

# koploper

magazine over  
duurzaam ondernemen  
in Vlaanderen

mei 2018

MVO, een begrip in evolutie

Dagboek van een  
stakeholdertraject

Duurzaam ondernemer  
achter jouw hoek



**MVO**  
VLAANDEREN

 Vlaanderen  
is duurzaam ondernemen

## Colofon



### WAAROM DIT MAGAZINE 'KOPLOPER' HEET

In dit magazine hebben we het over het belang van duurzaam ondernemen. Je vindt getuigenissen en verhalen van ondernemers die niet meer overtuigd moeten worden van het belang van duurzaam ondernemen. Een MVO-koploper legt zich plat en gaat ervoor. Maar vergis u niet. De Koploper zorgt ervoor dat het peloton begint te jagen. Lees: een alsmaar belangrijker deel van de Vlaamse bedrijfswereld schrijft duurzaamheid in zijn strategie. Deze Koploper nodigt het peloton uit nog een tand bij te steken op het vlak van

energie- en grondstoffenverbruik, circulariteit, inclusiviteit, duurzaam ketenbeheer,...

- Feedback welkom via e-mail [info@mvovlaanderen.be](mailto:info@mvovlaanderen.be)

### KOPLOPER IS EEN UITGAVE VAN MVO VLAANDEREN

Oplage: 10.000 exemplaren

Verantwoordelijke uitgever: Dirk Vanderpoorten, secretaris-generaal,

departement Werk en Sociale Economie, Koning Albert II-laan 35 bus 20, 1030 Brussel

Redactieraad: MVO Vlaanderen

Concept: cayman.be

Vormgeving en (eind)redactie: commotie.be

Fotografie: Marco Mertens (tenzij anders vermeld)

### OVER MVO VLAANDEREN

MVO Vlaanderen is een initiatief van de Vlaamse overheid, departement Werk en Sociale Economie. Het is een start- en ontmoetingsplaats voor iedereen met een interesse in maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het bevat een ruim aanbod instrumenten en informatie met als doel organisaties te helpen om MVO in de praktijk te zetten.

Klik op de QR-code om Koploper online te lezen of ga naar [mvovlaanderen.be/koploper](http://mvovlaanderen.be/koploper)





10

### REYNAERS ALUMINIUM

Familiebedrijf bouwt mee aan duurzamere wereld.  
Letterlijk.



18

### BEKROOND FIETSBELEID BIJ JSR MICRO

22

### AMBACHTELIJK BROOD

Zonder verspilling.  
Zonder nummerkesstress.

### OMGEVING

Een visie op leefbaarheid



28

- 20 Mobiliteit 2.0
- 21 Stanley & Stella
- 23 Geknipt voor de toekomst
- 24 E-commerce
- 31 Column Hugo Matthysen
- 32 Circulair ondernemen
- 34 Sociale innovatie
- 36 Duurzaamheidsverslag
- 38 Dagboek van... een stakeholdertraject

- 04 Voorwoord
- 06 Hoe het begrip duurzaam ondernemen evolueerde
- 08 De VN Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen
- 12 Maatschappelijk verantwoord ondernemen. Wat brengt het op?
- 14 Sustatool: getuigenissen
- 15 Hotelketen upcyclet hoteluniformen tot kelnerschorten
- 16 Scan uw onderneming op duurzaamheid

# Voorwoord

## Beste ondernemer,

Onze KMO's worden steeds vaker aangespoord door hun klanten om op maatschappelijk verantwoorde wijze te ondernemen. Dit wil zeggen dat ze systematisch economische, ecologische en sociale overwegingen opnemen in hun gehele bedrijfsuitvoering. Kritische consumenten communiceren immers steeds vaker hun positieve en negatieve ervaringen met ondernemingen, onder andere via sociale media. Daarnaast kijken investeerders niet meer alleen naar financiële haalbaarheid maar ook naar maatschappelijke invloed. Een gezond bedrijf heeft er dus alle baat bij om zijn impact te kennen en er actief over te communiceren.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen of MVO biedt een kader aan ondernemingen en organisaties om hun positieve impact op het milieu, mobiliteit, energie... in beeld te brengen, te managen en te integreren in de strategie van het bedrijf. MVO biedt heel wat opportuniteiten en kansen: het zorgt ervoor dat een onderneming of organisatie beter voorbereid is op de toekomst, dat er bespaard kan worden, dat er kan voldaan worden aan de duurzaamheidseisen en -vragen van de leveranciers, dat men makkelijker kredieten vindt en het levert bovendien een beter imago op. Zo heeft een bedrijf een voetje voor in een competitieve, internationale markt.

Met dit magazine willen we je laten proeven van wat MVO Vlaanderen te bieden heeft. Ondernemers vinden er informatie, praktijkvoorbeelden, tools, dienstverleners... Kortom het ideale startpunt om aan de slag te gaan met duurzaam ondernemen. In dit magazine vind je getuigenissen en verhalen van ondernemers die niet meer overtuigd moeten worden van het belang van duurzaam ondernemen. De MVO-koplopers in dit magazine gaan ervoor!

Ik hoop alvast dat dit magazine je inspireert om duurzaam te ondernemen. En wie weet, sta jij binnenkort in Koploper!



Liesbeth Homans

Vlaams viceminister-president  
Vlaams Minister van Binnenlands Bestuur, Wonen, Bestuurszaken, Inburgering,  
Sociale Economie, Gelijke Kansen en Armoedebestrijding



© Anne Deknock

# Werkbaar werk in je organisatie?

Omdat een job iets is dat je graag moet doen, moet ook de onderneming hiervoor de nodige ondersteuning bieden en openstaan voor alternatieven.

Om hierbij een handje te helpen, lanceert het Europees Sociaal Fonds Vlaanderen regelmatig oproepen rond het **Anders organiseren** en **Duurzaam Loopbaanbeleid**.

*"Dankzij een subsidie van het Europees Sociaal Fonds (ESF) was het makkelijker om de medewerking van de directie te krijgen, en konden we dieper ingaan op onze processen en werkmethodes."*

*Delta Light*

## Dien je project in!

### Anders organiseren:

De arbeid op een andere manier organiseren.

### Duurzaam loopbaanbeleid:

Werknemers gemotiveerd en langer aan de slag houden en de continuïteit van de organisatie garanderen.

Deze oproepen lopen het hele jaar door.

Meer info vind je terug op  
[www.esf-vlaanderen.be](http://www.esf-vlaanderen.be)





MVO 2.0

# Hoe het begrip duurzaam ondernemen evolueerde

Er wordt de laatste jaren veel geschreven over de zin en onzin van Corporate Sociale Responsibility (CSR) of maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Wat is het nu precies en waarom doen bedrijven aan MVO?

MVO is een recent begrip dat in de jaren negentig kwam overgewaaid uit de Verenigde Staten. MVO kent een trapsgewijze evolutie: een verschuiving van 'de dingen goed doen' naar 'de goede dingen doen'. Vóór de crisis van 2009 bestond MVO vooral uit liefdadigheid en het verminderen van uitstoot, overlast of schade. Vandaag is er meer aandacht voor een positieve benadering. MVO-koplopers spreken niet enkel over het verminderen van negatieve impact, maar ook over het vergroten van positieve impact.

## Van liefdadigheid naar maatschappelijke impact

### MVO 0.0 - Winst voorop

In de traditionele onderneming staat MVO niet op de agenda. Men respecteert de wet en voldoet aan de minimumvereisten op milieu- en sociaal vlak. De onderneming doet hooguit wat aan liefdadigheid. Winst-maximalisatie is het enige doel en de enige maatstaf.

### MVO 1.0 - Balanceren

In deze fase - MVO 1.0 - probeert het bedrijf voorzichtig om MVO toe te passen en wil het de negatieve gevolgen van zijn activiteiten beperken door een evenwicht te zoeken tussen de drie P's: people, planet en profit. De drie zijn belangrijk en er vindt een constante belangenafweging plaats. In deze fase van MVO is financiële winst belangrijk, maar het is niet langer het enige criterium. Er is (nog) geen wezenlijke wijziging in het ondernemingsmodel en MVO blijft vaak beperkt tot een aantal projecten en initiatieven.

### MVO 2.0 - Maatschappelijke impact

De derde stap noemt Harvard-professor Michael Porter "Shared Value"<sup>1</sup>: via eigen diensten en producten wil het bedrijf **maatschappelijke én financiële meerwaarde** creëren. Men gaat op zoek naar het maatschappelijk nut van de business, gekoppeld aan de kernactiviteiten van het bedrijf. Positieve resultaten en impact op maatschappij en milieu zijn het expliciete ondernemingsdoel; financiële winst is hierbij een hulpmiddel. 'Shared Value' is een voorbeeld van wat Wayne Visser in zijn boek 'The Age of Responsibility' MVO 2.0 noemt<sup>2</sup>.

Bedrijven zoeken, alleen of in samenwerking met anderen, economische oplossingen voor actuele maatschappelijke vraagstukken. Ze zien MVO als een business opportuniteit. MVO kost niet langer geld, maar brengt geld in de lade door nieuwe markten, nieuwe producten of nieuwe businessmodellen. Die verandering vertaalt zich in de opkomst van termen als 'Nieuwe Business Modellen', 'sociale innovatie', 'true pricing', 'sociaal ondernemerschap', 'impactdenken',...

Het accent van MVO verplaatst zich naar een positieve bijdrage die bedrijven kunnen leveren aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Hierbij gebruiken ze meer en meer het internationaal referentiekader van de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen van de Verenigde Naties en formuleren ze een duidelijke ambitie (zie blz. 8) om hieraan bij te dragen. Bedrijven beseffen meer en meer dat deze maatschappelijke problemen ook een business opportuniteit kunnen vormen en dat ze met hun kernactiviteit de grootste impact kunnen realiseren. Wie daarbij openstaat voor partnerschappen met andere actoren uit de samenleving, zal nog meer positieve impact op de samenleving kunnen bereiken.

Er volgen ongetwijfeld nog meer stappen in het MVO-verhaal, waarbij de volgende stap waarschijnlijk ook nauwer het individu, als consument, als burger zal betrekken. Dit is het boeiende aan deze periode van transitie.



Sabine Denis, Voormalig Co-Executive Officer The Shift

**“MVO-koplopers gaan verder dan een lagere negatieve impact. Hun doel is een hogere positieve impact.”**

<sup>1</sup> Michael Porter & Mark Kramer, How to fix capitalism and unleash a new wave of growth?, Harvard Business Review, Vol 89, 2011

<sup>2</sup> Wayne Visser, The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business, 2011

# De VN Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen als bedrijfskompas

Tijdens de VN-top van september 2015 onderschreven 193 staats- en regeringsleiders de verklaring 'Transforming our World: the Agenda 2030 for Sustainable Development'. Het kernstuk van dit akkoord is een set van 17 'Sustainable Development Goals', de SDG's of duurzame ontwikkelingsdoelstellingen. Om ze te halen tegen 2030 wordt ook een oproep gedaan aan het bedrijfsleven.

**Agenda 2030 komt niets te vroeg. Ook al is onze wereld statistisch gezien democratischer en welvarender dan ooit, de wereldwijde uitdagingen blijven enorm.**

**De 17 SDG's zijn terecht ambitieus, maar ook grensverleggend: duurzame ontwikkeling krijgt een meer holistische definitie en de rol van het bedrijfsleven wordt ernstig genomen.**

## Maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt verbonden met mensenrechten

De SDG's zijn één, ondeelbaar en universeel en kunnen worden gelezen als een operationele mensenrechtenagenda: 156 van de 169 subdoelstellingen zijn gelinkt aan de VN mensenrechtenverklaringen. Bedrijven die de SDG's implementeren, hebben dus een voorsprong: ze bereiden zich op deze manier reeds voor op de toepassing van de 'UN Guiding Principles on Business & Human Rights' (2011) dat de basis is voor het in 2017 gelanceerde Nationaal Actieplan Bedrijven & Mensenrechten in België.

## SDG's vertaald naar bedrijven

De SDG's vormen een ideaal reflectiekader voor toekomstgericht bedrijfsbeleid. Is onze bedrijfsvoering deel van de maatschappelijke problemen of van de oplossingen? En hoe sluit ons MVO-beleid aan bij deze nieuwe duurzame ontwikkelingsagenda?

Het verbreden van de 'People, Planet, Prosperity'-basis met twee nieuwe P's, deze van **Peace** (vrede) en **Partnership**

(partnerschap), vervolledigt de definitie van duurzame ontwikkeling. Partnerschap gaat over participatie en multi-actor samenwerking voor de creatie van een groter draagvlak voor lokale (SDG 11) en mondiale (SDG 17) duurzaamheid. Noem het gerust 'glocalisation', want internationale trends en initiatieven hebben invloed op lokale verduurzaming en omgekeerd. De wereld, ons dorp. Vertaald naar bedrijven betekent SDG 11:

- goede relatie met de buurt en de samenwerking met lokale besturen voor een **lokaal duurzaamheidsbeleid** (bv. woonwerkverkeer, verduurzamen bedrijfsterrein, klimaatbeleid, gebruik van erfgoedpanden,...)
- de ondersteuning van **lokale maatschappelijke initiatieven** (vzw's, goede doelen), en **risicobeheersing** (bv. voorkomen van milieuhinder en operationele rampenscenario's).

Onder SDG 17 valt het belang van **stakeholder management** maar ook van ondernemen in dienst van ontwikkelingssamenwerking en mondiale solidariteit: duurzaam internationaal ketenbeheer ('supply chain management'), technologische uitwisseling met lageloonlanden, betalen van een fair deel van de belastingen, kritisch gebruik maken van fair trade-concepten en coöperatieve modellen, opzetten van solidariteitsacties....

