Wees bewust van de betekenis van non-verbale signalen in verschillende culturen en pas je aan om misverstanden te voorkomen.

Vormingssessies op het gebied van interculturele communicatie en culturele diversiteit kan je vinden op:

- Buro KleurKracht
- Deep Democracy
- Orbit

Deze website formuleert vijf communicatietips om duurzaam je doelgroep te benaderen

- Lokaliseer en pas je berichtgeving aan het doelpubliek aan
- Zoek certificering (vraag 96 voordeel labels en certificaten)
- Streef naar transparantie (vraag 88, geloofwaardige communicatie)
- Visualiseer en doe aan storytelling
- Communiceer concrete voordelen van **duurzaamheid**

86

## WELKE WAARDEN MOET JE IN ACHT NEMEN?

De gids Maatschappelijk Verantwoord Communiceren van Monique R.E. Janssens reikt je enkele handvaten aan om transparant te leren communiceren.

- Wanneer we spreken over communiceren in verband met het verduurzamen van internationaal ondernemerschap, spreken we onlosmakelijk over ethiek. Dat geldt zowel voor de profit- als de non-profitsector. Bedrijven dragen immers meer en meer maatschappelijke verantwoordelijkheid en non-profitorganisaties passen steeds meer zakelijke principes toe.
- Weet wat de kernwaarden zijn van je organisatie en ga na of het werkelijk gaat om ethische kernwaarden (vraag 52 waarden). Zorg ervoor dat het gaat om ethische **waarden** die je effectief beoogt als organisatie en die écht bij je organisatie passen.
- Het is ook interessant om de specifieke kernwaarden van je communicatieafdeling afzonderlijk te bepalen. Enkele voorbeelden zijn: maatschappelijke verantwoording, openheid, begrijpelijkheid, oprechtheid, nauwgezetheid, loyaliteit, etc.

87

## HOE KAN JE JOUW DUURZAAMHEIDS- PRESTATIES OP EEN TRANSPARANTE EN GELOOFWAARDIGE MANIER COMMUNICEREN?

Het imago en de reputatie zijn onlosmakelijk verbonden met elkaar. Je wil bereiken dat het imago zoveel mogelijk overeenkomt met de reputatie. Om dat te realiseren is eerlijke, proactieve en waarheidsgetrouwe communicatie van grote waarde, zeker wanneer het gaat om **duurzaamheid**.

Kies daarom voor kernwaarden die bij je organisatie passen (vraag 52 waarden), en stem jouw marketing- en communicatiestrategie daar kritisch op af (vraag 84 marketing).

Doe enkel uitspraken die je waarmaakt. Communiceer eerlijk over wat je organisatie wel of niet doet en wat jouw toekomstplannen zijn. Het beste is om uitspraken kracht bij te zetten met behulp van objectieve data. **Belanghebbenden** (*stakeholders*) appreciëren vooral transparantie.

Vermijd te allen tijde greenwashing, bluewashing en rainbow of pink washing. Wanneer je je hieraan schuldig maakt, zal dat een negatieve impact hebben op je reputatie.

Het brengt het vertrouwen van de consument en andere belanghebbenden in jouw bedrijfsvoering in het gedrang.

Om *greenwashing* tegen te gaan lanceerde de Europese Commissie in maart 2023 de Green Claims Directive, met duidelijke criteria en verwachtingen volgens dewelke ondernemingen mogen communiceren over hun duurzaamheidsinspanningen.

Ook de FOD Economie lanceerde in maart 2023 een campagne om consumenten & ondernemingen te wijzen op het misleidende karakter van milieucclaims. Op de website vind je een artikel over het herkennen van *greenwashing* en een meldpunt voor twijfelachtige claims.

Anderzijds mag je wel trots zijn op de prestaties die je hebt verwezenlijkt en hierover communiceren, bijvoorbeeld wanneer je aan bepaalde duurzaamheidsvereisten voldoet of een certificaat of label behaalt. Op die manier vermijd je **greenhushing**.

