



Vlaanderen
is omgeving

Curriculum Vitae

Personalia

Naam:

E-mail:

Tel./telefoonnummer:

Adres:

Geboortedatum:

Nationaliteit:

Soortle Buisson
joseph.buisson@protonmail.com

0844 45 85 95

3, Kollenschweg 23

2020 Antwerpen

20/06/1992

Belg.



Profiel

Van kinds af heb ik een passie voor ondernemen. In de familiezaak hield ik mijn ogen en oren open, en durfde ik al snel tot actie over te gaan: klanten bedienen, mee nadenken over nieuwe concepten en suggesties doen voor innovatie. Ook in de middelbare school werkte ik actief mee aan het opzetten van een mini-onderneming. Het belangrijkste insight dat ik door deze activiteiten kreeg was dat we leven in een snel veranderende wereld en ondernemingen schuiften moeten zijn en innovatie moeten omarmen. Alhoewel ik het woord nog niet op die manier interpreteerde, beseft ik dat de enige weg vooruit, de duurzame weg was. De keuze in hogere studies was dus ook snel gemaakt: Business Management & Entrepreneurship, op een hogeronderwijsinstelling die mij zou vormen tot een duurzame ondernemer. Als bijlage kan u meer lezen over dit profiel.

Opleidingen

Sept 2021 – juni 2022

Sept 2018 – juni 2021

Management and International business
University of Toronto - Canada
Business Management & Entrepreneurship
Vives Hogeschool

... in sustainable development
... academic writing skills

GEBUIK DEZE
PROFIELSCHETS
ACS INSPIRATIE!

Hoe ziet het profiel van de Duurzame Ondernemer eruit?



“Een duurzame ondernemer krijgt met heel uiteenlopende ideeën over duurzaamheid te maken. Dat betekent niet dat duurzaam ondernemen een containerbegrip is waaraan je vrij interpretatie kan geven. Wel zijn er verschillende benaderingen mogelijk en duiken er andere benamingen op.”

Profiel duurzame ondernemer

Duurzaamheidstransities gaan gepaard met complexe uitdagingen, onzekerheden en vergen voortdurende innovatie. Een duurzame ondernemer heeft daarom nood aan specifieke kennis, vaardigheden en attitudes. Erg logisch dat het hoger onderwijs hierin een belangrijke rol speelt.

Duurzaam Educatiepunt ondersteunt het hoger onderwijs bij het ontwikkelen van deze duurzame competenties. Zo begeleidden we de opleiding Business Management bij een duurzame curriculumhervorming. Om deze hervorming richting te geven maakten we een profielschets op van een duurzame ondernemer^(*). We deden dit in samenwerking met docenten, economen, experts ter zake en verschillende (koepel)organisaties. Journalist Jasper Vekeman nam hierin de leiding en hield de pen vast. We beschouwen dit profiel als een startdocument maar blijven het aanvullen met groeiende inzichten.

Ben je eveneens verbonden aan een economische opleiding? Dan kan deze profielschets dienen als inspiratie, of als opstart bij een duurzame invulling ervan.

Wil je zelf een duurzame omslag creëren binnen je opleiding of heb je sprankelende ideeën om het onderwijslandschap duurzaam te vernieuwen en zoek je een klankbord? Vraag een koffiebabbel aan op de website van duurzaam educatiepunt, dan bekijken we hoe samen kunnen inzetten op de toekomst.

(*) ‘De ondernemer’ zien we in ruime zin, dit wil zeggen dat dit verder gaat dan de zelfstandige bedrijfsleider. Verder in de tekst verwijzen we naar ‘het bedrijf’, maar dit kan elke organisatievorm zijn. Ook de intrapreneur valt onder noemer van ondernemer. Een intrapreneur onderneemt binnen de context van een organisatie, zonder dat hier een eigen bedrijf of organisatie uit ontstaat. Voor de taalkundige eenvoud verwijzen we naar ‘hij’ als we spreken over een duurzame ondernemer. Daarmee bedoelen we M/V/X.

¹<https://seths.blog/2018/01/the-three-elements-of-entrepreneurship/>

De 11 kenmerken van een duurzame ondernemer

1. Heeft een brede kijk op duurzaamheid

Een duurzame ondernemer krijgt met heel uiteenlopende ideeën over duurzaamheid te maken. Dat betekent niet dat duurzaam ondernemen een containerbegrip is waaraan je vrij interpretatie kan geven. Wel zijn er verschillende benaderingen mogelijk en duiken er andere benamingen op, zoals ethisch of maatschappelijk verantwoord ondernemen bijvoorbeeld. Toch is een duidelijke definitie mogelijk. Het kenniscentrum duurzaam ondernemen van de Vlaamse overheid bijvoorbeeld beschrijft maatschappelijk verantwoord ondernemen als 'een continu verbeteringsproces waarbij ondernemingen op systematische wijze economische, milieu- en sociale overwegingen op een geïntegreerde manier in de gehele bedrijfsvoering opnemen'.