Onder 'vrede' (SDG 16) verstaan we voor bedrijven volgende zaken:

- **bedrijfsethiek**: waardenbeleid, beroepsdeontologie en ethisch charter.
- **behoorlijk bestuur**: interne controlemechanismen, maatregelen tegen corruptie en witwaspraktijken, een rechtvaardige klachtenbehandeling, klokkenluidersregeling....
- **'compliance'**: aantonen dat je conform de wet handelt.
- bevordering van de **goede relatie tussen werkgever en medewerkers en integer sociaal overleg**: we spreken in Vlaanderen niet voor niets over 'sociale vrede'.

## Aan de slag met de SDG's

Bedrijven kunnen op verschillende manieren met de SDG's aan de slag gaan.

De **SDG-cirkel** is een praktische tool om - samen met de medewerkers - de bestaande verduurzamingsacties in kaart te brengen door het kleven van gele post-its met beste praktijken binnen elk van de thema's. Dit is een nulmeting. In een tweede ronde, met rode post-its, breng je duurzaamheidsuitdagingen (challenges) in kaart: waar moeten we als bedrijf nog een tandje bijsteken?

De volgende stap om te komen tot een coherent actieplan voor verduurzaming is een **prioriteitenlijst**:

**"Business is a vital partner for the SDG's"**

Ban Ki-moon, voormalig Secretaris-Generaal van de Verenigde Naties



waar moeten we nu eerst werk van maken en dit liefst met één tot drie acties in elk van de vijf P's binnen een periode van bijvoorbeeld vijf jaar. Het is belangrijk dat dit een participatief proces is zodat de acties, de financiële en tijdsinvesteringen en mogelijke wijzigingen in de bedrijfscultuur door zoveel mogelijk medewerkers worden gedragen.

**Nog een mogelijke oefening** is om niet het algemene thema 'verantwoorde productie en consumptie' (SDG 12) centraal in de SDG-cirkel te plaatsen, maar wél je eigen kernactiviteit naar het midden te brengen en deze kritisch te bespreken vanuit de vijf P's (is mijn kernactiviteit ethisch en goed bestuurd, gebaseerd op strategische stakeholderbetrokkenheid, financieel rendabel, sociaal inclusief en milieuvriendelijk?) of, heel wat verfijnder, vanuit alle 17 SDG's. Deze laatste werkwijze is de meest volwaardige toepassing van de visie en doelstelling van de Agenda 2030. Het is een methodologie die uiteindelijk zal leiden tot transformatie van denken en doen, tot duurzaamheidstransitie.

### Gezocht: talent voor transitie

Meewerken aan de realisatie van Agenda 2030 is een uitdaging, maar **vooral een opportuniteit voor Vlaamse ondernemingen**. Meer dan ooit zullen we, naast milieuzorg, sociale inclusie en performantie, moeten werken aan interdisciplinair leren en werken, interculturele attitudes, levenslang leren, het overbruggen van de kloof tussen arbeid en kapitaal, werken aan sociale vrede, actualiseren van beroepsdeontologie en bedrijfs-ethiek. Het komt er daarbij op aan om vooral ook de jongeren goesting te doen krijgen in ondernemerschap, met de SDG's als moreel kompas!

**Peter Wollaert,**

UNITAR Fellow en Algemeen Directeur CIFAL Flanders

[unitar.org](http://unitar.org)  
[cifal-flanders.org](http://cifal-flanders.org)

### DOE-HET-ZELF-TIP ZEG WAT JE DOET EN DOE WAT JE ZEGT

Communiceer over je duurzaamheidsbeleid, in de eerste plaats op je website. Plaats de SDG-icoontjes online en geef hierbij voorbeelden van eigen acties. Ook in bedrijfs-presentaties kun je de icoontjes aan de slides toevoegen. Bedrijven die aan duurzaamheidsverslaggeving doen, kunnen gebruik maken van het online beschikbaar document 'Linking the SDGs and GRI (Global Reporting Initiative', 2016). Dat linkt alle onderwerpen van de SDG's aan het rapportage-schema van de GRI G4 Indicatoren. (Meer over duurzaamheidsverslaggeving op blz. 36)

### Het VOKA Charter Duurzaam Ondernemen

Het Voka Charter Duurzaam Ondernemen (VCDO) biedt een onderneming de kans duurzaam ondernemen concreet vorm te geven. Voka meent dat ondernemingen een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan de realisatie van de SDG's en hanteert ze daarom sedert 2017 als universeel kader voor het VCDO.

Elke Vlaamse onderneming of organisatie kan zich kandidaat stellen voor deelname, ongeacht omvang, aantal werknemers of activiteit. Elke onderneming die het Voka Charter Duurzaam Ondernemen onderschrijft, verbindt zich ertoe om:

- duurzaam ondernemen op een proactieve manier te integreren in het bedrijfsbeleid
- doelstellingen en concrete acties te formuleren die passen binnen de SDG's van de Verenigde Naties
- te rapporteren aan de evaluatiecommissie over de geboekte resultaten
- extern te communiceren over de uitgevoerde acties
- continu te werken aan de conformiteit met de sociale, welzijns- en milieuwetgeving.

Deelnemende bedrijven leggen op het einde van het jaar hun realisaties voor aan een team van onafhankelijke deskundigen en ontvangen na een positieve evaluatie het VCDO.

[voka.be/VCDO](http://voka.be/VCDO)



3 GOEDE  
GEZONDHEID  
EN WELZIJN8 WAARDIG WERK  
EN ECONOMISCHE  
GROEI11 DUURZAME  
STEDEN EN  
GEMEENSCHAPPEN12 VERANTWOORDE  
CONSUMPTIE  
EN PRODUCTIE

Reynaers Aluminium

# Familiebedrijf bouwt mee aan duurzamere wereld. Letterlijk.

Hoe kan een familiebedrijf de verantwoordelijkheid voor meer dan 1.700 medewerkers in 40 landen rijmen met verantwoordelijkheid tegenover milieu en maatschappij? Volgens Reynaers Aluminium is duurzaam ondernemen de sleutel tot hun succes. "Van productontwikkeling tot en met het fietsbeleid, elke beslissing nemen we vanuit een visie op lange termijn."

"Door het plotse overlijden van onze vader (in 1973) werden we al heel vroeg met de bedrijfsactiviteiten geconfronteerd. We kozen om het bedrijf als familie verder te zetten maar omringden ons bewust met externe experts, ook in de raad van bestuur.

Nu betrekken we volop onze derde generatie bij het bedrijf door jaarlijks een jongerenforum te organiseren. De bedoeling is in de eerste plaats om onze jongeren te laten proeven van het familiebedrijf en ze de waarden van Reynaers mee te geven. We brengen hen in contact met de medewerkers en producten, gaan op klantenbezoek. Zo leert de volgende generatie verantwoordelijkheid en respect op te brengen. Reken maar dat ze geen enkele editie overslaan!"





Toen Jan Reynaers in 1965 een aluminiumconstructiebedrijf opstartte in Duffel was hij pionier met een door hem ontworpen nieuw systeem voor ramen en deuren. Al snel toonden andere schrijnwerkers interesse: zijn innovatie maakte het verschil!

Anno 2018 is Reynaers Aluminium nog altijd toonaangevend in de sector en dit op wereldniveau, met medewerkers en partners in 70 landen. Sinds eind jaren '70 staat Martine Reynaers aan het roer en ondanks de spectaculaire groei, is Reynaers nog steeds een familiebedrijf.

### Hoe verzekert Reynaers Aluminium zijn toekomst in de praktijk?

"Een duurzame visie is een langetermijnvisie. Dat betekent keuzes maken op drie niveaus: het bedrijf, de producten en engagement voor de mens. Om te groeien moet je uiteraard winst maken, maar zelfs in moeilijke tijden zoeken we oplossingen die de mensen niet treffen," vertrouwt Karin Reynaers, facility & mobility director, ons toe.

Els Fonteyne, group communication manager wijst ook op het businessmodel van Reynaers Aluminium - puur business-to-business met focus op onderzoek & ontwikkeling - dat behalve medewerkers ook de partners tot belangrijke stakeholders maakt.

"De partners zijn de vakmannen die onze systemen op maat maken en installeren bij de eindconsument. We nodigen hen uit om mee te denken over innovaties en trends. Trends zijn alvast dat de internationale bouwsector meer dan ooit in het teken

staat van duurzaamheid en dat er hoge nood is aan lage- energiegebouwen."

Voor Reynaers een extra stimulans om gerichte en duurzame oplossingen te bieden. De aluminiumspecialist laat zich daarbij steeds meer leiden door de internationale duurzaamheidsdoelen, de zogenaamde Sustainable Development Goals of SDG's (zie ook blz. 8). In de praktijk vertaalt Reynaers ze in vijf thema's: energie, transport, veiligheid, materiaalgebruik en engagement voor de mens.

Wie materiaal zegt, zegt bij Reynaers aluminium. Dat is op zich al een duurzame grondstof: sterk en veelzijdig. Maar ook: 100% recycleerbaar zonder kwaliteitsverlies en met slechts 5% van de oorspronkelijke energie input.

"Aluminium bezit bovendien een uiterst lange levensduur en kan dus jaren een bijdrage leveren aan een duurzame woning", bevestigt Reynaers' communicatieverantwoordelijke.

Een ander voorbeeld is het programma dat Reynaers heeft opgezet om het energieverbruik te verminderen. Op het hoofdkwartier

in Duffel is het energieverbruik hierdoor de laatste vier jaar drastisch gedaald. Op de 16.000 vierkante meter daken van de opslagplaatsen liggen ook fotovoltaïsche panelen. Die produceren 80% van de elektriciteit die het hoofdkwartier nodig heeft.

### En de veerkracht van de medewerkers, hoe bewaken jullie die?

Karin Reynaers: "In de eerste plaats door een gezonde en veilige werkomgeving te creëren, opleiding en groeikansen te geven, en hen te betrekken in het MVO-beleid.

We stimuleren de medewerkers ook om te bewegen door hen een bedrijfsfiets aan te bieden. Vandaag maken daar al 120 mensen gebruik van. We moedigen in hetzelfde kader carpoolen aan en belonen het. Uit onze twejaarlijkse personeelstevredenheidsenquêtes blijkt dat zulke initiatieven erg gewaardeerd worden."

Reynaers organiseert sinds 2007 ook jaarlijks een Community Day. Op die dag kunnen Reynaers' vrijwilligers een hele dag gaan werken bij sociale organisaties.

# Maatschappelijk verantwoord ondernemen. Wat brengt het op?

Met die vraag klopten wij aan bij Hans Verboven, professor aan de Universiteit Antwerpen en specialist op vlak van duurzaamheidsmanagement bij kleine en middelgrote ondernemingen.

## **Een eerste vraag: Wat doet een academicus in het bedrijfsleven?**

**Hans Verboven:** Dat is misschien niet zo gebruikelijk, maar voor een praktijkgericht onderzoeksgebied als duurzaamheid is het nodig dat men de taal spreekt van de doelgroep en goed weet wat er leeft. Ik kom zelf uit een ondernemersfamilie en mijn persoonlijke interesse gaat ook naar onderzoek dat directe, praktische impact heeft op het 'echte' leven.

## **U trekt resoluut de kaart van de ondernemers inzake duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen?**

Zeker en vast. Het stoort mij dan ook dat de bedrijfswereld met de vinger gewezen wordt. Zeker, er lopen overal 'cowboys' rond en er zijn altijd zaken die beter kunnen, maar ik durf me de vraag stellen of 'onverantwoord' maatschappelijk ondernemen in Vlaanderen überhaupt mogelijk is? Ik zie ondernemingen vooral als oplossing voor

maatschappelijke en milieuitdagingen. Dit omdat ze hun producten of diensten ontwikkelen vanuit een business case, die haalbaar en schaalbaar is. Dat doen grote multinationals als BASF en Unilever al jaren, maar ook kleine bedrijven kunnen dat doen en ze zijn er ook mee bezig.

**Ik stel vast dat de Vlaamse regering en minister Liesbeth Homans van de focus op kmo's een prioriteit gemaakt hebben. Dat is goed nieuws, want hier ligt een enorm potentieel.**

## **Toch is het in de praktijk niet evident om de kmo's te overtuigen van het nut van duurzaamheid?**

Dat klopt. Er zijn altijd reserves, maar die berusten meestal op onwetendheid, zoals bijvoorbeeld het kostenplaatje. Duurzaamheid is nochtans niet duur, het brengt op!

## **Waar merkt u de meeste struikelblokken voor kmo's die al initiatieven nemen op het vlak van duurzaamheid?**

Men is al te vaak ad hoc bezig rond specifieke thema's zonder eigenlijk het overzicht te hebben en zonder echt plan. En dikwijls zijn het niet de thema's waar ze het meest impact op hebben. Weet je, het is op eigen kracht echt niet eenvoudig om de weg naar een goed beleid te vinden. Precies daarom ontwikkelen we nu met de steun van MVO Vlaanderen de 'Sustatool'. Dit is een makkelijk te gebruiken, integrale duurzaamheidstool voor kmo's en kleinere organisaties die een procesmatig duurzaamheidsbeleid mogelijk maakt op niveau van producten, processen en mens en organisatie. We werken met een duidelijk stappenplan en 15 thema's in een overzichtelijk dashboard. De Sustatool heeft een uitgebreid testtraject achter de rug en wordt nu ontwikkeld tot een goed ogende, vlot werkende online applicatie. De lancering is voorzien in 2018.





### Hans Verboven

Hans Verboven (1978) is deeltijds professor aan de faculteit TEW van de Universiteit Antwerpen en doceert er duurzaamheidsmanagement.

Hij is de drijvende kracht achter het Sustatool-project, een open-source duurzaamheidstool voor kmo's, die voor MVO Vlaanderen ontwikkeld wordt.