88

## WAAROM VALLEN INTERNE EN EXTERNE COMMUNICATIE ROND DUURZAAMHEID STEEDS VAKER SAMEN?

**Interne** en **externe communicatie** rond **duurzaamheid** raken meer en meer met elkaar verweven omwille van verschillende redenen.

Duurzaamheid is steeds vaker een integraal onderdeel van de bedrijfsstrategie en bedrijfsvoering. Bedrijven erkennen dat duurzaamheidspraktijken niet enkel intern moeten worden toegepast, maar ook extern moeten worden gecommuniceerd.

**Belanghebbenden** (*stakeholders*) verwachten steeds meer transparantie en verantwoording van bedrijven met betrekking tot duurzaamheidskwesties. Het integreren van interne en externe communicatie stelt bedrijven in staat om consistentie en coherentie te bieden in hun boodschappen en om belanghebbenden inzicht te geven in zowel de interne inspanningen als de externe impact.

Duurzaamheidsuitdagingen vereisen vaak samenwerking met interne en externe belanghebbenden. Het samenvoegen van interne en externe communicatie bevordert betrokkenheid en kennisdeling tussen belanghebbenden.

89

### HOE KAN JE DE INTERNE BELANGHEBBENDEN (STAKEHOLDERS) BETREKKEN VIA HET COMMUNICEREN VAN JOUW DUURZAAMHEIDSINSPANNINGEN?

*Interne communicatie* vormt een belangrijk onderdeel van het communiceren rond je duurzaamheidsbeleid met het oog op het creëren van een intern draagvlak (vraag 33 medewerkers betrekken). Dit kan door regelmatige updates en interne rapportage over de voortgang van het duurzaamheidsbeleid, en door sensibiliseringscampagnes.

Verder is het ook belangrijk om tweerichtingscommunicatie te bevorderen waarbij je werknemers feedback kunnen geven op het duurzaamheidsbeleid en nieuwe ideeën kunnen delen.

Ondernemingen die op diverse locaties actief zijn, waar betrokkenheid van alle werknemers moeilijker te realiseren valt, kunnen duurzaamheidswerkgroepen samenstellen bestaande uit vertegenwoordigers van verschillende niveaus en afdelingen (vraag 34, internationale duurzaamheidswerkgroep). Deze werkgroepen dienen als een platform voor het delen van informatie, het bespreken van duurzaamheidsinitiatieven en het verzamelen van input van medewerkers. Bovendien fungeren de werkgroepen als communicatiekanalen tussen het management en de werknemers op verschillende locaties.

Wil je graag meer lezen over interne communicatie, lees dan zeker het boek “Regel jij het draagvlak? Een praktisch handboek over verandercommunicatie” van Monica Wigman.

90

### HOE KAN JE DE EXTERNE BELANGHEBBENDEN (STAKEHOLDERS) INFORMEREN OVER JOUW DUURZAAMHEIDSINSPANNINGEN?

*Externe communicatie* omtrent je duurzaamheidsbeleid bevordert de verantwoordingsplicht voor ondernemingen en helpt bij het opbouwen van vertrouwen en geloofwaardigheid.

Externe communicatie over het duurzaamheidsbeleid kan verlopen via externe *duurzaamheidsverslaggeving* (vraag 92 waarom duurzaamheidsverslaggeving). Een onderneming kan ook de stand van zaken van haar duurzaamheidsbeleid communiceren via de website, sociale media en persberichten. Verder kan externe communicatie ook plaatsvinden door het reageren op vragen en feedback van klanten of het promoten van duurzame producten of diensten.

# Starten met duurzaamheidsverslaggeving

91

## WAAROM AAN DUURZAAMHEIDSVERSLAGGEVING DOEN?

Met de opkomende Europese **CSRD** wordt **duurzaamheidsrapportage** voor meer en meer bedrijven in Europa verplicht (vraag 93 kader duurzaamheidsverslaggeving). En zelfs wanneer het voor jouw onderneming nog niet verplicht is, vormt rapporteren een meerwaarde:

- Investeerders en belanghebbenden eisen meer transparantie en verantwoording van bedrijven.
- De arbeidsmarkt (zowel sollicitanten als werknemers) verwacht dat werkgevers hun maatschappelijke verantwoordelijkheid opnemen. Rapporteren levert hiervan een bewijs op.
- Een duurzaamheidsverslag geeft je duurzaamheidsstrategie meer vorm.
- Een duurzaamheidsverslag vormt ook een instrument voor risicomanagement.