Een duurzame ondernemer krijgt voorts ook verschillende denkkaders voorgeschoteld. Wellicht het bekendste kader zijn de *Sustainable Development Goals* (SDG's) van de Verenigde Naties. Dat zijn 17 doelstellingen op het vlak van duurzaamheid gaande van klimaatactie over gendergelijkheid, kwaliteitsvol onderwijs, ongelijkheid verminderen, tot waardig werk en economische groei. Een ander voorbeeld is het donutmodel van Kate Raworth, waarbij het centrum van de donut de 'safe and just space for humanity' voorstelt, van waaruit mensen ecologisch verantwoord en rechtvaardig, de samenleving vormgeven. De buitenste cirkel stelt de planeet voor, waarbinnen de mensen leven d.m.v. een sociaal-economische verdeelsleutel en met respect voor sociale rechtvaardigheid. Een derde voorbeeld van een veelgebruikt kader zijn ESG-criteria, criteria op het vlak van milieu (*Environment*), sociaal beleid (*Social*) en goed bestuur (*Governance*). Vooral bij banken en investeerders is ESG-analyse de standaard om naar duurzaamheid bij een onderneming te kijken. Elk model heeft zijn voor- en nadelen en hoort telkens kritisch bekeken te worden (voor meer info zie leermodule 'lesgeven voor en over duurzaamheid').

Wat de meeste benaderingen gemeen hebben, is dat ze een brede kijk op duurzaamheid hanteren. Breed krijgt hier verschillende betekenissen. Bijvoorbeeld breed in de zin dat duurzaamheid veel meer behelst dan impact op het milieu. En breed in de zin dat een onderneming in een heel ruime context van belanghebbenden wordt bekeken. Denk dan bijvoorbeeld aan partnerschappen met klanten en leveranciers, met burgers, met de overheid, en ook met het brede ecologische en sociale middenveld.

Een duurzame ondernemer...

heeft inzicht in het theoretisch kader van duurzaamheid en kan erover reflecteren. Hij kent ook verschillende denkkaders en weet ze te hanteren binnen zijn onderneming.

2. Kent het brede kader van duurzaamheid

Een duurzame ondernemer kan het complex institutioneel raamwerk rond duurzaamheid in zijn voordeel gebruiken. Er zijn internationale afspraken zoals het klimaatakkoord van Parijs, de Verenigde Naties stellen hun SDG's voorop, de Europese Unie werkt een Green deal uit, en in België jagen de federale en regionale overheden elk hun doelen na. Het geheel vormt een kluwen van bindende en niet-bindende wetten, regels en ambities, die nog eens zijn vertaald naar complexe technische standaarden en normen.

Hoewel complex biedt dit raamwerk een duurzame ondernemer voordelen. Het internationale kader rond duurzaamheid zet bijvoorbeeld de ambities uit voor de hele samenleving. Dat maakt dat ondernemers in eenzelfde richting kunnen werken zonder dat ze daarvoor onderling moeten afstemmen. Het geeft hun ook een gemeenschappelijke taal en maakt het mogelijk om over duurzaamheid te communiceren zonder enkel vage en abstracte begrippen te gebruiken.

En hoewel complex, is enige kennis van dit brede kader onontbeerlijk voor een duurzame ondernemer, bijvoorbeeld om beter te kunnen inspelen op de opportuniteiten die duurzaamheid biedt. Het kader geeft namelijk de context aan waarin de wereld aan het veranderen is en kan zo een belangrijke bron van inspiratie zijn. Een ondernemer kan bijvoorbeeld zijn idee toetsen aan een bepaalde doelstelling, en bij uitbreiding reflecteren over zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid. Hij kan zijn kennis rond duurzaamheid benutten om kansen te zien die niet alleen goed zijn voor het bedrijf, maar die ook helpen om de maatschappij te laten evolueren in een meer duurzame richting. Ligt zijn idee in lijn van zo'n doel, dat gaat het wellicht de juiste richting uit. Een duurzame ondernemer kan zijn kennis van duurzaamheid benutten om kansen te zien die voor hem als ondernemer goed zijn, maar die tegelijkertijd ook helpen om de maatschappij te laten evolueren in een meer duurzame richting. Een ondernemer die deel is van de oplossing heeft immers meer kans op succes op lange termijn dan wie bijdraagt aan de problemen. Denk maar aan het succes van bedrijven die de kaart van duurzaamheid trekken zoals de chocoladeproducent Tony Chocolonely of de drankenfabrikant Fritz-Kola.



“Het internationale kader rond duurzaamheid zet bijvoorbeeld de ambities uit voor de hele samenleving. Dat maakt dat ondernemers in eenzelfde richting kunnen werken zonder dat ze daarvoor onderling moeten afstemmen.”

Een duurzame ondernemer...

kent het globale (internationaal, regionaal, lokaal) kader rond duurzaamheid omdat het de lijnen uitzet voor de toekomst, het makkelijker maakt te communiceren en veel opportuniteiten biedt.

3. Maakt de connectie tussen zijn onderneming en de samenleving

Een duurzame ondernemer is vertrouwd met de globale en lokale uitdagingen op vlak van duurzaamheid, zowel op sociaal, ecologische en economisch vlak. Hij weet welk effect milieuproblemen als klimaatverandering of droogte op zijn bedrijf kunnen hebben, maar hij heeft ook oog voor het effect dat zijn bedrijf heeft op die problemen. Hij beseft dat bepaalde internationale vrijhandelsakkoorden de groeikansen van zijn bedrijf positief beïnvloedt, maar begrijpt ook dat diezelfde akkoorden een duurzame sociale ontwikkeling in de weg kunnen staan. Dit gaat dus verder dan duurzaamheid als een beleidskader, naar duurzaamheid als een aspect van de fysieke werkelijkheid (vervuiling, verlies van biodiversiteit, klimaatverandering, moderne slavernij, armoede, ...) en als aspect van een sociaal-economische werkelijkheid (behoud van sociale zekerheid, mensenrechten, ...).