Daarnaast is hij een pionier in het linken van operationele bedrijfsagenda's aan (strategische) duurzame ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's). Als adviseur en coach begeleidt hij bedrijven met de planning en opstart van hun duurzaamheidsbeleid.

**“De meeste weerstand berust op onwetendheid... Duurzaamheid is niet duur, het helpt net om kosten te besparen!”**

### Duurzaamheid is niet duur

De Sustatool start vanuit procesoptimalisatie en gaat meteen voor efficiëntiewinsten. Dit is steeds een win voor zowel de onderneming als voor het milieu. Denk maar aan het herbekijken van verlichting en verwarming, energie-efficiëntie, mobiliteit,...

Ook afvalvermijding, en dat start best al in de ontwerpfase, is een belangrijke factor om kosten te besparen.

Duurzaamheid brengt dus geld op. Daarom komt de Sustatool met een hele reeks prestatie-indicatoren die dit ook bewijzen.

### Klaar voor de SDG's, klaar voor de toekomst

De Verenigde Naties definieerden in september 2015 een set van 17 duurzaamheidsdoelstellingen (Sustainable Development Goals - SDG's - zie ook pagina 8 in deze Koploper) die gerealiseerd moeten worden tegen 2030.

Iedereen kan hier aan bijdragen, ook kmo's en andere organisaties. Ook op dit vlak steekt de Sustatool een handje toe om deze SDG's om te zetten in praktijk.

### Plan-Do-Check-Act/Adapt

De Sustatool is gebaseerd op een systeem van continue verbetering waarbij men:

1. kijkt wat men al doet en wat de anderen doen
2. inzet op wat men beter wil doen
3. acties kiest uit een lijst per thema mét voorbeelden
4. deze acties koppelt aan doelstellingen en een projectplanning- en uitvoering
5. een controle doet of de doelstellingen bereikt werden.

**De Sustatool is een duurzaamheidsmanagementtool die ontwikkeld werd in opdracht en met de steun van Vlaams minister Liesbeth Homans vanuit haar bevoegdheid voor de sociale economie. De structuur en invulling zijn gebaseerd op academisch onderzoek, management literatuur, goede praktijken en een uitgebreide eigen testing.**

De Sustatool wordt momenteel klaargestoomd tot een intuïtief en vlot werkende, goed ogende online applicatie die in de loop van 2018 zal worden gelanceerd. Aan de ontwikkeling ging een uitgebreid testtraject vooraf waaraan een tiental Vlaamse kmo's deelnamen. Twee getuigenissen.

## Wilms Rolluiken en Zonwering



Wilms gaat voor duurzaamheid in al zijn keuzes. Duurzaamheid zit in ons DNA; tal van kleine initiatieven liepen al in onze organisatie. Ook bij grote investeringen is duurzaamheid steeds een beslissingsfactor. Een uitgebreide audit bracht structuur in deze initiatieven. Een mooie basis om ons in de toekomst nog meer ambitieuze duurzaamheidsdoelen op te leggen.

In 2016 investeerden we in een nieuwe 'groene' poederlakkerij. Dankzij een vacuümverdamer creëerden we een nullozing systeem. In dit productieproces gebruiken we uitsluitend regenwater en dankzij warmterecuperatie hoeven we deze bedrijfsruimte niet te verwarmen met fossiele brandstoffen.

Maar ook tal van kleinere initiatieven dragen hun steentje bij.

Een inzamelpunt voor batterijen, dopjes en oude gsm's steunt het goede doel. De Sint brengt Rode Neuzen en we gebruiken enkel papier met een eco-label.

We vonden de Sustatool een erg praktisch instrument: helder, goed opgebouwd en, wat andere applicaties en standaarden nog wel eens vergeeten, eenvoudig qua taalgebruik.

We leerden dat duurzaamheid geen moeite kost en zeker niet duur hoeft te zijn. Ons project 'Wilms gezond' resulteerde in een daling van de verzuimcijfers. Onze samenwerking met bedrijven uit de sociale economie werd verscherpt. Een relighting ronde doet onze elektriciteitsfactuur dalen.

Het hoeft dus niet te verbazen dat het Sustatool-traject een bijzondere dynamiek op gang bracht in onze organisatie. De leden van de Sustatool-stuurgroep begeistereerden hun collega's. Onze medewerkers worden stilaan doordrongen van onze duurzaamheidsvisie. Regelmatig zien we nieuwe initiatieven rond ecologie, lean en langetermijndenken opduiken in onze organisatie.

**Het duurzaamheidsverhaal van Wilms is dus zeker nog niet ten einde.**

## Wat betekent duurzaamheid voor Universitas?

**Sedert 2013 trekt Universitas Digital Printing resoluut de kaart van een duurzaam beleid.** Als drukkerij en cursusdienst voor onder andere de Universiteit Antwerpen, komt onze onderneming veel in contact met verschillende academici. Niet onlogisch dus dat we binnen die kring op zoek gingen naar advies en begeleiding.

De spreekwoordelijke klik kwam er met professor Hans Verboven. Niet in het minst omdat hij een voor de ondernemer begrijpbare taal hanteert. Hij is - samen met de door hem ontwikkelde Sustatool - onze vaste sparringpartner geworden op ons MVO-pad.

De Sustatool is een zeer intuïtieve methode die een perfect dashboard vormt voor onze dagelijkse bedrijfsvoering. Het instrument helpt ons doelstellingen te bepalen en onze evolutie te meten en te vergelijken. Weg met het buikgevoel. 'Meten is weten' werd nog nooit zo concreet. En omdat de Sustatool zeer breed gaat, sluit hij naadloos aan bij een tool voor algemeen management.

De introductietijd bij zowel management als medewerkers was zeer kort omdat sommige eenvoudige ingrepen quasi onmiddellijk meetbare resultaten opleverden.

Onze processen onder de loep nemen en het duurzame gedachtegoed met onze stakeholders delen, samen met de eraan gekoppelde innovatieve oplossingen, versterkte onze competitiviteit. De voorbeelden zijn legio waar we naast de evidente efficiëntiewinsten ook economisch mooie stappen vooruit maken.

In een razendsnel evoluerende wereld waar robotica de plak begint te zwaaien, is er misschien weer wat nood aan 'gezond boerenverstand'. Ik meen dat geen enkel individu iets tegen een duurzame aanpak kan hebben. Als we onze planeet leefbaar willen houden voor de volgende generaties, zou elke onderneming op haar manier veel kunnen bijdragen om duurzaamheid in eenieders genen te stoppen. Vlaanderen is een fantastisch kmo-landschap waar ik al veel beslissingsnemers zie opstaan als geweldige duurzaamheidsambassadeurs die hopelijk begeistert werken voor alle anderen.



# Hotelketen upcyclet hoteluniformen tot kelnerschorten

Duurzaamheid is een van de pilaren waarop Radisson Blu Astrid-hotel in Antwerpen steunt. In 2001 startten ze met het programma 'Responsible Business'. Hiermee engageerde de hotelketen zich om acties te ondernemen rond energiebesparing en het klimaat, medewerkerstevredenheid en ethisch ondernemen.

“Het meest zichtbare voor een hotel zijn natuurlijk de milieu-initiatieven. Water en energie besparen is in principe gemakkelijk. Alleen wilden we ook een oplossing voor al het afgedankt textiel in ons hotel. Het leidde tot een mooi recyclagetragect”, vertelt Dominique Jansen, Director Sales & Marketing bij Radisson Blu.

Inspanningen rond water, recyclage van afval en led-verlichting zijn niet de meest aantrekkelijke thema's voor de buitenwereld, zegt Dominique Jansen: “Daarom dat we via guerrillamarketing naar voor zijn gekomen met het recycleren van hoteltextiel.

In 2015 startten we met een traject van Stadslab2050. De aanleiding waren gesprekken met het Flanders Fashion Institute. We krijgen jaarlijks 200 kilo aan achtergelaten textiel in onze lost and found. Uiteindelijk kwamen we in contact met Stadslab2050 en Atelier Doek, een sociale economieorganisatie. Een deel van de achtergelaten kleding gaat naar kringloopwinkels, een deel gaat naar het goede doel.”

## Moeilijk economisch opschaalbaar

“Samen met Atelier Doek hebben we een klein project gedaan. Oude uniformen werden gebruikt om kelnerschorten voor ons restaurantpersoneel te maken. Dat was een fijn project met een mooi resultaat. Alleen konden we dat jammer genoeg niet op een economisch verantwoorde manier opschalen.

Daarnaast hebben we ook veel wit textiel, zoals lakens en kussenslopen, dat vervangen moet worden. Voor het project Texup gingen vijf jonge designers aan de slag met verschillende soorten textiel. Daar zijn nog hele mooie dingen uit gekomen.

Voorbeelden? Kussenslopen en bedlopers, gebreid met repen oude lakens en T-shirts, een jas van kleine stukjes stof en herbruikt materiaal die met een 3D-tekening van de stad een uniek stuk werd. Andere lakens werden herwerkt tot een patroon waaruit in verschillende combinaties tafellinnen gemaakt kon worden. Niet alleen artistieke maar ook technische ontwerpen.

Alleen ging het dus om een te kleine schaal. En dat was niet doenbaar.”

## Grote partners nodig

Een les die Dominique Jansen leerde:

**Om op grote schaal het textiel te kunnen upcyclen zijn grote partners nodig.**

“Anders is het moeilijk te doen. Zeker omdat bijvoorbeeld de lakens geen eigendom zijn van het hotel. Dus ook die dienstverlener moet mee willen werken. We dachten daarom wel eens: 'schoenmaker blijf bij je leest'.

Gelukkig kwamen we op een bepaald moment in gesprek met de OVAM. Daardoor heeft het project toch een vervolg gekregen. Op 12 oktober 2017 organiseerden we het event 'Wat brengt de toekomst voor bedrijfstextiel?'. OVAM lanceerde toen ook het transitieplatform Circulair Bedrijfstextiel als LinkedIn-groep. Hopelijk brengt dat nieuwe mogelijkheden met zich mee.”

“Hoe het nu verder moet? We kunnen momenteel niet veel meer doen dan het afgedankt textiel blijven doneren aan kringloopwinkels.

**Daarnaast lanceerden we zopas een nieuw initiatief met een klerenzak. Die komt in elke hotelkamer in de kleerkast. Hotelgasten kunnen er kleding in achterlaten die ze willen doneren. Op die manier proberen we de gasten op een speelse manier bewust te maken.”**

Foto: Frederik Beyens







# Scan uw onderneming op duurzaamheid

Hoe goed scoort jouw bedrijf op het vlak van duurzaamheid of maatschappelijk verantwoord ondernemen? De MVO-scan biedt je een overzicht van je sterke en zwakke punten. Het resultaat vormt de basis voor je persoonlijk MVO-actieplan. Deze tool is gratis. De vragenlijst invullen is eenvoudig. In maximaal één uur tijd weet je waar je staat.



#### Nuttig en motiverend

“De MVO-scan was zeker een nuttige oefening. Het was fijn bevestiging te krijgen dat JBC al op heel wat duurzame aspecten inzet. De scan gaf ondermeer aan dat we bijvoorbeeld alle stellingen onder het thema ‘duurzaam aankopen’ reeds toepassen.

JBC is sinds 1 april 2015 lid van de Fair Wear Foundation, een onafhankelijke multistakeholderorganisatie die haar leden motiveert om duurzaam aan te kopen in de textielindustrie. We werken hard aan transparantie doorheen de supply chain en het integre-

ren van CSR-principes in ons aankoopbeleid. Die bevestiging via de MVO-scan is een opsteker!

Tegelijk leerde ik ook dat we nog veel meer inspanningen kunnen meten en in kaart brengen. Nog een extra troef: Bij het resultaat van de MVO-scan kan je ook zien welke acties bijdragen aan welke duurzame ontwikkelingsdoelstellingen of GRI-codes. Heel handig als je moet rapporteren over je MVO-beleid!”

Saartje Boutsen, voormalig CSR Manager JBC

**“Het was fijn vast te stellen dat JBC al op heel wat duurzame aspecten inzet.”**



# Je staat misschien al verder dan je denkt!



## Scan op maat

Kmo of grote onderneming? Producten- of dienstenleverancier? Lokaal of internationaal actief? Overheid? De MVO-scan wordt afgestemd op jouw organisatie.

## Hoe werkt de MVO-scan?

Door je organisatie een spiegel voor te houden, krijg je zicht op de thema's of onderwerpen waar je sterk of minder sterk staat. De MVO-scan is een praktisch opgebouwde zelfbeoordeling. Je krijgt een aantal verklaringen waar je bedrijf al dan niet aan beantwoordt. Je beantwoordt de stelling met 'ja', 'neen', 'weet ik niet' of 'niet van toepassing'.

Kies niet te snel voor 'niet van toepassing'. Misschien had je over een bepaald thema nog nooit nagedacht. De thema's die je

als 'interessant' aanvinkt, kunnen de basisvormen voor (de verbetering van) je actieplan.

## Light of full scan

Met de 'light scan' weet je op een kwartiertje tijd waar je staat op het vlak van MVO. Een basisinzicht, zeg maar. De 'full scan' geeft je na een uur een volledige analyse. Met de resultaten kan je meteen aan de slag.

De MVO-scan biedt je uiteindelijk een resultaatpagina met een overzicht van je sterke en zwakke punten. Surf naar [mvoscan.be](http://mvoscan.be) en... ga aan de slag!

## Leuke extra's:

- ▶ Wie zich registreert en een scan doorloopt, komt automatisch met naam en toenaam terecht op de kaart van Vlaanderen die alle gescande organisaties weergeeft.
- ▶ Je kunt na de scan een 'label' downloaden dat vertelt dat je een gescande organisatie bent. Eenvoudig toe te voegen aan je e-mailhandtekening of website.