Als onderneming is het interessant net wat verder te gaan dan wat wettelijk verplicht is (beyond compliance). Zo toon je je inzet voor duurzaamheid en speel je al in op de steeds strenger wordende regelgeving.

92

## WELKE RAPPORTAGEKADERS KAN JE GEBRUIKEN VOOR DUURZAAMHEIDSVERSLAGGEVING?

Bij **duurzaamheidsverslaggeving** rapporteert een organisatie over haar duurzaamheidsprestaties. Deze prestaties kunnen enerzijds worden ingevuld als prestaties op milieu-, sociaal en bestuursgebied (**ESG**). De duurzaamheidswetgeving van de **CSRD** vertrekt vanuit het ESG-begrip. Anderzijds kan een organisatie ook rapporteren over haar prestaties op basis van sociale aspecten, milieuaspecten en economische aspecten. Dit komt overeen met de **triple bottom line** of de 3 P's. Zowel de duurzaamheidsstandaarden van het GRI als de SASB-normen zijn hierop gebaseerd.

Hieronder volgen enkele rapportagekaders met betrekking tot duurzaamheidsverslaggeving:

Carbon Disclosure Project (CDP): de wereldeconomie kijkt naar CDP als de gouden standaard op het gebied van milieurapportage en broeikasgassen met de uitgebreidste dataset over de activiteiten van bedrijven en steden.

De CO<sub>2</sub>-Prestatieladder wordt gebruikt om de CO<sub>2</sub>-prestaties van bedrijven en organisaties te beoordelen, te verbeteren en te rapporteren.

Bedrijven die deelnemen aan de CO<sub>2</sub>-Prestatieladder worden beoordeeld op verschillende niveaus, variërend van niveau 1 tot niveau 5, afhankelijk van hun inspanningen en resultaten op het gebied van CO<sub>2</sub>-reductie.

De European Sustainability Reporting Standards (ESRS) zijn de rapporteringsstandaarden opgenomen in de CSRD en zijn gebaseerd op het ESG-begrip (vraag 93 kader duurzaamheidsverslaggeving).

De GRI-standaarden vormen een algemeen erkend kader voor duurzaamheidsrapportage. Het zijn richtlijnen over hoe organisaties kunnen rapporteren over hun prestaties op sociaal, economisch en milieuvlak. Blue Gate Antwerp, bijvoorbeeld, heeft in 2020 haar eerste CSR-rapport geschreven aan de hand van de GRI-standaarden. In 2024 schreven ze een tweede rapport op basis van de CSRD.

Het International Integrated Reporting Council biedt een standaard voor geïntegreerde rapportage, of het samenbrengen van financiële en niet-financiële rapportage in de IIRC-richtlijnen.

SASB – Sustainable Industry Classification System (SICS): SASB heeft industrie-specifieke normen ontwikkeld voor de rapportage van financieel materiële duurzaamheidsinformatie. De normen geven informatie over duurzaamheidsrisico's en -opportunities die nuttig zijn voor investeerders. Ze zijn beschikbaar voor 77 verschillende sectoren.

De SDG's, aan de hand van de 5 P's, vormen het kader bij uitstek om zowel intern als extern te communiceren over het verduurzamen van internationaal ondernemerschap. Dit omdat ze universeel, unaniem gedragen en inclusief zijn en bovendien een ondeelbaar en verbonden geheel vormen.



Colruyt Group, bijvoorbeeld, publiceert een jaarlijks verslag met duurzaamheidsrapportage aan de hand van de SDG's. Om de SDG's te integreren in je duurzaamheidsrapport kan je de KPMG-studie 'How to report on the SDGs' consulteren.