Het zijn die problemen die de onderliggende drijfveer voor de groeiende maatschappelijke bezorgdheid en de beleidsrespons vormen. Naast de beleidsrespons en veranderende klantenvoorkeuren heeft die werkelijkheid ook een rechtstreekse invloed op bedrijven. Denk maar aan de droogte die al enkele zomers onze West-Vlaamse groente-industrie plaagt, de schaarste van mineralen die cruciaal zijn voor onze hi-Tech economie, de toeristische industrie verbonden met het skiseizoen die lijdt onder warmere winters of de wijnbouw die het in vele streken moeilijk krijgt door de hitte. De duurzame ondernemer heeft daarbij oog voor de hele waardeketen van de producten of diensten die zijn onderneming in de markt zet, en is in staat

de invloed daarvan op mens en milieu vast te stellen, aan te pakken en te verhelpen (due diligence). Van de aanvoerketen, over de eigen activiteiten van de onderneming, de consument die het product gebruikt en daarna de 'post-consumer' fase. Hij ziet zichzelf als deel van een ecosysteem waarin hij ook afhankelijk is van de andere spelers. Hij heeft inzicht in de eigen rol die zijn bedrijf te spelen heeft, maar weet ook waarvoor hij afhankelijk is van andere actoren om een probleem op te lossen of doel te bereiken. Hij gaat daarvoor actief op zoek naar partnerschappen en samenwerkingen. Daarnaast ziet hij zich ook als een speler op een economisch veld waar de overheden spelregels uitschrijven. Een genuanceerde kijk op de politieke economie kan hem daarin helpen.

Een duurzame ondernemer...

is vertrouwd met de globale en lokale uitdagingen op vlak van duurzaamheid, zowel op sociaal, ecologisch en economisch vlak. Hij slaagt erin te reflecteren over de impact van zijn onderneming op duurzaamheid.

4. Weet dat duurzame ondernemingen op lange termijn beter presteren

Een duurzame ondernemer kan voor zware investeringen staan. Dat maakt dat duurzaam ondernemen voor velen gelijkstaat aan kosten. Als concurrenten bovendien niet dezelfde inspanningen leveren, leeft de vrees dat duurzaamheid ook een concurrentieel nadeel oplevert. Een gangbaar idee blijft zo dat duurzaamheid ten koste gaat van winst.

Duurzaamheid kan nochtans net financiële voordelen opleveren. Voorbeelden daarvan zijn er genoeg: duurzame producten en diensten liggen goed in de markt, wat de verkoop doet stijgen; wie zuinig omgaat met schaarse grondstoffen en energie, realiseert kostenbesparingen; inzetten op duurzaam-

heid kan subsidies en belastingvoordelen opleveren; en duurzame bedrijven vinden goedkopere financiering bij banken en op de financiële markten.

Duurzaamheid speelt ondernemingen ook op langere termijn in de kaart. Ook hier zijn de voorbeelden legio: duurzame ondernemingen genieten een betere reputatie en grotere klanttevredenheid; ze zijn weerbaarder tegen grote schokken zoals een pandemie of financiële crisis; ze weten meer talent aan te trekken en te behouden; en ze lopen voor op nieuwe regelgeving. Het dieselschandaal bijvoorbeeld toonde hoe Volkswagen werd afgestraft omdat het jarenlang een loopje nam met duurzaamheid.

Er is met andere woorden een duidelijke businesscase voor duurzaamheid en tal van onderzoeken tonen aan dat duurzame ondernemingen zeker op lange termijn beter presteren.