[mvoscan.be](http://mvoscan.be)



## Bekroond fietsbeleid bij JSR Micro

SDG'S

3 GOEDE  
GEZONDHEID  
EN WELZIJN



11 DUURZAME  
STEDEN EN  
GEMEENSCHAPPEN





Als het aan JSR Micro lag, dan was het gedaan met files in regio Leuven.” Een boutade natuurlijk, maar het chemiebedrijf uit Haasrode neemt alvast heel wat initiatieven om zijn medewerkers te stimuleren de auto wat vaker te laten staan. Hun ‘Company Bike’ programma werd zelfs bekroond met de Business Mobility Award.

Als antwoord op het toegenomen fileleed en op de missie om zelf minder CO<sub>2</sub> uit te stoten, lanceerde JSR Micro in december 2014 het ‘Company Bike’ programma. Hiermee biedt het bedrijf zijn medewerkers de kans om zich op een gezondere, en op korte afstanden zelfs snellere, manier te verplaatsen.

#### Wat houdt het ‘Company Bike’ programma in?

**Katleen Gorissen, Purchasing Manager & CKS Coördinator:** “Elke medewerker die zich engageert om geregeld met de fiets naar het werk te komen, krijgt een fiets naar keuze ter beschikking. Dat kan een stadsfiets zijn, een elektrische fiets, een vouwfiets, of zelfs een mountainbike of racefiets. JSR Micro leest de fiets gedurende drie jaar, inclusief onderhoud, pechverhelping én diefstalverzekering. Van de 100 vaste medewerkers tekenden er ondertussen reeds 76 op ons ‘Company Bike’ programma in.”

#### Niets dan voordelen

Om zijn medewerkers aan te sporen zich op een duurzame manier naar het werk te verplaatsen nam JSR Micro ook jaarlijks deel aan ‘Ik Kyoto’. Dankzij het ‘Company Bike’ programma steeg het aantal deelnemers met 42%! Samen realiseerden ze 49.393 duurzame woon-werk kilometers en bespaarden zo een CO<sub>2</sub>-uistoot van 7,1 ton. Het aantal duurzame pendeldagen was zelfs met 32% gestegen tegenover het jaar ervoor.

#### DOE-HET-ZELF-TIP

Het fietsplan betekent een aanzienlijke brandstofbesparing. Het heeft ook een fiscaal gunstige regeling. Werkgevers kunnen fietsen én hun toebehoren voor 120% aftrekken. En de fiscus beschouwt een bedrijfsfiets evenmin als een ‘voordeel van alle aard’. Werknemers hoeven dus geen belastingen te betalen op het privégebruik ervan.

### Business Mobility Award

Deze onderscheiding, jaarlijks uitgereikt door de VSV (Vlaamse Stichting Verkeerskunde) en de Vlaamse overheid, gaat naar bedrijven en organisaties die inspanningen leveren om de verplaatsingen van hun werknemers zo duurzaam mogelijk te laten verlopen.

“Bedrijven zijn belangrijke bondgenoten in de strijd tegen de files”, zegt Vlaams minister van Mobiliteit en Openbare Werken Ben Weyts. “De Business Mobility Awards bekronen positieve praktijkvoorbeelden. Ik hoop dat nog veel meer werkgevers zich laten inspireren door de laureaten.”

[shiftup.be/](http://shiftup.be/)



# Mobiliteit 2.0

## Goed idee!

Een carpoolselfie van een volle auto leverde een gratis parkeerticket op!

De culturele inspiratiefabriek 'Curieus' sloeg hier voor de handen in elkaar met carpool.be (van Taxistop) en BlaBlaCar.

## Reistijd wordt werktijd met 'De Kantoorbus'

Sinds september 2016 konden medewerkers van Colruyt Group elke werkdag met een als volwaardig kantoor ingerichte bus pendelen tussen Gent en de kantoren in Halle. 'Office on Wheels' was een proefproject in samenwerking met de beroepsvereniging BAAV (autocars) en het Vlaams Instituut voor Mobiliteit (VIM), met de steun van het Agentschap Innoveren en Ondernemen (Vlaio).

De initiatiefnemers gaven het project na zes maanden proefrijden een uiterst positieve evaluatie:

- de deelnemende medewerkers van Colruyt Group bespaarden gedurende de zes maanden 32,2 ton CO<sub>2</sub>;
- tijdens de test haalden de bus een gemiddelde bezettingsgraad van meer dan 80%;
- 96% van de deelnemers gaf aan de bus te willen blijven gebruiken na de test.

De kantoorbus blijkt dus een heel interessante oplossing voor een vlotter woon-werkverkeer, minder filestress en dus een betere werk-levenbalans.

Colruyt Group besliste om de kantoorbus ook de volgende twee jaar in te zetten. Consultant EY schakelde onlangs een kantoorbus in voor het traject Leuven-Luik.

Info: [hilde.adams@baav.be](mailto:hilde.adams@baav.be)

Mobiliteit, of het geheel van verplaatsingen, vervoersmiddelen en -infrastructuur, is essentieel voor ondernemingen en voor de samenleving.

De stijgende vraag en de weinig duurzame systemen die vandaag in gebruik zijn, zorgen echter voor een groeiend probleem. Naast het beperken van het autoverkeer kent duurzame mobiliteit vele deelaspecten waarrond sensibilisering nodig is.

### Elektrisch autodelen: Partago

Deze coöperatie organiseert elektrisch autodelen in Gent. Een innovatieve app toont waar je als lid je auto kunt oppikken. Geregeld zijn er testmomenten.

[partago.be](http://partago.be)

### Dossier 'Duurzaamheid in logistiek en transport'

En of duurzaamheid dan wel met e-commerce te rijmen valt? Hoe de binnenvaart containers bij klanten brengt. Dat transport vermijden de meest duurzame vorm van transport is en dat fietskoeriers floreren. Lees op pagina 24 ook waarom er tegen 2020 dagelijks vijftig bestelwagentjes door uw straat zullen rijden.

Je leest dat en nog veel meer en in het dossier 'Duurzaamheid in logistiek en transport' op [mvovlaanderen.be](http://mvovlaanderen.be)

### Na de bedrijfswagen, de bedrijfsfiets

Ecologie én economie gaan hand in hand: Een fiets is een fiscaal zeer aantrekkelijk voordeel voor zowel het bedrijf als de voor de werknemers.

Bedrijfsfietsen en alles wat erbij hoort zijn **120% fiscaal aftrekbaar**. Dus ook de fietsstalling en de kleedruimte vallen in dit gunstige fiscale regime. Bedrijfsfietsen mogen gecumuleerd worden met fietsvergoeding en met een firmawagen. Voor de medewerker is de bedrijfsfiets geen belastbaar voordeel. Op het woon-werk-verkeer dat met de bedrijfsfiets wordt afgelegd zijn geen sociale bijdragen verschuldigd. Al deze voordelen gelden zowel voor een fiets die door het bedrijf gekocht wordt als voor fietsen die in een leaseformule worden ingezet.

[biketowork.be](http://biketowork.be)

### Mobiliteitsbudget

Steeds meer stemmen gaan op om een alternatief te zoeken voor de fiscaal aantrekkelijke bedrijfswagen. Milieu- en congestieproblemen maken dat de auto geen garantie meer biedt voor flexibele, snelle en duurzame mobiliteit. De alternatieven zijn voorhanden, maar het combineren van openbaar vervoer, de fiets en andere is in ons land praktisch en administratief niet zo eenvoudig. De invoering van een multimodaal mobiliteitsbudget kan bedrijven interessante oplossingen bieden.

Bron: [mobimix.be](http://mobimix.be)





# Stanley & Stella

Het Belgische Stanley & Stella ontstond in 2012 met als doel een nieuwe denk- en productiewijze te introduceren in de modesector. Jean Chabert, creative challenger en het brein achter Stanley & Stella, streeft ernaar om kwaliteitsvolle producten te leveren die op ethische wijze gemaakt worden. Het verbaast dan ook niet dat Stanley & Stella meteen na oprichting lid geworden is van de Fair Wear Foundation om het ethische aspect kracht bij te zetten.

Stanley & Stella is een eigentijds en duurzaam label dat kwaliteit en authenticiteit hoog in het vaandel draagt en naar transparantie in het productieproces streeft. In de eerste plaats werkt het bedrijf enkel met ecologisch verantwoorde stoffen zoals biologisch katoen, wol, tencel® en gerecycleerd polyester. Zo behaalden Stanley & Stella al verschillende certificaten die hun duurzaamheidsimago bevestigen zoals het GOTS-label, OCS Blended, OCS 100 en Oeko Tex. Niet enkel het stoffen-, maar ook het pasvorm- en kleurenaanbod bij Stanley & Stella is indrukwekkend: veertien verschillende duurzame stoffen, zowel losse als strakke pasvormen en 120 inspirerende kleuren om uit te kiezen.

Na een jarenlange focus op het B2B-luik bouwt Stanley & Stella sinds juli 2017 ook aan een stevige connectie met de eindcon-

sument dankzij de opening van de winkel in Antwerpen. 650 m<sup>2</sup> vol creativiteit, gezelligheid en duurzaamheid opgetrokken uit gerecycleerd hout en hout afkomstig van oude treinwagons. Het is een bruisende plek waar de consument zijn of haar unieke stuk kan ontwerpen en het met eigen ogen tot leven zien komen of in het corner café een gezond drankje en hapje consumeren.

Bron: Close the Loop

”REMAINING SIMPLE IS PERHAPS  
THE MOST DIFFICULT THING OF ALL.”

Jean Chabert, founder of Stanley/Stella



# Ambachtelijk brood.

## Zonder verspilling.

## Zonder nummerkesstress.

Toen Johan Nulens en Steven Van der Stichelen, aka Broodbroeders, eind 2015 de deuren van hun ambachtelijke bakkerij openden, kregen de Mechelse foodies er een (h)eerlijk adresje bij. Het duo had toen al jaren van experimenteren achter de rug. Vijftien jaar om exact te zijn want alles startte in 2000 met een Brusselse gasoven en Mechelse dessem. “Met Broodbroeders willen we het ambacht van bakker in ere herstellen en weer brood bakken zoals vroeger.”

### Lokaal en seizoensgebonden. Onverbeterbaar dus

Broodbroeders draait mee met de seizoenen. De bakkers werken met eigen vaste melanges van tarwe, rogge en spelt. Het meel gaan ze niet ver zoeken: bij een molenaar in Sint-Joris-Weert in Haspengouw die “liever traag dan veel maalt” en dat bovendien doet met respect voor het graan van de beste boeren uit de streek.

### DOE-HET-ZELF-TIP

Bestel je producten bij lokale producenten

“Broodbroeders maken er een erezaak van om de afstand tussen de ploeg van de boer en je mes zo kort mogelijk te houden”, luidt het op de website.

Hoeft het nog gezegd dat additieven en industriële broodverbeteraars er niet in komen?

### Geen verspilling Geen nummerkesstress

Om voedselverspilling te vermijden, bood Broodbroeders van bij de start een - overigens unieke - abonnementsformule aan.

Klanten kiezen op welke dagen ze hoeveel broden willen en welke. Er zijn formules vanaf één maand maar, uiteraard, hoe langer de periode hoe voordeliger de prijs van het brood.

Aanschuiven bij Broodbroeders hoeft niet. Klanten kunnen immers kiezen uit acht afhaalpunten in Mechelen, Mortsel en Zemst. Daarbij is het ook nog eens mogelijk elke dag in de week voor een ander afhaalpunt te kiezen. Wie bijvoorbeeld op dinsdag altijd de trein neemt en op woensdag altijd thuis is, kan in functie daarvan verschillende, beter gelegen ophaalpunten opgeven.

En, natuurlijk: leveringen gebeuren zo veel mogelijk met de fiets.

[broodbroeders.be](http://broodbroeders.be)



# Geknipt voor de toekomst

## Het eerste duurzaamheidstraject met de kapperssector in Vlaanderen

Zeven kappers en twee kappersscholen uit Leuven en Liedekerke gaan voor 'Geknipt voor de toekomst'. De kappers nemen milieumaatregelen in hun kapsalon en verbeteren zo de gezondheid van zichzelf en van hun klanten, geven minder uit en versterken hun klantenbinding dankzij de communicatie over hun acties.



In 'Geknipt voor de toekomst' lopen aandacht voor milieu, gezondheid, economie en het sociale aspect dus parallel en dragen de kappers ook bij aan het klimaat. Voor de gemeenten zijn zij lokale klimaat-ambassadeurs.

Het project 'Geknipt voor de toekomst' (2015 – 2016) was een samenwerking van milieuorganisatie Ecolife vzw, de sectorfederatie voor kappers UBK/UCB vzw-asbl, UNIZO regio Vlaams-Brabant & Brussel en de provincie Vlaams-Brabant, die ook financiële steun verleende. Ecolife begeleidde de kappers en scholen met een praktische aanpak en handige tools.



### Waarom 'Geknipt voor de toekomst'?

Bijna iedereen maakt gebruik van dit eeuwenoude handwerk dat ook een belangrijke sociale component bevat. De kappersstoel is immers dé plek voor een babbeltje. Het kappersberoep heeft echter ook effecten op het milieu, de gezondheid en de portemonnee. Water- en energieverbruik, afval en kappersproducten vormen de belangrijkste uitdagingen.

Zo wordt bij elke wasbeurt 18 liter water verbruikt en bij een kleuring 36 liter. Haardrogers, elektrische waterboilers en airco maken 80% van het energieverbruik uit.