Bij de Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD) kan je terecht voor het rapporteren over klimaatgerelateerde risico's en opportuniteiten.

UN Global Compact (UNGC): het UNGC is een door de VN geleid initiatief dat bedrijven en organisaties oproept om zich in te zetten voor tien universele principes op het gebied van mensenrechten, arbeid, milieu en anticorruptie. Deze principes zijn afgeleid van VN-verklaringen en conventies. Ze bieden een (rapportage)kader voor verantwoordelijk en duurzaam ondernemen.

## WAT IS DE VERHOUDING TUSSEN DE SDG'S EN DE CSRD (ESRS)?

Hoewel de SDG's en de CSRD allebei gericht zijn op het verbeteren van duurzaamheid, verschillen hun focus en reikwijdte aanzienlijk.

De SDG's zijn globale doelstellingen voor duurzame ontwikkeling die armoede uit de wereld willen bannen, de planeet willen beschermen en welvaart voor iedereen willen garanderen. De SDG's zijn gericht aan alle actoren in de maatschappij en zijn in principe niet bindend. De CSRD daarentegen, verplicht bedrijven binnen een EU-context om transparant te communiceren over hun duurzaamheidsimpact, -risico's en -opportunities. Deze gedetailleerde Europese richtlijn focust op het rapporteren van beleid, doelstellingen, acties en indicatoren op het vlak van ESG.

Via rapportering op basis van de CSRD kunnen bedrijven bijdragen aan de verwezenlijking van de SDG's. De EU heeft de CSRD ook expliciet afgestemd op de SDG's.



Bron 19: HOGENT, 2023



93

## IS ER EEN VERPLICHTEND KADER VOOR DUURZAAMHEIDSVERSLAGGEVING?

Met de introductie van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) als centraal deel van de Green Deal, brengt de EU duurzaamheidsrapportage op één lijn met financiële rapportage. De Europese richtlijn vervangt de Non-Financial Reporting Directive (NFRD) en breidt hiermee de reikwijdte van duurzaamheidsrapportage enorm uit. De CSRD heeft als doel gemeenschappelijke Europese regels rond duurzaamheidsrapportage te creëren die meer bedrijven verplichten om ESG-informatie op een consistente en vergelijkbare manier te rapporteren.

Op basis van de CSRD zullen 50.000 bedrijven verplicht zijn om te rapporteren over **duurzaamheid**. De CSRD geldt voor alle EU-beursgenoteerde bedrijven en voor 'grote bedrijven'. Wil je graag weten vanaf wanneer jouw bedrijf zal moeten rapporteren op basis van de CSRD, en wat de rapporteringsvereisten zijn, consulteer dan de CSRD Kennishub van Pantarein.

### TUJDLIJN:

#### Vanaf welk boekjaar?

- **2024:** Beursgenoteerde bedrijven en bedrijven van openbaar belang
- **2025:** Andere grote bedrijven
- **2026:** Beursgenoteerde kmo's
- **2027:** Non-EU-bedrijven met een vestiging in Europa

94










































## WAT IS HET VOORDEEL VAN LABELS EN CERTIFICATEN BIJ COMMUNICATIE?

Het aantal bestaande duurzaamheidslabels, certificaten en keurmerken neemt overal ter wereld toe, net zoals het gebruik ervan. Zo vind je in de Ecolabel Index wereldwijd meer dan 450 ecolabels terug en geeft Labelinfo meer dan 100 labels in België weer. Bekende voorbeelden zijn het EU Ecolabel, het Forest Stewardship Council (FSC) label en het B Corporation certificaat.

De groeiende populariteit van duurzaamheidslabels is te danken aan verschillende voordelen, zoals:

- De labels zorgen voor een toenemend milieubewustzijn bij consumenten en bedrijven.
- De labels fungeren als een vertrouwenswaardig en transparant referentiepunt voor duurzaamheid. Ze bieden zekerheid dat producten en diensten aan bepaalde duurzaamheidscriteria voldoen.
- Het streven naar duurzaamheidslabels en certificeringen moedigt bedrijven aan om hun duurzaamheidsprestaties te verbeteren en te voldoen aan de normen die door de labels worden gesteld.
- De labels verbeteren de reputatie van je bedrijf en zorgen voor een concurrentievoordeel.