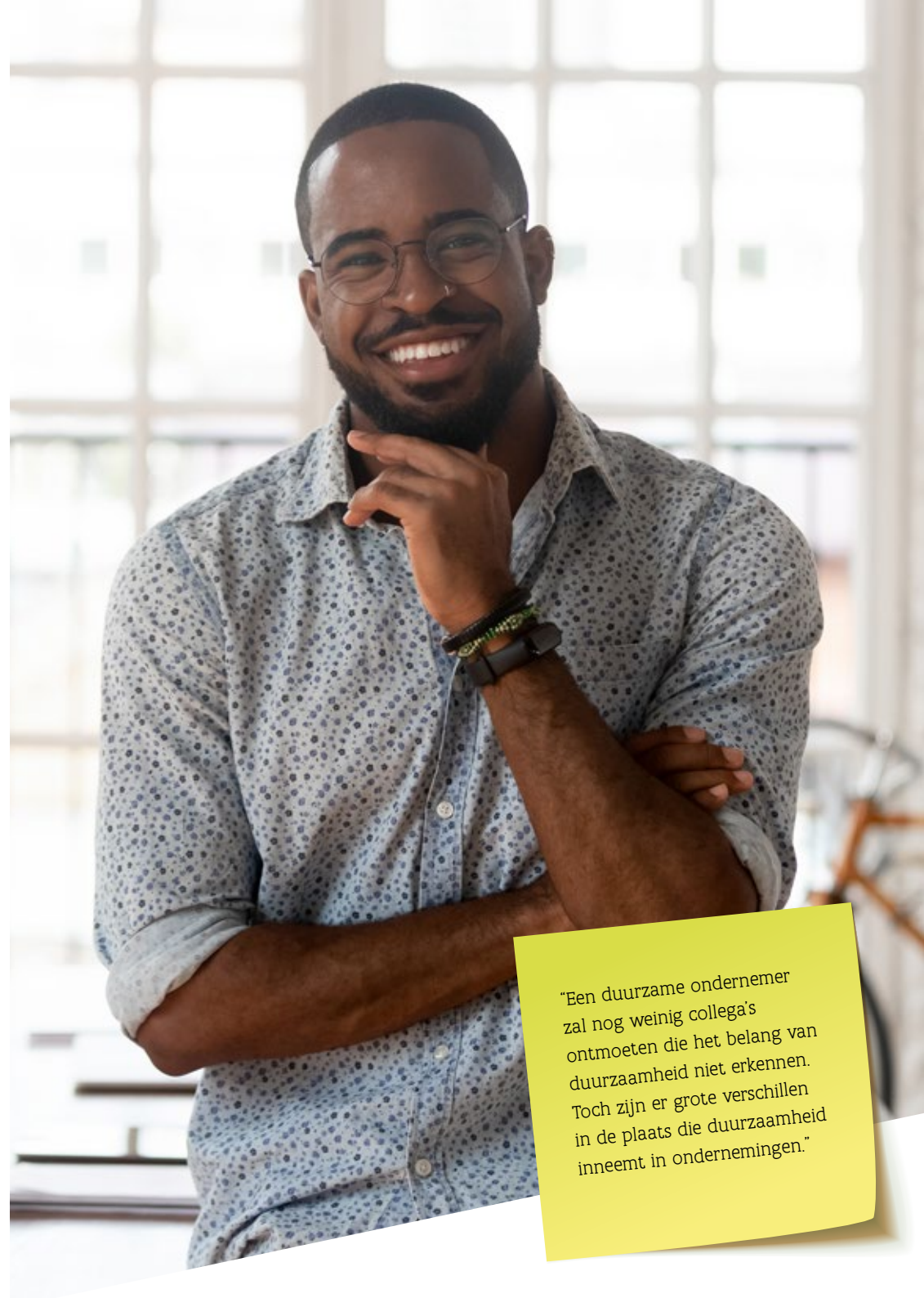
Een duurzame ondernemer...

weet dat duurzaamheid niet ten koste gaat van winst. Duurzame bedrijven genieten financiële voordelen op korte en langere termijn.

5. Begrijpt dat duurzaamheid groei niet uitsluit

Een duurzame ondernemer beseft dat op een eindige planeet geen oneindige groei mogelijk is. Maar is groei niet nodig om grote investeringen in duurzaamheid mogelijk te maken? Het lijkt een onoplosbaar vraagstuk.

Een relatief eenvoudige manier om een antwoord te formuleren is dat sommige groei beter is dan andere. Het zijn met andere woorden bedrijven met duurzame oplossingen die moeten groeien, terwijl probleemsectoren aan belang moeten inboeten. Concreet moet bijvoorbeeld hernieuwbare energie



"Een duurzame ondernemer zal nog weinig collega's ontmoeten die het belang van duurzaamheid niet erkennen. Toch zijn er grote verschillen in de plaats die duurzaamheid inneemt in ondernemingen."

een steile opgang maken als we tegen 2050 een klimaatneutrale economie willen bereiken, zoals de Europese Green Deal nastreeft. De fossiele sector daarentegen moet net wel slinken.

Voor een duurzame ondernemer zijn duurzaamheid en groei geen tegenstellingen, maar noodzakelijk en complementair aan elkaar. Hij moet met andere woorden manieren vinden om zijn bedrijf voldoende te doen groeien, maar met een gezond evenwicht tussen ecologische, sociale en economische afwegingen. Nieuwe zakenmodellen die bouwen op bijvoorbeeld een circulaire economie, waarbij grondstoffen en producten zoveel mogelijk hergebruikt worden, kunnen hierbij helpen (zie punt 7).

Een duurzame ondernemer...

begrijpt dat hij groei kan realiseren als hij daarmee bijdraagt aan oplossingen en een goed evenwicht vindt tussen winst en andere afwegingen zoals impact op het milieu en de maatschappij.

6. Stelt duurzaamheid centraal in de bedrijfsstrategie

Het belang van duurzaamheid wordt algemeen erkend. Toch zijn er grote verschillen in de plaats die duurzaamheid inneemt in ondernemingen. Sommige ondernemers bekijken duurzaamheid als een nevenproject, iets om mee bezig te zijn na het echte werk. Ondernemers die vooroplopen in de transitie daarentegen plaatsen duurzaamheid centraal in hun bedrijf. Ze integreren duurzaamheid in hun missie, visie, waarden, strategie, businessmodel, pro-

ducten en diensten, enz. Duurzaamheid staat met andere woorden centraal in de onderneming. Dat kan ook bij ondernemingen op elk niveau. Jonas Mallisse werd bijvoorbeeld in 2019 uitgeroepen tot *'CSR-professional of the year'* voor zijn bedrijf Too Good To Go, dat voedselverspilling tegengaat.

Een vergelijking met de digitalisering spreekt boekdelen. Een golf van technologische innovatie rolt over de bedrijfswereld en zet veel zekerheden op losse schroeven. Om mee te draaien in de nieuwe digitale wereld volstaat het niet om een manager digitalisering aan te stellen, maar moet een organisatie fundamenteel herdacht worden. Net zo moet een bedrijf evolueren als het nog wil meespelen in een meer duurzame economie.