Er is de afvalberg van flacons, tubes, spuitbussen, verfstren, verpakkingen, aluminium en ook ons haar. Dat kent, naast pruiken, vele andere toepassingen, onder andere als hulpmiddel bij olierampen of als grondstof voor organische meststof. Hier liggen in België nog veel (economische) kansen.

### DOE-HET-ZELF-TIP

Welke materialen zouden nog een tweede leven kunnen krijgen?

Verder is gezondheid een cruciaal thema in dit vak, met ook economische en milieukosten. Het vak kent een hoge beroepsuitval door gezondheidsproblemen zoals eczemen, allergieën of lichamelijke problemen als gevolg van een slechte ergonomie. Kappers (én hun klanten) lopen ook een hoger risico op kankers door contact met allerlei chemische stoffen. Ook het milieu staat hieraan bloot omdat die stoffen er via de afvoer of als afval in terechtkomen.

Tijd dus voor kappers en de sector om Geknipt voor de toekomst te worden. Op [mvovlaanderen.be](http://mvovlaanderen.be) verneem je meer over de inhoud van het project en de concrete maatregelen.

[mvovlaanderen.be/inspiratie/geknipt-voor-de-toekomst](http://mvovlaanderen.be/inspiratie/geknipt-voor-de-toekomst)



# E-commerce: afhaalpunten als oplossing voor de hoge CO<sub>2</sub>-voetafdruk

Het onderzoeksproject E-green van het Vlaams Instituut voor de Logistiek (VIL) ging na hoe de befaamde 'last mile' duurzamer maar niet duurder kan gereden worden. Een grootschalige enquête bij consumenten wees uit dat zij een online bestelling nog altijd graag thuis afgeleverd zien.

Scenarioanalyses van de vakgroep computerwetenschappen van de KU Leuven (KUL) bewezen dan weer dat leveren via afhaalpunten de enige manier is die zowel de kost van de last mile als de CO<sub>2</sub>-voetafdruk doet dalen. Met maar liefst 60 tot 80%. De resultaten van E-green bewijzen dat de populaire thuislevering zowel vanuit financieel als vanuit mobiliteits- en milieu-oogpunt onhoudbaar is.

## Vijftig bestelwagens door uw straat... elke dag

Dat e-commerce aan een steile opmars bezig is, zal niemand verbazen. Tijdens het debat over e-commerce, dat MVO Vlaanderen net voor de zomer 2016 organiseerde in het kader van het dossier over duurzaamheid in de logistieke en transportsector, kwamen al wat cijfers aan bod:



In 2014 kochten de Belgen voor 6,3 miljard euro online. In 2015 was dat al 8,2 miljard euro. De prognose voor 2016 ligt op 10 miljard euro.

In Nederland werden in 2010 90 miljoen pakketjes bezorgd. Vier jaar later was dat al 190 miljoen. Met de huidige groei van 8 procent zou het aantal in 2020 oplopen tot 280 miljoen.

Tegenover het comfort voor de online consument, met levering aan huis binnen de dag of nog sneller en haast onbeperkt retourrecht, staat echter een **enorme aanslag op de luchtkwaliteit**.

De bestelwagens - meestal niet van de jongste generatie - overspoelen immers de wegen. Het VIL schat dat er enkel in Vlaanderen al zo'n 430.000 rondrijden.

Kunt u zich niets voorstellen bij dat aantal? Dan spreekt een recent Nederlands onderzoek misschien meer tot uw verbeelding: als het huidige groeiritme aanhoudt, zullen er tegen 2020 vijftig bestelwagens door uw straat rijden. Elke dag...

## Opzet enquête en scenarioanalyse

**Dat er iets zal gebeuren, is duidelijk.**

**Ofwel** slibben onze wegen nog meer dicht met één lange ketting van stilstaande, walmende bestelwagentjes als horrorbeeld.

**Ofwel** geven een aantal spelers in de e-commerceketting - webshops, e-fulfillers of koeriers - de race op waarbij concepten als 'gratis levering' en 'onbeperkt retourrecht' zullen worden teruggeschroefd. Crowdshipping lonkt trouwens aan de horizon.

Reden genoeg dus voor een onderzoeksproject als E-green dat bestond uit:

## Een consumentenenquête (februari-maart 2015)

700 consumenten, die allen minstens één online bestelling hadden geplaatst in de voorafgaande zes maanden, lichtten hun online shoppinggedrag toe. Het VIL was daarbij vooral benieuwd naar hun voorkeuren qua levertermijn en wijze van levering.

## Een scenarioanalyse

De KUL ontwikkelde een algoritme dat de impact van diverse scenario's op de kost en de CO<sub>2</sub>-voetadruk van pakjesleveringen berekende.

**Zes scenario's passeerden de revue:**

- verhoging van densiteit van te leveren pakjes in de regio
- wijziging van uiterste levertijd
- verhoging van het aantal pakjes, geleverd via een afhaalpunt
- verkorting van de aflevertijd (tijd nodig om te parkeren, aan te bellen en af te leveren)
- impact van het uitschakelen van de motor tijdens een aflevering
- inzet van ecologische voertuigen (CNG, elektrische voertuigen en e-bikes).

De KUL liet de scenario's los op reële data van drie pakketleveranciers; goed voor informatie over meer dan één miljoen geleverde pakjes.

Daarnaast deed het VIL ook nog **een veldonderzoek naar het aandeel lucht in pakjes**. Ruim 50% van de deelnemers aan de enquête gaf immers aan zich te ergeren aan de niet zelden buitensporige afmetingen van de verpakkingen en het overdadige gebruik van vulmateriaal.



### Onthaasten heeft geen effect

Webwinkels vechten om marktaandeel met als belangrijkste wapens prijs en leversnelheid. De enquête gaf alvast aan, verrassend (?), dat leversnelheid uit het arsenaal mag verdwijnen.. Ruim **80% van de bestellingen bleek immers niet dringend**.

Opmerkelijk: later mogen leveren vertaalt zich niet in spectaculaire kostenbesparingen noch in dito milieuwinst. Zelfs als 60% van de pakjes in de scenarioanalyse tot vijf dagen later mag geleverd worden, bedraagt de besparing op beide vlakken 'amper' 9%.

Niet onlogisch. Bestelwagens rijden nu al optimaal gevuld en via optimale routes rond. Later mogen leveren verhoogt enkel de vrijheid van planning maar heeft weinig effect op kosten of uitstoot.

### Wat de consument dan wel bezighoudt?

Leverplek (thuis graag) en bovenal: prijs. Waarmee hij meteen ook een instrument in handen geeft om zijn online koopgedrag te beïnvloeden.

### Afhaalpunten tot 80% duurzamer

Simulaties van kostprijs en CO<sub>2</sub>-uitstoot tonen aan dat **thuisleveringen leiden tot hoge kosten en milieubelasting**. Als 75% van de leveringen via afhaalpunten zou gebeuren, zou de kost en de voetafdruk van 'the last mile' dalen met 60 tot 80%.

De **kost van de last mile** van een online levering is samengesteld uit de kosten voor het voertuig (inclusief brandstof) en de loonkost van de chauffeur. Intuïtief is het duidelijk dat in een stedelijke omgeving met kortere afstanden meer pakjes tegelijk kunnen leveren bij één afhaalpunt positief inwerkt op de looncomponent. In een landelijke omgeving met langere afstanden en minder stops weegt de besparing op de voertuigkost zwaarder door.

De simulaties vertrokken wel van **de aanname** dat de consument het pakje te voet, met de fiets of met het openbaar vervoer gaat afhalen of met de auto wanneer hij of zij toch onderweg is.

Het E-green onderzoek toont onweerlegbaar aan dat de populaire thuislevering zowel vanuit financieel als vanuit milieuoogpunt onhoudbaar is.

Door de hoge prijsgevoeligheid van de online shopper, kan **slimme prijszetting** e-commerce echter wel in de juiste richting sturen. Iets waarmee de eerste webshops al experimenteren.

### Zet hem af

In afwachting van milieuwinst en rendabiliteit door sensibilisering via prijszetting, kan er nog wel **ander laaghangend fruit** geplukt worden.

Zo blijkt dat in de praktijk - en meestal tegen instructies in - chauffeurs de motor van hun bestelwagen vaak **stationair laten draaien** terwijl ze pakjes leveren. Het KUL-algoritme berekende dat de motor uitschakelen tijdens de levering per pakje 2% kosten bespaart en maar liefst 25% CO<sub>2</sub>-uitstoot.

Een andere piste is **de traditionele diesel-bestelwagens vervangen door ecologische varianten**.

Hier wees E-green uit dat:

- in de stad **de elektrisch ondersteunde bakfiets** grote voordelen biedt op vlak van milieu (geen uitstoot van fijn stof en stikstofoxiden), congestie (een bakfiets parkeert nooit dubbel of op de tramsporen en hindert het verkeer dus niet) en flexibiliteit. Daartegenover staat een hogere kost maar dat nadeel ebt snel weg wanneer de wegen dichtslibben;
- traditonele bestelwagens de beste keuze blijven in landelijke gebieden en buiten de grootsteden. Milieubewuste koerierbedrijven kiezen dan echter wel best voor **CNG-voertuigen** die bij gelijke kostprijs 12% minder CO<sub>2</sub> en ruim 50% minder fijn stof en stikstofdioxiden uitstoten;
- **elektrische bestelwagens** in die landelijke regio's een waardevol en zelfs licht goedkoper alternatief vormen op voorwaarde dat de routes niet langer zijn dan 100 km.

Tot slot nog dit. De E-green onderzoekers haalden **621 pakketten tweemaal door een bagagescanner**: een keer in de breedte en een keer in de lengte.

**Conclusie?** Een volumereductie van de verpakking van 20 tot 25% lijkt realistisch... Moelijker is het niet om verpakkingsmateriaal, transportkosten en afval te besparen.

Het VIL goot het E-green project in een mooie publicatie die u in de VIL webshop kunt bestellen. Bij de levering komt geen bestelwagen kijken...

[vil.be/shop/](http://vil.be/shop/)





**Je kunt deze  
volledige  
artikels  
lezen op  
mvovlaanderen.be**



## **Verzekeringsmaatschappij zorgt dat personeel goed in zijn vel zit**

AG Insurance is een Belgische verzekeringsmaatschappij. Zij verkopen met verschillende verzekeringen niets tastbaars, wel een service. En dus zetten ze in op klantgerichtheid en innovatie.

“Maar om dat te bekomen, moet iedereen bij ons goed in zijn vel zitten. We investeren daarom in participatie, carrièremogelijkheden en welzijn op het werk”, vertelt Inke Daems, Head of Business HR & Talent bij AG Insurance.

[mvovlaanderen.be/inspiratie/verzekeringsmaatschappij-zorgt-dat-personeel-goed-zijn-vel-zit](https://mvovlaanderen.be/inspiratie/verzekeringsmaatschappij-zorgt-dat-personeel-goed-zijn-vel-zit)

## **GreenWarehouse-systeem maakt magazijnen energie-efficiënter**

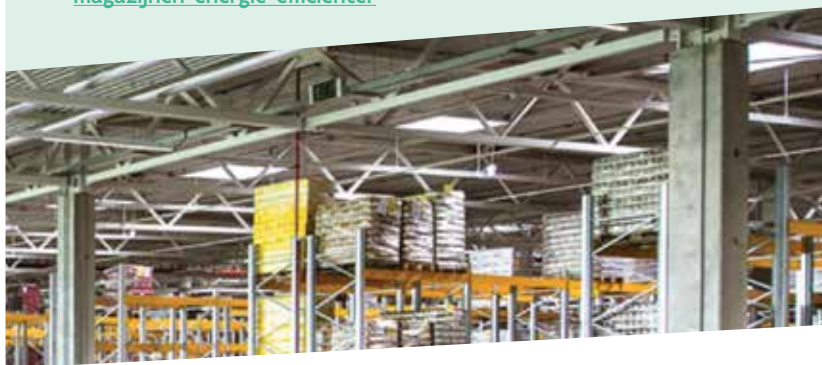
Veel magazijnen waren - en zijn nog steeds - niet energievriendelijk. Oude energievretende lampen, slecht geplaatst bovendien, en lichten die blijven branden. Niet zo duurzaam, dus.

Philips Lighting kwam daarom met een oplossing op de markt: het slimme GreenWarehouse-systeem.

“Het helpt onze klanten om hun ruimte efficiënt te verlichten. Zo besparen ze gemakkelijk vijftig procent op hun energiekosten”,

vertelt Youri Callebaut, Segment Marketing Manager Benelux bij Philips Lighting.

[mvovlaanderen.be/inspiratie/greenwarehouse-systeem-maakt-magazijnen-energie-efficiënter](https://mvovlaanderen.be/inspiratie/greenwarehouse-systeem-maakt-magazijnen-energie-efficiënter)



## **Fietskoeriers floreren**

Bij duurzame logistiek en transport denken we veelal aan grote transportbedrijven en logistieke reuzen. Of aan start-ups, zoals Bubble Post. Toch mogen we ook de kleine bedrijven niet vergeten, zoals de fietskoeriers. We spraken daarom met fietskoeriers uit Mechelen, Leuven, Gent en Antwerpen. Elk hebben ze hun eigen verhaal.

[mvovlaanderen.be/inspiratie/fietskoeriers-floreren](https://mvovlaanderen.be/inspiratie/fietskoeriers-floreren)



EENMANSZAAK  
GROOT BEDRIJF  
KMO

SDG'S

11  
DUURZAME  
STEDEN EN  
GEMEENSCHAPPEN



# OMGEVING, een visie op leefbaarheid

Bijdragen tot een duurzame ontwikkeling van de samenleving, is voor OMGEVING niet zomaar een belofte. Zelfs toen dit absoluut nog niet hip was, maakte dit ontwerp bureau al bewuste keuzes om deze missie waar te maken.