Vermijd **greenwashing** (vraag 88 geloofwaardige communicatie) te allen tijde. Kies daarom enkel voor labels en certificaten verstrekt door geloofwaardige en onafhankelijke organisaties die strenge normen hanteren voor duurzaamheidsevaluatie.

CSRD standards	SDGs
ESRS E1 Climate Change	 
ESRS E2 Pollution	    
ESRS E3 Water & marine resources	 
ESRS E4 Biodiversity & Ecosystems	  
ESRS E5 Resource use & Circular economy	   
ESRS S1 Own workforce	     
ESRS S2 Workers in the value chain	     
ESRS S3 Affected communities	    
ESRS S4 Consumers end users	  
ESRS G1 Business conduct	     

Bron 20: CIFAL Flanders, 2023

# BIBLIOGRAFIE

- Agenda 2030 voor Duurzame Ontwikkeling
- Beyne J., & Vermeulen S. (2021). De weg naar duurzaam ondernemen.
- Casey, D., & Sieber, S. (2016). Employees, sustainability and motivation: Increasing employee engagement by addressing sustainability and corporate social responsibility. *Research in Hospitality Management*, 6(1), 69-76. doi:10.2989/RHM.2016.6.1.9.1297
- Clarkson, M. (1994). A risk based model of stakeholder theory: Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory. Toronto: Centre for Corporate Social Performance & Ethics, University of Toronto.
- Conijn F. (2023) Aan de slag met CSR: impact & aapak
- De Geyter E., Mulder L., Van Galen E., Vandenbroucke H., Van Giel W. 2024. Handboek duurzaam ondernemen: minder kosten, meer klanten en geëngageerde medewerkers.'
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
- Guerrero-Villegas, J. (2019). The Relevance of Stakeholders in an International Context. In M. López-Fernández, & P. M. Romero-Fernández, *Managerial Competencies for Multinational Business* (pp. 196-214). IGI-Global.
- Kompas voor duurzaam internationaal ondernemen (Voka, VEV, Kauri)
- Moe, T., Hughes, M., & Rosenberg, A. (2020). *SDG Ambition: Scaling Business Impact for the Decade of Action*. United Nations Global Compact.
- SDG Barometer, 2022
- SDG Compass Guide, 2015
- SDG Essentials for Business, 2021
- SDG Wegwijzer, CIFAL Flanders, Vlaamse overheid, Pantarein Publishing & Verso, 2023
- Visie MVO Platform op de rol van stakeholders bij MVO-convenanten. (2015). Opgehaald van MVO Platform: <https://www.mvoplatform.nl/de-rol-van-stakeholders-bij-mvo-convenanten/>

## Bronnen Figuren

- Bron 1: CIFAL Flanders, 2023
- Bron 2: CIFAL Flanders, 2023
- Bron 3: UNSSC, 2016
- Bron 4: Kate Raworth The Donut Economy
- Bron 5: PCA2030 Trajectory
- Bron 6: The European Green Deal
- Bron 7: ISO 26000
- Bron 8: Inner Development Goals
- Bron 9: Quin Cultuurtypen
- Bron 10: The Logic Model
- Bron 11: Artevelde Hogeschool Gent, 2022
- Bron 12: CIFAL Flanders, 2023
- Bron 13: Mendelow Stakeholder Matrix, 2023
- Bron 14: doelstellingencascade gebaseerd op de Vlaamse overheid, 2021
- Bron 15: CIFAL Flanders, 2023
- Bron 16: Colruyt Group Materialiteitsmatrix
- Bron 17: CIFAL Flanders, 2023
- Bron 18: CIFAL Flanders 2024, het verschil tussen kwalitatieve en kwantitatieve metingen
- Bron 19: HOGENT, 2023
- Bron 20: CIFAL Flanders, 2023

**FLANDERS**  
INVESTMENT  
& TRADE