Dat betekent dat duurzaamheid een issue is voor alle geledingen en afdelingen van een bedrijf. Het management moet duurzaamheid een plaats geven in de strategie. Voor de HR-afdeling kan duurzaamheid een rol spelen bij pakweg het aantrekken van talent en het mee vorm geven van de bedrijfscultuur. Het opent ook perspectieven om te focussen op sociale duurzaamheid en dus aandacht te besteden aan identiteit, gender, gelijkheid, ... Voor ingenieurs kan duurzaamheid inspiratie opleveren voor innovatie of nieuwe productontwikkelingen. De boekhouding kan duurzaamheid opnemen in zijn rapportering of bijvoorbeeld de prijs integreren van de impact op het milieu, zogenaamde externaliteiten. Er is dus geen enkele afdeling die bij een transitie naar een duurzaam bedrijf onberoerd blijft.

Een duurzame ondernemer...

plaatst duurzaamheid centraal in alles wat hij doet. Duurzaamheid is ook een thema voor elke afdeling van een bedrijf.

7. Is vertrouwd met alternatieven voor klassieke economische modellen en bedrijfseconomisch denken

Wie een klassieke economische opleiding volgt, is doorgaans doordrenkt van klassieke bedrijfseconomische modellen rond dominante concepten als winstmaximalisatie en kostenminimalisatie. Hoewel die waardevolle inzichten kunnen opleveren, klopt het niet dat er geen alternatieven bestaan.

Een alternatief model is bijvoorbeeld de Donuteconomie van de Britse econome Kate Raworth, een model waarin oneindige groei vervangen wordt door een economie die begrensd is door de draagkracht van de aarde als bovengrens en de minimumvereisten voor een menswaardig bestaan als ondergrens.

Voor een duurzame ondernemer is een belangrijk alternatief model de circulaire economie. In een circulaire economie of kringlooeconomie worden grondstoffen en producten zolang mogelijk gebruikt en hergebruikt. De uitbouw van dit model is een belangrijke prioriteit voor Europa in zijn Green Deal, het programma om de EU klimaatneutraal te maken tegen 2050.

De ideeën die een circulaire economie onderbouwen, vinden toepassing in tal van nieuwe businessmodellen. Zo ontketen deelfietsen, -steps en -auto's bijvoorbeeld een revolutie in mobiliteit. Dit model krijgt overal navolging. Meer en meer bedrijven herzien hun zakenmodel waarbij ze hun product niet langer verkopen maar als een dienst aanbieden (product as a service). Of ze zetten deelsystemen op waarin verschillende gebruikers een goed delen. Grote bedrijven zoals de meubelgigant Ikea of de verwarmingsspecialist Viessmann plannen meer producten te verhuren en na gebruik of op het einde van hun levenscyclus terug te nemen.

Daarnaast winnen ook principes van het coöperatief ondernemen en sociaal ondernemen aan belang. De sociale economie biedt veel kansen in bijvoorbeeld de circulaire economie, omdat deze meer arbeidsintensief is. In de sociale economie tracht men net zoveel mogelijk arbeid te creëren. Coöperaties zijn terug van (nooit) weggeweest. Dit model wint aan belang door het stijgende belang van missie gedreven ondernemen. Hierbij staat de missie van een onderneming centraal en is de winst een gevolg van goed ondernemen. Maar de impact primeert. Volgens de definitie van coöperaties groeperen mensen hun middelen rond een centrale missie, en ze komen op in onzekere tijden. Nu staan voornamelijk de energiecoöperaties sterk in Vlaanderen, maar andere sectoren volgen.

De duurzame ondernemer kan terugvallen op een heel gamma van tools en concepten om hem te helpen het businessmodel van zijn onderneming duurzaam te maken. Voorbeelden zijn: cradle to cradle, the flourishing business canvas (i.p.v. Osterwalder), B-corp benchmark, levenscyclus denken, label en certificaten, OVAM SIS Toolkit (<https://www.vlaanderen.be/publicaties/ovam-sis-toolkit-nl>), biomimicry, science based targets, ...



Een duurzame ondernemer...

kent alternatieve economische- en zakenmodellen, ziet het potentieel voor zijn eigen organisatie en past ze toe waar mogelijk.



“De duurzame ondernemer kan terugvallen op een heel gamma van tools en concepten om hem te helpen het businessmodel van zijn onderneming duurzaam te maken.”

8. Beschikt over de tools om impact te kennen, te meten en te verbeteren

Een duurzame ondernemer moet de vele ideeën, denkkaders en definities over duurzaamheid vertaald krijgen naar zijn situatie. Voor een bank bijvoorbeeld is niet zozeer haar CO₂-uitstoot maar wel de duurzaamheid van haar kredietportefeuille de grote uitdaging. Voor een brouwer zijn eerder waterverbruik, verpakking en transport heikele kwesties. Zo kan elke duurzame ondernemer zijn inspanningen best toespitsen op de thema's die voor hem de grootste (materiële impact) hebben.

Om dit te doen, moet je je impact in kaart brengen, meten en kwantificeren. Die cijfers zijn nodig om bijvoorbeeld de kosten en baten van investeringen af te kunnen wegen. Ze zijn ook nodig om na te kunnen gaan of een inspanning het gewenste resultaat oplevert. De verschillende manieren waarop een bedrijf impact heeft meten en kwantificeren is een moeilijke oefening. Die oefening vertalen in concreet beleid en effectieve maatregelen maakt de opgave nog eens zo zwaar.