**OMGEVING, een onafhankelijk ontwerp-bureau uit Berchem,** gespecialiseerd in ruimtelijke planning en ontwikkeling, architectuur en inrichting van publieke ruimte, werd opgericht in 1973. Van bij de start was er het engagement om een duurzaam beleid te voeren en dit blijvend te verbeteren.

Zo'n 60 medewerkers - architecten, stedenbouwkundigen, ruimtelijk planners, geografen, landschapsarchitecten en mobiliteitsdeskundigen - dragen allen op hun manier bij aan de leefbaarheid van onze en hun... OMGEVING.

Van landschapsplannen en stedenbouwkundige plannen tot gebouwen en publiek domein. Zo verrichtte het bureau vooruitstrevend denkwerk voor de eerste generatie ruimtelijke structuurplannen. Idem voor sociale huisvesting. Weinig architecten voelden zich 20 jaar geleden geroepen zich daar op toe te leggen. Het siert OMGEVING in zijn consequente visie!

#### Desnoods opdrachten weigeren...

Landschapsarchitect en bestuurder, Peter Swyngedauw, legt uit wat dat betekent in de praktijk: "Het uitgangspunt van OMGEVING is ecologische, sociale en economische aspecten op elkaar afstemmen. We zijn ervan overtuigd dat dit niet enkel bijdraagt tot een betere wereld, maar ook een belangrijke meerwaarde biedt voor klanten. Concreet toetsen we elk project aan ons 'raamwerk duurzaamheid' (zie figuur op

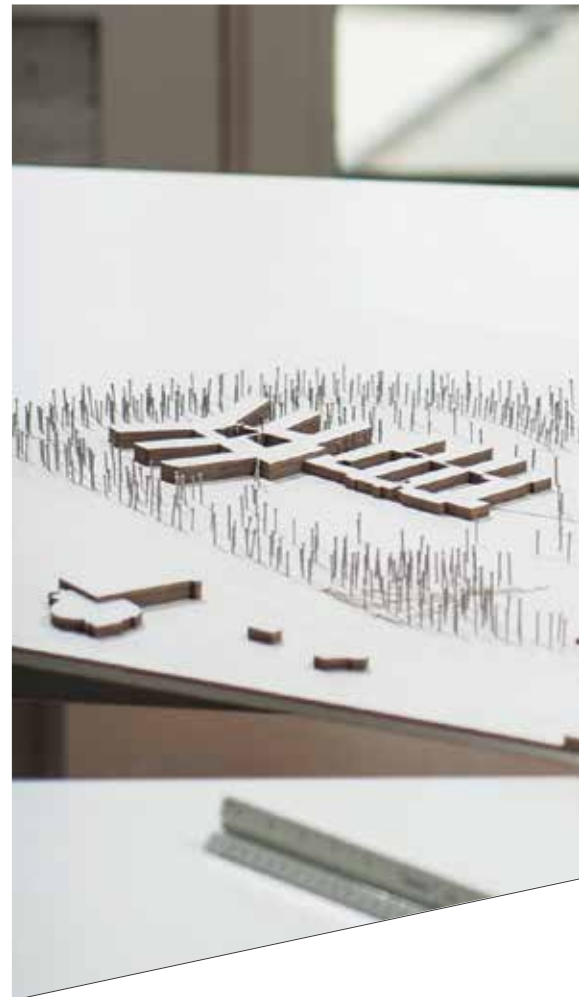
de volgende pagina). Dit interne werkkader is tegelijk een houvast en stimulans om voor elke duurzaamheidsdoelstelling een creatieve en efficiënte ontwerp oplossing te ontwikkelen. En ja, we zijn streng! Als we voelen dat een opdrachtgever onze visie niet deelt, gaan we er niet mee in zee."

#### Géén bedrijfswagens

Hot item is de visie van OMGEVING op mobiliteit. "We geloven rotsvast in de fiets als partner van openbaar vervoer", zegt Peter Swyngedauw. "Deze visie is verweven in elk project. Ringland is wellicht het meest typerende voorbeeld, net als onze structuurvisie voor de Stad Gent. Je zal OMGEVING ook niet kunnen betrappen op een verpakking die enkel bereikbaar is met de auto."

Het mooie is dat OMGEVING ook de eigen medewerkers actief stimuleert om alternatieve vervoersmethodes te gebruiken.

Bedrijfswagens, bijvoorbeeld, zijn niet aan de orde. Voor geen enkele functie. Peter Swyngedauw: "Verankering met de inhoud van onze projecten vinden we belangrijk en we verwachten dan ook dat onze medewerkers zelf duurzaam onderweg zijn. Het hele team kan gebruik maken van plooi-fietsen, railpassen en een abonnement op Blue-bike en Cambio."



**“Weerstand tegen ons doorgedreven duurzaamheidsbeleid hebben we nooit onderhouden, hoogstens een zekere ongerustheid. Onze werkgroep Duurzaam Ondernemen pakt dit overigens schitterend aan.”**



**DOE-HET-ZELF-TIP**

- Betrek je medewerkers.
- Leg een raamwerk vast om beslissingen te toetsen op duurzaamheid.
- Durf te kiezen voor lease-fietsen, autodelen en openbaar vervoer in plaats van bedrijfswagens. OMGEVING bewijst al 40 jaar dat het perfect haalbaar is.

Doet dit geen wenkbrauwen fronsen...? "Van bij het sollicitatiegesprek zijn we hierin zeer duidelijk", lacht Peter, "Weerstand hebben we nooit echt ondervonden, wel een zekere ongerustheid. Maar onze werkgroep Duurzaam Ondernemen pakt dat schitterend aan. Zij testen haalbaarheid, comfort en accuraatheid van de alternatieven vooraleer medewerkers zonder eigen auto op pad te sturen. Zowel de werkgroep als de collega's delen ondertussen volop tips en apps. Het is verrassend hoeveel mogelijkheden we ontdekken. Als er van de 60 collega's maar vijf met de - eigen! - wagen komen werken, dan zegt dat toch veel?"

Door het uitsluiten van woon-werkverkeer loopt OMGEVING helaas wel enkel fiscale voordelen mis. Die wegen, naar verluidt, echter niet op tegen de winst van de uitgespaarde brandstof en de productiviteit tijdens de reistijd. En dan hebben we het nog niet over de fitheid en het goede humeur van de medewerkers!

**Iedereen deelt in de - duurzame - winst**

Een duurzaamheidsbeleid gaat uiteraard over meer dan materialen en mobiliteit. Ook het maatschappelijke, en meer bepaald het gelijkheidsprincipe, is belangrijk. OMGEVING trekt dit zelfs door in de vennootschapsstructuur. Gestart vanuit een NV kochten de vier managers na 25 jaar zichzelf uit en ging OMGEVING verder als CVBA. "De helft van de huidige medewerkers hebben persoonlijk geïnvesteerd in de coöperatie", aldus Peter Swyngedauw, "ze zijn aandeelhouders, en al wie hier vast in dienst is, deelt in de winst. Tekenaar, poetsvrouw of directeur,... iedereen krijgt dezelfde bonus als waardering voor hun dagelijkse inzet en het opnemen van hun verantwoordelijkheid. Is dit geen substantiëler en duurzamer systeem dan bedrijfswagens?"

[omgeving.be](http://omgeving.be)



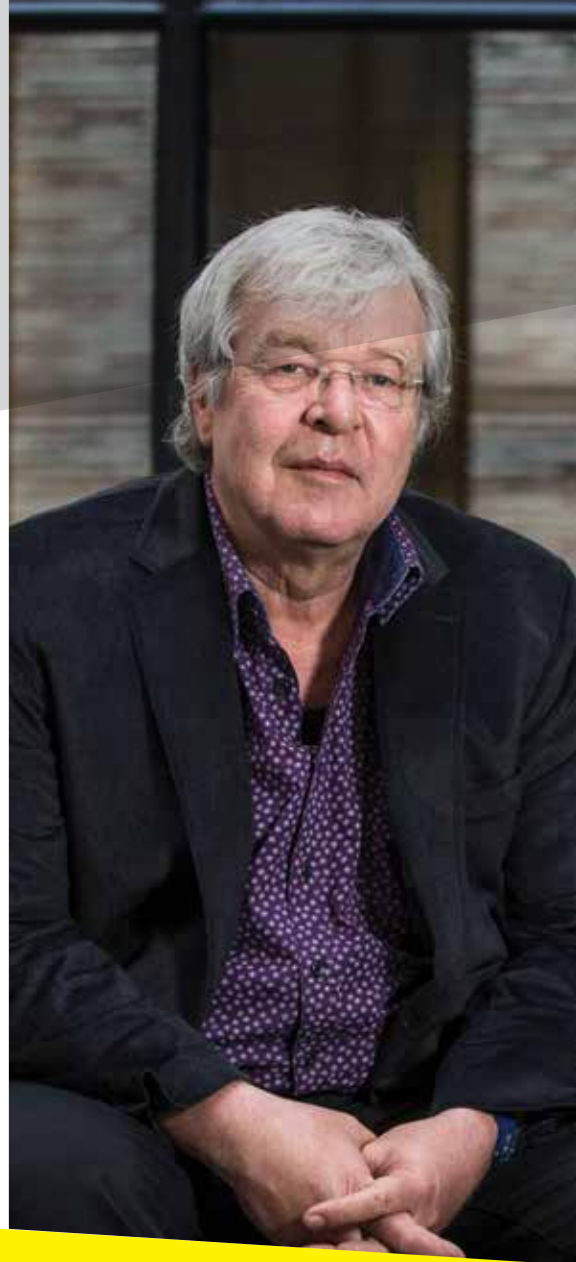
Het 'raamwerk duurzaamheid' waaraan OMGEVING elk project toetst op duurzaamheid.

Column Hugo Matthysen

## “Duurzaam ondernemen: niet eenvoudig, maar het kan!”

De visie van artistieke duizendpoot en gediplomeerd filosoof **Hugo Matthysen**.

# “De neveneffecten zijn enorm”



**Duurzaam ondernemen is een mooi ideaal, maar slechts weinigen slagen erin dat met succes in de praktijk te brengen. Het is nochtans heel eenvoudig, en ik beoefen deze discipline al jaren met succes. Maar de weg was lang en ingewikkeld.**

Als je pakweg spullen moet fabriceren is duurzaam ondernemen poepsimpel. Maak je betonmolens? Vervang waar het kan het staal door gerecycleerd hout, en je bent klaar. Als een ecofundi later opmerkt dat hij dat recyclagehout nergens kan terugvinden, antwoord je: “Precies. Ik heb, waar het kon, dat staal vervangen door hout. Nergens dus.”

In mijn branche ligt dat moeilijker. Mijn hoofdbezigheid is schrijven. Hoe kan je dat op een duurzame manier doen? Het leek een onmogelijke opgave, maar na veel denkwerk en de nodige experimenten heb ik dat raadsel opgelost. Sinds een jaar of vijf schrijf ik zoals in de alinea's hieronder, en ik zal uitleggen waarom.

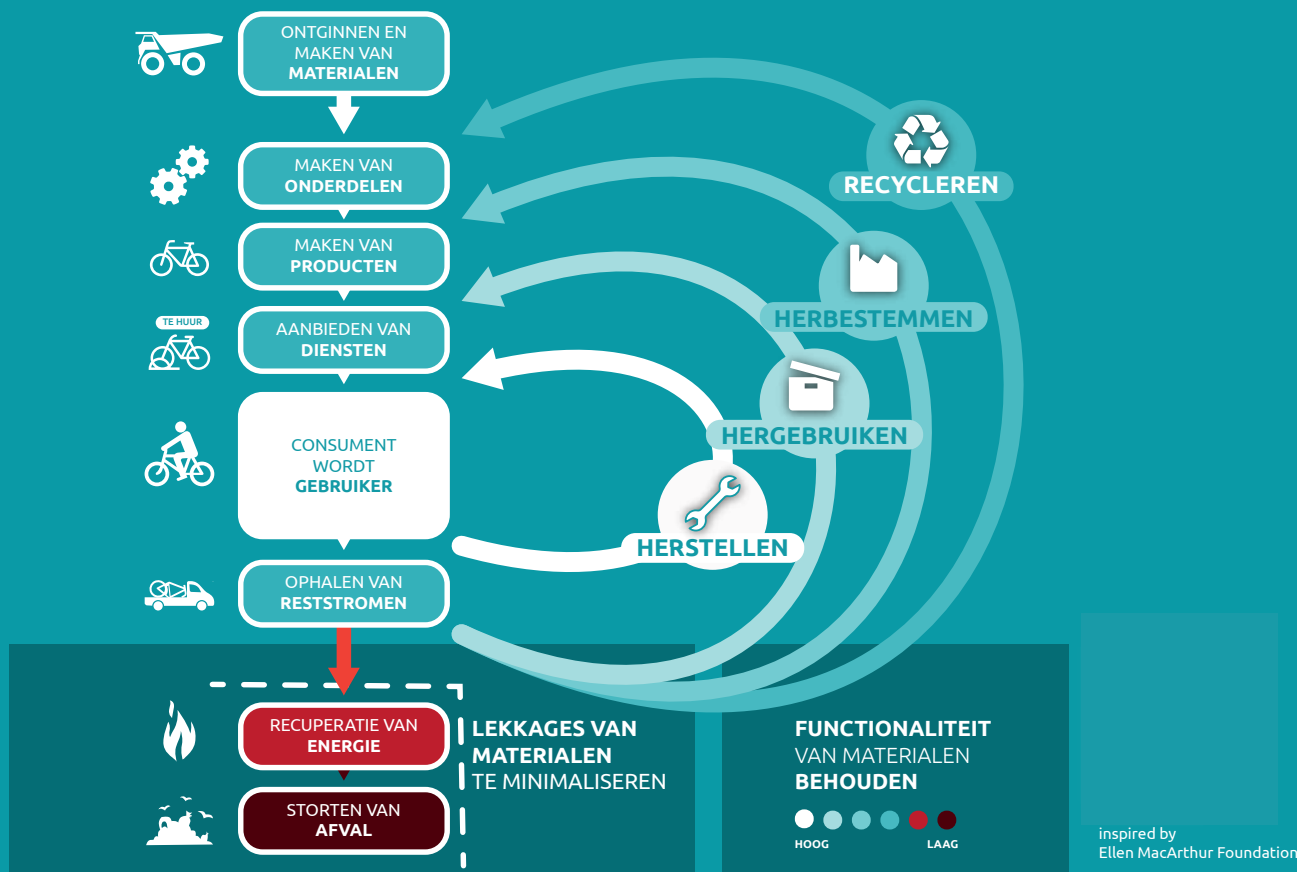
Voor Ike lettert di je tikt, moet je n paar spierbewegingn uitvoern. Dat zijn minuscule gebarn, maar ze vrgn tikns toch n beetje energi. Als je dat optelt kom je gaw an ettljke duiznde kilowattuur pr jaar. Dr heb ik dus wat an gedan, zoals u zit.