Gelukkig bestaan er tal van tools om een duurzame ondernemer hierin bij te staan. De Sustatool van de Vlaamse overheid helpt bijvoorbeeld kmo's werk te maken van een duurzaamheidsbeleid. De werkgeversfederatie VOKA heeft met Charter Duurzame Ondernemen een tool om SDG's te vertalen naar de praktijk. De Sociale Innovatiefabriek biedt met de Impact wizard een tool aan waarmee je je impact kan meten. Aan de Londen School of Economics is het *Transition Pathway Initiative* ontwikkeld. En de Duitse chemiereus BASF stelt zijn *Value-to-society*-benadering ter beschikking.

Het zijn maar enkele voorbeelden uit een heel breed aanbod aan tools. Voor een duurzame ondernemer is het niet zozeer van belang al die tools in detail te kennen dan wel vertrouwd te zijn met één of meerdere die bij zijn bedrijf en doelstellingen passen.



Een duurzame ondernemer...

meet zijn impact om die te kunnen verbeteren. Hij beschikt daarom over de tools die best bij zijn onderneming passen.

9. Kan over zijn inspanningen rapporteren

Een duurzame ondernemer moet kunnen communiceren over zijn inspanningen. Steeds meer bedrijven stellen bijvoorbeeld een duurzaamheidsverslag op. Dat laat toe om bepaalde acties en verwezenlijkingen in de verf te zetten. Maar zo'n verslag is meer dan een communicatie- en marketingmiddel. Meer en meer grote bedrijven, al dan niet onder druk van hun investeerders, verwachten dat hun leveranciers rapporteren over hun duurzaamheidsinspanningen. Grote bedrijven worden immers ter verantwoording geroepen voor wat er misloopt in hun volledige waardeketen.

Een duurzaamheidsverslag is nog geen wettelijke verplichting zoals een financieel jaarverslag. Europa gaat met zijn Action Plan on Sustainable Finance wel die richting uit. Met haar taxonomie legt Europa bijvoorbeeld vast wat duurzame economische activiteit is en wat niet. Bedrijven zullen zo in de toekomst moeten aangeven hoeveel van hun activiteit in lijn ligt met wat de taxonomie als duurzaam beschouwt. Dat is maar één voorbeeld van hoe bedrijven verplicht zullen worden te rapporteren over duurzaamheid.

Wat Europa precies verwacht, moet de komende jaren nog vorm krijgen. Ondertussen kunnen bedrijven zelf een duurzaamheidsverslag opmaken of op een andere manier communiceren over hun inspanningen. Ook hier is er

aan opties geen gebrek. De Oostenrijkse econoom Christian Felber stelt bijvoorbeeld voor dat bedrijven naast een financiële balans ook een balans opmaken over wat ze bijdragen aan het gemene goed. Of er is ook het Global Reporting Initiative, een internationale organisatie die richtlijnen voor duurzaamheidsverslaggeving opstelt.



Een duurzame ondernemer

kan over zijn inspanningen communiceren. In de toekomst wordt dit wellicht verplicht, dan zal een onderneming over duurzaamheid moeten rapporteren zoals over zijn financiële resultaten.

10. Is gewapend om zijn duurzame handafdruk te vergroten

Een duurzame ondernemer kan niet alleen de impact van zijn activiteit verkleinen, maar ook zijn eigen impact vergroten. Naar analogie met de ecologische voetafdruk is zo het concept van de handafdruk ontstaan, de positieve bijdrage die iemand levert aan de transitie naar een meer duurzame wereld. Gezien de centrale rol die bedrijven spelen in de economie is die bijdrage eens zo belangrijk.

Een duurzame ondernemer kan op verschillende manieren zijn handafdruk vergroten. Concreet kan hij bijvoorbeeld de dialoog aangaan met zijn leveranciers en klanten of breder met alle stakeholders. Hij kan ervaringen met ze delen, ze aanzetten om ook actie te ondernemen in pakweg de vermindering van afval of zelfs bepaalde eisen stellen. Zo kan een ondernemer in gesprek gaan met partners in andere continenten over de werkomstandigheden van de arbeiders en enkel in zee gaan met 'ateliers' of bedrijven die mensenrechten hoog in het vaandel dragen.



“Een duurzame ondernemer kan op verschillende manieren zijn handafdruk vergroten. Concreet kan hij bijvoorbeeld de dialoog aangaan met zijn leveranciers en klanten of breder met alle stakeholders.”

Het belang van de handafdruk wordt nog groter naarmate een duurzame ondernemer beseft dat hij niet de hele wereld moet veranderen. We leven tenslotte in een wereld waar iedereen met elkaar verbonden is. Verandering teweeg brengen bij wie in ‘handbereik’ ligt, zorgt al voor een flinke stap vooruit. Bovendien toont sociologisch onderzoek dat er geen meerderheid aan mensen nodig is om een massa in een bepaalde richting te bewegen. Een betekenisvolle minderheid van een kleine 25 procent kan al volstaan. Dat betekent concreet in deze context dat een omslag bij minder dan 25 procent van de bedrijven ervoor kan zorgen dat de transitie naar een meer duurzame economie wordt ingezet.



Een duurzame ondernemer

kan een grote invloed uitoefenen op anderen met wie hij in direct contact staat. Door zo zijn ‘ecologische handafdruk’ te vergroten, behoort hij tot de minderheid die nodig is om de transitie naar een duurzame wereld in te zetten.

11. Is ook een duurzaam burger

Een duurzame ondernemer moet over heel wat specifieke competenties beschikken, die flink verschillen van de vereisten in de ‘oude’ economie. De transitie naar een duurzame wereld is bovendien een proces dat niet snel voltooid zal zijn. Het betekent dat ondernemingen zich voor aanzienlijke tijd in een min of meer constante staat van verandering zullen bevinden. Duurzaamheid is in die zin eerder een mentaliteit of een houding. Het vraagt ook competenties van de bedrijfsleider die samenhangen met het in goede banen leiden van veranderingsprocessen.

Een duurzame ondernemer moet in elk geval waarden en visie kunnen uitdragen en geloofwaardig zijn. Voorts moet hij creativiteit aan de dag leggen. Onder meer de SDG’s beklemtonen ook het belang van partnerschappen. Dat

maakt dat een duurzame ondernemer moet kunnen samenwerken en een holistische kijk moet hebben op het grotere geheel. Systeemdenken sluit hier ook bij aan. In zijn kijk op problemen heeft hij een onderzoekende en open houding aan. In zijn opstelling naar werknemers neemt hij een empathische en inclusieve houding. Een duurzame ondernemer stelt zich daarbij altruïstisch op en heeft oog voor de standpunten en belangen van andere partijen.

Duurzaamheidscompetenties:

- Systeemdenken
- Normatieve competentie
- Anticipatorische competentie
- Strategische competentie
- Interpersoonlijke competentie
- Zelfbewustzijn competentie

Een gedetailleerde beschrijving van de duurzaamheidscompetenties vind je in het online leermodule: lesgeven voor en over duurzaamheid.

<https://www.lesgevenvoerenoverduurzaamheid.be/>

Daarnaast biedt het online leermodule ook handvaten en methodieken om deze competenties te integreren in je eigen vak.

Een duurzame ondernemer is een duurzaam burger, die bezit competenties om te ondernemen in een wereld in transitie.

Duurzame ondernemer inspiratiepakket

In het profiel van duurzame ondernemer worden een aantal kaders, definities en tools besproken. Ben je geïnspireerd en wil je er zelf mee aan de slag? Hierna kan je het inspiratiepakket raadplegen, dit toont de referenties die gebruikt werden bij de opmaak van het profiel.



“Duurzaamheid is in die zin eerder een mentaliteit of een houding. Het vraagt ook competenties van de bedrijfsleider die samenhangen met het in goede banen leiden van veranderingsprocessen.”

De 11 kenmerken van een duurzame ondernemer

1. Heeft een brede kijk op duurzaamheid

- Definitie en begrippenkader duurzaam hoger onderwijs
 - zie hoofdstuk 1 'leermodule lesgeven voor en over duurzaamheid' (<https://omgeving.vlaanderen.be/leermodule-lesgeven-voor-en-over-duurzaamheid>)
- Definitie MVO
 - <https://www.mvovlaanderen.be/wat-mvo>
- Voka charter duurzaam ondernemen
 - <https://www.voka.be/vcdo>
- Sustainable development goals
 - <https://do.vlaanderen.be/SDGs>
- SDG trainingcenter
 - <https://cifal-flanders.org/united-nations/unitar/>
- SDG's pitfalls
 - <https://www.cdo.ugent.be/blog/pitfalls-sdgs>
- ESG-criteria
 - <https://www.ussif.org/esg>
- Potentiele spreker:
 - Wayne Visser leerstoel Sustainable transformation Antwerp Management School -> <http://www.waynevisser.com/>

2. Kent het brede kader van duurzaamheid

- Klimaatakkoord Parijs
 - <https://klimaat.be/klimaatbeleid/internationaal/overeenkomst-van-parijs>
- EU Green deal
 - <https://www.epc.eu/en/events/The-Green-Deal-the-basis-for-a-green-recovery~351f9c>
- Belgische doelstellingen
 - <https://belgianchambers.be/nl/duurzaam-ondernemen/>

- Vlaamse doelstellingen
 - Lange termijn: Visie2050 <https://www.vlaanderen.be/publicaties/visie-2050-langetermijnstrategie>
 - Vlaams klimaatplan <https://energiesparen.be/vlaams-energie-en-klimaatplan-2021-2030>
- Sustatool
 - <https://www.mvovlaanderen.be/sustatool/home>

3. Maakt de connectie tussen zijn onderneming en de samenleving

4. Weet dat duurzame ondernemingen op lange termijn beter presteren

- Literatuur:
 - https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2508281
From the Stockholder to the Stakeholder: How Sustainability Can Drive Financial Outperformance
 - <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/20430795.2015.1118917>
ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies
- Arnoud Raskin en co – sociaal ondernemerschap
 - <https://www.facebook.com/arnoud.raskin/videos/10223411325454141>
- Coöperatieve bedrijven beter bestand tegen externe stress
 - https://www.cera.coop/nl/cooperaties/info-en-onderzoek/documentatie-links-onderzoek/2021/210325_n-zijn-cooperaties-veerkrachtiger-bij-crisissen
- Circulaire bedrijven beter bestand tegen de corona crisis
 - <https://vlaanderen-circulair.be/nl/veerkracht>