De neveneffectn zijn enorm. Na mn dagtaak bn ik veel fitr dan vroegr. Dat stelt mij in staat om in de moestuin te werkn, om mij an een indrukwekkende snelhd met de fits te verplaatsn, en het scheelt ook in de nvesteringskostn, omdat het toetsnbord van n comuter nu nmaal mnder snel verslijt als je er mnder vaak op tikt. Htzlfde geldt voor ht meubilair, ik brng nu veel minder tijd door op d bureaustoel.

Zo blijkt nog maar ns hoe nvoudig duurzaam ondrnemn kan zijn, als je r vooraf maar evn goed over nadnkt!

*Hugo Matthysen*

# DE CIRCULAIRE ECONOMIE (TECHNISCHE CYCLUS)



inspired by  
Ellen MacArthur Foundation

## Circulair ondernemen

# Niets gaat verloren.

# Iedereen wint.

De circulaire economie is 'hot'. De kern van het concept is dat niets verloren gaat in de economie. Net als in de natuur blijven grondstoffen in eendeloze lussen in het systeem circuleren. Met winst voor iedereen: de planeet, de producent en de consument.

De koppeling tussen ecologische en economische winst zorgt voor de wervende kracht van de circulaire economie. Duurzaamheid wordt plots een kans, in plaats van 'iets dat moet'.

Maar wat betekent dat nu concreet?

### De vijf strategieën van een circulaire onderneming

Hoe kunnen bedrijven inspelen op de circulaire economie? We geven vijf mogelijke strategieën. Met concrete voorbeelden van Belgische koplopers!

#### 1. GEBRUIK ONUITPUTTELIJKE GRONDSTOFFEN

Het begint bij het begin: produceer zoveel mogelijk met hernieuwbare energie en afbreekbare of recycleerbare grondstoffen. Koop ook circulair aan.

**CASE:** Het bedrijf **Millibeter** zet zwarte wapenvliegen in om afval en mest te transformeren tot grondstoffen voor de chemische industrie en veevoeder.

[mvovlaanderen.be/inspiratie/bedrijf-ontwikkelt-larven-zwarte-wapenvlieg-voor-organische-afvalverwerking](http://mvovlaanderen.be/inspiratie/bedrijf-ontwikkelt-larven-zwarte-wapenvlieg-voor-organische-afvalverwerking)

#### 2. KIES VOOR EEN LANG LEVEN

Zet in op de lange levensduur van producten. Denk hierbij aan modulair ontwerp, herstel mogelijkheden, aanpasbaarheid...



### Samen naar een circulaire economie

#### Slimmer omgaan met onze grondstoffen

"Het einde van onze voorraad fossiele grondstoffen is in zicht. Hoog tijd dus om onze afvalproducerende economie te herzien. Recycleren is een goede eerste stap, maar we moeten vanaf nu materialen slimmer gaan gebruiken, zodat ze hun waarde behouden. Dat kan door meer te gaan herstellen, hergebruiken, maar vooral door producten zo te ontwerpen dat ze 100% afvalvrij worden. Zo koppelen we onze welvaart en ons welzijn los van de behoefte aan steeds meer grondstoffen."

Zo luidt het op de website van Vlaanderen Circulair, de organisatie die begin dit jaar ontstond uit het samengaan van Plan C, Het Vlaams Materialenprogramma en SuMMa. De Vlaamse Regering heeft Vlaanderen Circulair in het kader van haar Visie 2050 aangesteld om circulaire economie als transitieprioriteit door te zetten.

[vlaanderen-circulair.be](http://vlaanderen-circulair.be)

### Samenwerken en dóén

Circulaire economie draait om samenwerken. Een bedrijf dat kringlopen wil sluiten, zal veel betere resultaten boeken als het ook andere bedrijven in haar waarde- en toevoerketen betreft. Op een eiland loop je al gauw in cirkels, zij het niet de cirkels die de circulaire economie beoogt.

De circulaire economie realiseren draait om dóén. Barrières en problemen bedenken aan een bureautje, kan iedereen. Enkel door oplossingen te implementeren op het terrein zullen we het verschil merken. We staan ongetwijfeld aan het begin van een andere manier van welvaart creëren.

### Definitie

De circulaire economie is een economisch systeem dat bedoeld is om herbruikbaarheid van producten en grondstoffen te maximaliseren en waardevernietiging te minimaliseren. Anders dan in het huidige lineaire systeem, waarin grondstoffen worden omgezet in producten die aan het einde van hun levensduur worden vernietigd.

[mvdonderland.nl/circulaire-economie-dossier](http://mvdonderland.nl/circulaire-economie-dossier)

**CASE:** In plaats van afgedankte vliegtuigen te dumpen op een vliegtuigkerkhof haalt **Aerocircular®** er het maximum uit. Zo krijgen herbruikbare motoren, landingsgestellen, stoelen,... een tweede leven in andere vliegtuigen. Of wat dacht u van vloermatten gemaakt uit oude vliegtuigbanden? Vleugels worden meubels en hippe tassen krijgen een 'safety belt' als handvat!

[mvdvlaanderen.be/inspiratie/re-use-up-cycling-en-recycling-van-vliegtuigonderdelen](http://mvdvlaanderen.be/inspiratie/re-use-up-cycling-en-recycling-van-vliegtuigonderdelen)

### 3. VAN BEZIT NAAR GEBRUIK

Bied de toegang tot een product aan, niet de eigendom. Werk met modellen als 'pay-per-use', product-dienst, leasing, verhuur of delen.

**CASE:** **Tournevie** is een non-profit uitleendienst voor werktuigen die opereert vanuit het gebouw van MicroMarché in hartje Brussel.

Het principe is vergelijkbaar met dat van een gewone bibliotheek: in ruil voor een

kleine jaarlijkse bijdrage krijg je als lid ongelimiteerde toegang tot een ruim assortiment aan kwaliteitsgereedschap. Het standaardlidmaatschap bedraagt slechts € 20, en hiermee kan je dan een jaar lang gebruik maken van de hele inventaris.

[tournevie.be](http://tournevie.be)

### 4. LAAT NIETS ONBENUT

Hergebruik reststromen, gebruik de tweedehandsmarkt, valoriseer onbenutte goederen.

**CASE:** **Umicore Precious Metals Refining**, één van de grootste recyclageparken voor edelmetalen ter wereld, verwerkt zo'n 100 ton goud per jaar en heeft een terugwinningsgraad van nagenoeg 95% voor metalen uit elektronisch afval. Eén ton 'e-afval' is goed voor 100 keer meer goud dan wat wordt opgehaald uit goudmijnen. De recyclage van deze materialen is winstgevend omdat de waarde van metaal niet daalt.

[preciousmetals.umicore.com](http://preciousmetals.umicore.com)

### 5. CO-CREATIE EN TRANSPARANTIE

De grootste impact op de levensloop van een product creëer je door samenwerking en transparantie doorheen de hele keten. Betrek leveranciers en afnemers.

**CASE:** **TRI-VIZOR** is een onpartijdige beheerder van transport en logistiek die proactief associaties en samenwerkingsverbanden tussen verladers op poten zet en onderhoudt. Door vrachstromen te bundelen en te synchroniseren over verschillende bevoorradingsnetwerken heen, zorgt TRI-VIZOR voor kostenbesparing, klantenservice en duurzaamheid.

[trivizor.com](http://trivizor.com)

#### Benieuwd naar meer voorbeelden?

Duik dan in de database 'Doeners in Vlaanderen' van Vlaanderen Circulair.

[vlaanderen-circulair.be/nl/doeners-in-vlaanderen](http://vlaanderen-circulair.be/nl/doeners-in-vlaanderen)

# Sociale innovatie: innovatieve oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen

Sociale innovatie. Het klinkt alsof je er een lange handleiding bij nodig hebt. Of een moeilijk recept. Het doet denken aan een wereld vol ingewikkelde begrippen, waar iedereen 'concept' zegt, kritische geesten dwepen met de laatste trends, het woord 'businessmodel' veel valt en we allemaal netwerken op een borrel - ja, want het is sociaal?

We kunnen je gerust stellen: sociale innovatie is in de praktijk heel vertrouwd voor iedereen die met goede bedoelingen en zijn twee voeten op de grond verandering wil teweeg brengen. Want 'sociaal innoveren', dat is de vereniging die met een bijzondere aanpak het sociaal isolement van mensen doorbreekt. Dat is de wereldverbeteraar die een slim product bedacht waardoor er minder afval is in zijn wijk. Dat is de onderneming die een verbeterde dienst ontwikkelde waardoor voedseloverschotten nog nuttig gebruikt worden. Het zijn allemaal mensen die zoeken naar nieuwe of verbeterde oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen in hun buurt, hun regio, land of de wereld.

## **Innovatieve oplossing**

Sociale innovatie is dus een innovatieve oplossing voor een maatschappelijk belangrijke uitdaging, die resulteert in een product, dienst, organisatiemodel en/of -methode.

Het 'sociale' slaat op het feit dat de innovatie een maatschappelijke behoefte wil aanpakken. Denk aan problemen van de meest kwetsbare groepen in de samenleving. Of aan klimaatverandering. Of aan eenzaamheid in een stadscontext.

Een oplossing is 'innovatief' als het gaat over een nieuw of significant beter product, dienst, proces, marketingmethode en/of organisatiemodel. Het gaat dus over zowel 'dit heeft nog nooit iemand bedacht' ideeën als de toepassing van bestaande ideeën op een nieuwe doelgroep of de opschaling van een project rond een nieuwe, maatschappelijke uitdaging.

Sociale innovaties ontstaan vaak daar waar mensen durven dromen over de toekomst die ze voor ogen hebben. Om vervolgens een reflectie te maken over wat voor maatschappelijke verandering nodig is om die dromen te kunnen waar maken. De 'innovatie' slaat op de nieuwe manier van verbinden van verschillende actoren, expertises of hulpmiddelen.

[socialeinnovatiefabriek.be](http://socialeinnovatiefabriek.be)



## Sociale innovatie in de praktijk:

### 'Het Moment' - Abdij Van Averbode: Moderne invulling van een sociaal-economische traditie

'Het Moment' is het beleevingscentrum van de Abdij van Averbode. Iedereen kan binnen de muren van de abdij komen genieten van de vier Averbodeproducten: bier, kaas, brood en peperkoek. Er is een abdijcafé met huisbrouwerij, kaasrijperij, een bakkerij en een abdijwinkel. Hiervoor werkt de actieve gemeenschap norbertijnen samen met Belgische toppers. Een unieke ervaring op een unieke plek in Vlaanderen!

De uitbating van 'Het Moment' wordt uitbesteed aan Sense, een cluster van horeca-uitbatingen met Sociaal Talent. Sense is een sociaal-economiebedrijf en geeft zinvolle arbeid aan mensen met weinig kansen, zodat ze weer deel uitmaken van de maatschappij en van een sociaal netwerk. Mensen uit de buurt met een grote afstand tot de 'gewone' arbeidsmarkt kunnen in 'Het Moment' de draad weer oppikken en hun carrière een nieuwe wending geven. Na verloop van tijd is het de bedoeling dat deze medewerkers doorstromen naar een job in het reguliere arbeidscircuit. De medewerkers kunnen in 'Het Moment' een brede waaier aan functies opnemen: in het Abdijcafé, de Abdijwinkel, de kaasrijperij, de bakkerij of de huisbrouwerij. Ze worden er getraind en opgeleid en werken zo - in

een boeiende en 'echte' werkomgeving - aan hun competenties. Van de 17 werknemers in het beleevingscentrum zijn er 10 doelgroepwerknemers. Ook voor de inrichting van bezoekerscentrum werd een beroep gedaan op sociale economiebedrijven.

Voor de Abdij van Averbode was Sense een logische partner. Eric Seghers, econoom van de abdij: 'In de rijke geschiedenis van de abdij was er in verschillende periodes en vormen sprake van sociale tewerkstelling. Deze waardevolle traditie wordt nu voortgezet door het partnerschap met Sense.' De opbrengsten van de verkoop van de vier Averbode-producten besteedt de abdij aan caritatieve projecten, educatieve publicaties met een sociale meerwaarde en erfgoedprojecten in Averbode. Eric Seghers: 'Ook hier speelt de traditie. Het eeuwenoude, sociaal-economische verhaal van de Abdij van Averbode krijgt met 'Het Moment' een moderne en innovatieve invulling.'

#### In 't kort:

- Partnership tussen de Abdij van Averbode en Sense (sociale economie)
- Samenwerking met Vondelmolen, La Lorraine Bakery Group, Milcobel, Brouwerij Huyghe, Alito Hout en De Brug.
- Subsidies Platteland Plus, Vlaams-Brabant, voor het toeristisch-educatief gedeelte





# Duurzaamheidsverslag: toon hoe rendabiliteit en duur- zaamheid elkaar versterken

Steeds meer bedrijven en organisaties nemen initiatieven om een positieve impact te hebben op de samenleving. Super! Maar hoe pakken ze daar best mee uit? Een duurzaamheidsverslag maakt die inspanningen kenbaar, meetbaar én aantoonbaar. Zorg je ook voor een aantrekkelijke vorm, dan heb je er in één klap een volwaardig communicatieinstrument bij.

## ”Een duurzaamheidsverslag hoeft zeker niet saai te zijn”

Wil je weten of een merk ‘verantwoord is’? Neem dan eens het duurzaamheidsverslag door. Een correct opgesteld rapport geeft een helder antwoord en laat niet enkel zien wat het bedrijf doet, maar ook hoe.

### Wat staat er in?

In een duurzaamheidsverslag publiceert een bedrijf of organisatie zijn economische, ecologische, sociale en bestuurlijke prestaties. Dat klinkt best zwaar, maar gelukkig bestaan er handige tools om het geheel logisch te structureren. (zie kader)

Elk duurzaamheidsverslag begint met een voorstelling van het bedrijf. Beschouw dit gerust als een mooie gelegenheid om te tonen waar je voor staat en waarin je je

onderscheidt van de andere bedrijven in de sector. Het is ook de bedoeling om aan te tonen hoe de MVO-strategie geïntegreerd wordt in het globale bedrijfsbeleid en daar concrete indicatoren aan te koppelen.

Steeds meer maakt het duurzaamheidsverslag integraal deel uit van het (financiële) jaarverslag. Deze zogenaamde ‘integrated reporting’ toont perfect aan hoe duurzaamheid en economische rendabiliteit mekaar kunnen versterken.

### Waarom een duurzaamheidsverslag?

Er zijn meerdere redenen om een duurzaamheidsverslag te maken:

- Het weerspiegelt de trots van de onderneming en de medewerkers
- Meten is weten; je ontdekt waar je kosten kan besparen
- Het verslag is een aanleiding om in dialoog te gaan met de stakeholders.
- Beste benchmarking ooit!
- Je hebt een voetje voor bij aanbestedingen.

In het beste geval groeit een duurzaamheidsverslag uit van een verantwoordingsdocument naar een beheersinstrument voor je MVO-beleid.

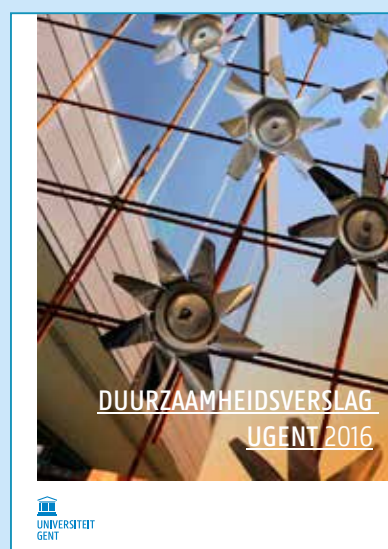
## Duurzaamheidsverslag: hoe begin je er aan?

De referentiestandaard voor duurzaamheidsrapportering is **Global Reporting Initiative (GRI)**. Deze richtlijnen voorzien een set prestatie-indicatoren voor diverse thema's, zoals milieu, mensenrechten, economische effecten, arbeidsomstandigheden en productverantwoordelijkheid. De kunst bestaat erin enkel die indicatoren te kiezen die relevant materieel zijn voor de stakeholders.

Je kan ook rapporteren a.d.h.v. de **ISO 26000** norm. Gecertificeerde bedrijven hebben al een instrument in handen om hun maatschappelijk engagement in de praktijk te brengen, en dit op een systematische en samenhangende manier.

Sedert 2015 vormen ook de **duurzame ontwikkelingsdoelstellingen** van de Verenigde Naties (zie blz. 8) een mogelijk kader. Vooral voor kmo's is dit een heel concrete manier om thema's als afvalbeheer, sociale verhoudingen of ecologische productie aan te tonen.

### Voorbeelden van duurzaamheidsverslagen



### Tijd voor dialoog

Om een geloofwaardig en 'gedragen' verslag op te stellen is het belangrijk om ook de stakeholders te consulteren. In return krijg je waardevolle feedback. Intern verhoog je bovendien de betrokkenheid van de medewerkers. Door hen te informeren en te betrekken krijgen zij meer begrip voor eventuele problemen en risico's en denken ze constructief mee in het oplossen van uitdagingen.

### Wat zegt de wet?

Op 3 september 2017 werd de wet afgekondigd betreffende de bekendmaking van niet-financiële informatie en informatie inzake diversiteit door bepaalde grote vennootschappen en groepen. Hiermee werd een Europese richtlijn omgezet in Belgische wetgeving. Grote vennootschappen zijn nu verplicht om in hun jaarverslag voor het boekjaar dat aanvangt op of na 1 januari 2017, een verklaring van zogenaamde "niet-financiële" informatie bekend te maken. Die informatie betreft hun activiteiten, beleid en zorgvuldigheidsprocedures ('due diligence') die betrekking hebben op de

sociale, de personeels- en milieu-aangelegenheden, de eerbiediging van mensenrechten en de bestrijding van corruptie en omkoping.

Organisaties die actief zijn in de lokale diensteeconomie en in aanmerking willen komen voor subsidies, moeten sedert 2017 een duurzaamheidsverslag publiceren. Voor maatwerkbedrijven geldt dit vanaf 2020.

[globalreporting.org](http://globalreporting.org)

# Dagboek van ...

## een stakeholdertraject

"Hoe kunnen we ons sociaal engagement structureel verweven in onze missie en visie?" Die vraag zette Switch, de grootste Apple-verdeler van België, dit jaar aan tot de eerste stappen naar maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Na een participatief traject met zijn stakeholders, rolde het retailbedrijf in 2016 zes MVO-projecten uit rond gezondheid, talentontwikkeling, energieverbruik, mobiliteit, samenwerking met andere organisaties en klantentevredenheid.

MVO Vlaanderen belicht de leermomenten van dit stakeholdertraject. Een dagboek van een stakeholdertraject zo u wil.



### MVO introduceren bij medewerkers

Sinds de start in 1992 groeide Switch uit tot een gekende verdeler van Apple-producten. De retailer telt tien winkels en vier servicecentra in Vlaanderen. Hoewel het management doorheen de jaren steeds haar sociaal engagement toonde, viel de beslissing om MVO officieel in te bedden pas dit jaar.

"Rik Vrancken, onze CEO, heeft zich altijd sociaal geëngageerd", vertelt HR-directeur Carl Praet. "Dat werkte aanstekelijk op heel de directie. Alleen waren de initiatieven, zoals sponsoring van maatschappelijke projecten, heel ad hoc. Enerzijds omdat we onze stakeholders niet wilden afschrikken, anderzijds omdat we niet wisten hoe we het structureel moesten aanpakken. Er waren geen middelen en tijd om er iemand fulltime op te zetten."

### Inschakeling externe expertise

In het voorjaar van 2015 besloot het management dat de tijd rijp was om haar maatschappelijke rol te integreren in de missie en visie van het bedrijf.

"Het was daarbij meteen duidelijk dat we nood hadden aan externe expertise. Waarom extern? Als ex-consultant weet ik dat de focus van een externe adviseur

scherper is. Hij of zij kan zich bovendien houden aan een strakke planning. We staken ons licht op bij werkgeversorganisaties en gingen naar HR-seminaries. Uiteindelijk was het via research dat we uitkwamen op de website van MVO Vlaanderen en de lijst adviseurs. Daar maakten we een keuze uit."

### Duidelijke invalshoek MVO-traject

Switch nodigde Sensato uit voor een kennismakinggesprek. "We wisten niet hoe we aan MVO moesten beginnen, maar we wisten wél dat de initiatieven van onze medewerkers moesten komen. Dat zit in het DNA van onze organisatie. Wij geloven heel sterk in zelfsturing. Als management komt het erop aan om de controle los te laten. De schrik om een job te verliezen doorbreken we zo. Natuurlijk moet je dan wel doen wat je zegt. We hebben hierin een voorbeeldfunctie."

"We vroegen aan de adviseur om ons een trajectvoorstel te doen. In samenwerking met coachingsorganisatie Werk met Zin werkte hij een plan van aanpak uit dat ons beviel. Qua opzet en timing paste het bij wat wij voor ogen hadden."

### Stakeholdersparticipatie

Het voorgestelde MVO-traject bestond uit het betrekken van alle Switch-stakeholders bij het opmaken én realiseren van een MVO-actieplan. Niet enkel de medewerkers

dus, maar ook leveranciers en (B2B-)klanten. Hiervoor hanteerden de adviseurs de appreciative inquiry methodiek (AI).

AI focust op wat werkt, in plaats van de probleemoplossende aanpak die focust op wat fout loopt. Van daaruit naar de toekomst kijken, zorgt voor enthousiasme en engagement, maar ook voor betrokkenheid in het groter geheel en fierheid op het bedrijf.

### Verschillende stappen

Het traject verliep in vier fases: discover, dream, design en destiny:

#### Discover

Informeren over MVO: via het bestaande intranet (de 'Switchloop') en infosessies op drie locaties.

Online (anonieme) bevraging: over de individuele kennis over MVO en engagement op het werk en privé, over de sterktes en uitdagingen van het bedrijf.

#### Dream

Tijdens een summit met alle stakeholders dromen over het ideale bedrijf, verbeelden wat zou kunnen zijn.

#### Design

Tijdens dezelfde summit de rolverdeling bespreken, themagroepen bepalen en concretiseren in MVO-projecten tot en met het beschrijven van de eerste stap.



## Destiny

Het uitvoeren van de projecten in het dagelijkse leven op de werkvloer.

Op een jaarlijks evenement bespreekt het management met haar stakeholders de resultaten en de vervolgplanning (destiny en discover).

## Eerst stappen voor je kunt lopen.

Die filosofie ging ook op bij het Switch-stakeholdertraject.

De eerste stap richting een MVO-summit met alle stakeholders was de 'Discover'-fase. De trajectbegeleiders organiseerden in de zomer van 2015 vijf interactieve infosessies voor Switch-medewerkers. "Op die manier wilden we hen kennis laten maken met wat maatschappelijk verantwoord ondernemen inhoudt", vertelt HR-directeur Carl Praet. "Omdat we tien vestigingen in Vlaanderen hebben, vonden we het belangrijk om de infosessies gespreid te laten plaatsvinden. Iedereen moest kunnen deelnemen. We wilden ook leidinggevenden van elke dienst mee krijgen.

We kozen voor ons hoofdkantoor in Antwerpen, onze winkel in Sint-Martens-Latem (Gent) en in Hasselt. Deelnemen was niet verplicht. Dat vonden we een belangrijke voorwaarde. Hierdoor konden we snel het engagement bij onze medewerkers toetsen."

## Teasers op intranet

Op de Switch Loop, het intranet, verschenen er als voorbode op de infosessies verschillende teasers rond MVO. "Het was een eerste, zachte introductie. Op een laagdrempelige manier kregen de medewerkers informatie over people, planet en profit, gaven we hen interessante weblinks mee en publiceerden we 'tips van de week'. Deze gingen onder meer over fietsen naar het werk, kiezen voor seizoensgroenten, het gebruik van kraantjeswater, enzovoort. We gebruikten onze Switch Loop ook als tool om onze medewerkers te laten inschrijven voor de infosessies."

## Opkomst niet ontmoedigend

De timing van de infosessies was misschien niet ideaal - het was zomervakantie - toch was Carl Praet niet ontgoocheld over de opkomst. In totaal namen er een vijftigtal medewerkers deel. "De opkomst was aan de lage kant, dat moesten we toegeven. Maar het was voor ons geen reden om ontmoedigd te geraken. We zagen dat de aanwezigen zeker geëngageerd waren. Het waren de 'trekkers' die we nodig gingen hebben. Vaak ging het om medewerkers die er in hun privé-leven ook al mee bezig zijn. We wilden er dus zeker voor zorgen dat ze erbij bleven."

"Wat ik van de reacties tijdens de infosessies vond? Na het informatieve deel kwam er veel bruikbare input uit de eerste kleinschalige brainstormsessie. De ideeën over wat we konden doen in de toekomst moesten we zeker meenemen naar de summit. Die zijn uiteindelijk niet allemaal mee op tafel gekomen, maar ze staan wel in ons finaal rapport. We laten ze zeker niet verloren gaan."

### Enkele eerste ideeën van medewerkers

#### People

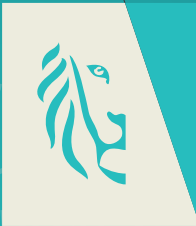
- Apple Watch gebruiken rond gezondheid op het werk
- 10-miles team
- happiness@work blijven stimuleren
- blijven inzetten op competentie-ontwikkeling
- duurzame catering.

#### Planet

- beschikbare (e-)fietsen
- flexwerken
- hergebruik verpakkingsdozen
- LED-verlichting
- accessoires met minder plastic verpakking.

#### Profit

- checklist duurzaam aankopen
- stickers voor ecoproducten in de winkels
- duurzaam drukken
- bundelen van bestellingen voor verzending
- les geven aan kansengroepen.



**Vlaanderen**  
is duurzaam ondernemen

# Maatschappelijk verantwoord ondernemen.



**MVO**  
VLAANDEREN

Heeft u vragen over  
duurzaam ondernemen?  
Vind de antwoorden op  
[MVOVLAANDEREN.be](http://MVOVLAANDEREN.be)