5. Begrijpt dat duurzaamheid groei niet uitsluit

- Andermans zaken
 - <https://www.vrt.be/vrtnu/a-z/andermans-zaken/>
- Er zijn sectoren die moeten uitdoven en sectoren die moeten groeien: toestand van 5 sectoren volgens de X curve
 - <https://drift.eur.nl/nl/publicaties/staat-van-transitie/>

6. Stelt duurzaamheid centraal in de bedrijfsstrategie

- Ter inspiratie: voorbeelden die recent in de media kwamen:
 - https://www.standaard.be/cnt/dmf20200810_97541498
 - https://www.standaard.be/cnt/dmf20200811_97657156
 - https://www.standaard.be/cnt/dmf20200811_97657156

Databanken met voorbeelden

- <https://www.mvovlaanderen.be/inspiratie>
--> MVO cases
- <https://vlaanderen-circulair.be/nl/doeners-in-vlaanderen>
--> circulaire cases

7. Is vertrouwd met alternatieven voor klassieke economische modellen en bedrijfseconomisch denken

- Macro economie: donuteconomie van Kate Raworth
 - <https://www.facebook.com/vprotegenlicht/videos/2699698896980035>
- Micro economie: Christian Felber
 - <https://trends.knack.be/economie/magazine/minder-belastingen-voor-goede-bedrijven/article-normal-886641.html>
- Circulaire economie (Ellen MacArthur Foundation)
 - <https://vlaanderen-circulair.be/nl/kennis/wat-is-het>
 - <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/>
 - Brochure circulaire economie in hoger onderwijs: <https://vlaanderen-circulair.be/src/Frontend/Files/userfiles/files/Leerhub/Brochure%20Curriculum%20Circulaire%20Economie.pdf?fbclid=IwAR2cCSsvG46CxvRfY8pqJTZOtemnDSQedFN3BZ1juVy-ZGir6bq8AvRAqpAM>
- Coöperatie economie
 - <https://belgium.febecoop.be/nl/even-voorstellen/>
 - <https://coopkracht.be/wat-cooperatief-ondernemen>

- Sociale economie
 - <https://herwin.be/topic/inclusief-werken/>
 - https://www.belgium.be/nl/economie/duurzaam_produceren_en_consumeren/duurzame_economie/innoverende_economische_modellen_2

8. Beschikt over de tools om impact te kennen, te meten en te verbeteren

- Transition Pathway Initiative (TPI) van London School of Economics
 - <https://www.transitionpathwayinitiative.org/>
- ISO26000
 - <https://www.mvovlaanderen.be/iso-26000-0>
- Future-Fit Business Benchmark
 - <https://futurefitbusiness.org/>
- The Natural Step Framework
 - <https://thenaturalstep.org/approach/>
- BASF Value to society
 - <https://www.basf.com/global/en/who-we-are/sustainability/we-drive-sustainable-solutions/quantifying-sustainability/we-create-value.html>
- Stuart Hart's Sustainable Value Matrix
 - <https://www.stuarthart.com/sustainablevalue.html>
- Impact wizard van sociale innovatiefabriek
 - <https://www.socialeinnovatiefabriek.be/kenniscentrum/impact-wizard>

9. Kan over zijn inspanningen rapporteren

- Duurzaamheidsverslag
 - <https://vimeo.com/470131104>
 - <https://vimeo.com/470131104/8db4e128bb?fbclid=IwAR1vA1vjx3k9KXPwF07CIJN8Q3WJ-tjR5gHwXYqjdj581RkIMJtgb8Ex2Gg>

- Global Reporting Initiative
 - <https://www.globalreporting.org/>
- Balans voor het gemeengoed van Christian Felber
 - <https://trends.knack.be/economie/magazine/minder-belastingen-voor-goede-bedrijven/article-normal-886641.html>
- The World Economic Forum
 - <https://www.weforum.org/>
- EU sustainable taxonomy
 - https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/eu-taxonomy-sustainable-activities_en

10. Is gewapend is om zijn duurzame handafdruk te vergroten

- Ecologische handafdruk
 - <https://handprinter.org/pages/home>
- SDG-forum: workshops én bron van interessante sprekers:
 - <https://sdgforum.be/>
- Kijk over het muurtje bij Erasmushogeschool:
 - https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeldk_LMY6EKfcABBv2lilqaKIEYnMBCFXbf2yGkkJxh6za7rg/viewform?fbclid=IwAR2Y9RYNJPkcOJxFHy_nESWfqnxfaVD7VzdnLL3_wbWjhbSHbFYD7pDdAYE
- VPRO tegenlicht: hoe we de economie weer voor ons kunnen laten werken
 - <https://www.vpro.nl/programmas/tegenlicht/lees/artikelen/2020/de-betekenis-economie.html>

11. Over de juiste skills en competenties beschikt om duurzaam te ondernemen

- zie hoofdstuk 2 'Leermodule lesgeven voor en over duurzaamheid'. Aan deze online module worden ook face-to-face vormingsmomenten verbonden.
 - www.lesgevenvoerenoverduurzaamheid.be

COLOFON

Departement Omgeving

Duurzaam Educatiepunt

www.vlaanderen.be/duurzaameducatiepunt
educatie.omgeving@vlaanderen.be

Tekst

Jasper Vekeman, Leen Audenaert, Peter Schildermans

Vormgeving

Big Boom

Depotnummer

D/2022/3241/107

v.u. Peter Cabus, Secretaris-Generaal Departement Omgeving
Koning Albert II-laan 20, bus 8, 1000 Brussel