

Wellbeing & Sustainability

Het sociale gewicht van ESG
in duurzaam ondernemen



Trendrapport 2024

Inhoud

Voorwoord

- Siviglia Berto, Managing Director B-Tonic
- Stefaan Vandist, Hands-on sustainability expert

7 JUUST DOEN HEEFT WEINIG NADELEN

- De SDG's verzekeren de toekomst van je bedrijf
- De 17 hoofddoelstellingen
- Maatschappelijk belang wordt bedrijfsbelang ... en omgekeerd
- Winst, welzijn, welvaart
- ESG maakt SDG's concreet
- De 'S' van ESG en wellbeing
- War for wellbeing
- CSRD-rapportage, doen! Verplicht of niet

27 DE IMPACT VAN DE SDG'S EN ESG-RAPPORTAGE OP JOUW BEDRIJF

- Hoera, *rainbow dressing* is voorbij
- Materialiseer jouw SDG's
- Good Life Goals vertalen SDG's naar ieders leven
- Doe de duurzaamheidsreis
- Sustainable insurance
- Wellbeing en duurzaamheid gaan hand in hand
- Case: Puratos - 'Wellbeing leidt tot welldoing'



'De SDG's bieden onze ondernemingen een routebeschrijving om te leven, te werken en te groeien met minder negatieve impact'

Siviglia Berto, Managing Director B-Tonic



TRENDS

39 SDG 3 Goede gezondheid en welzijn

- Emotionele fitheid
- De natuur op voorschrift
- Het bedrijfsbos

43 SDG 4 Kwaliteitsonderwijs

- Werken en leren gaan hand in hand
- Flipped classroom learning
- Microlearning

47 SDG 5 Gendergelijkheid

- Van ideaal naar harde to do
- Ere wie ere toekomt
- Label-loos
- Kleuter m/v/x
- Gratis werken
- Wees wijs

51 SDG 8 Waardig werk en economische groei

- Inclusieve bedrijven zijn financieel succesvoller
- ESG als katalysator
- New collar workers
- Klimaat bedreigt werk
- Belgische duurzaamheidspioniers
- Inclusie in technologie

55 SDG 9 Industrie, innovatie en infrastructuur

- Van degeneratief naar regeneratief ondernemen
- Nature of the future vs. the future of nature
- De koe helpt mee
- Groene tapijten

59 SDG 17 Partnerschap om doelstellingen te bereiken

- Opensource-samenwerking
- Wat als ...
- Iedereen een vaccin
- Chocolate-disruptie

Voorwoord B-Tonic

SIVIGLIA BERTO,
Managing Director B-Tonic

Wellbeing met de 'S' van ESG

'De zoektocht naar een effectief en duurzaam welzijnsbeleid is geen eenvoudige oefening, rekening houdende met verschillende profielen en een grote diversiteit binnen organisaties. Tot voor kort nog werd algemeen aangenomen dat wellbeing en prestatiedrang elkaars tegenpolen waren', blogt de Britse prestatiepsycholoog Fran Longstaff¹. Wie wilde presenteren moest aan welzijn inboeten of omgekeerd. De manier waarop organisaties prestaties en welzijn (burn-outs, veerkrachtissues, werk-privébalans, ...) als binaire strategieën benaderden, vormen het mooiste bewijs van die wetmatigheid. Vandaag ligt die 'logica' meer dan ooit onder vuur. Beide concepten vormen twee kanten van dezelfde medaille, het een kan niet zonder het ander, ze verhouden zich als yin en yang. De vraag welke kant oorzaak of gevolg is van de andere blijkt irrelevant. De echte uitdaging bestaat erin om omgevingen te creëren die duurzame prestaties aanmoedigen, met oog voor zowel de resultaten als het welbevinden.

Steeds vaker zien we dat werkgevers, hun stakeholders – dus ook de medewerkers – en beleidsmakers welzijn en winst niet langer als communicerende vaten ervaren maar als duurzame, complementaire krachten. De wellbeing van medewerkers wordt een strategische prioriteit en kern van het duurzaam businessmodel. Alleen is het lang nog niet voor iedereen even duidelijk hoe dat model past binnen een ESG-strategie (Environment, Social, Governance).

Dit trendrapport gaat daar dieper op in. Wij zijn er alvast van overtuigd dat de mentale gezondheid en het welzijn van de medewerkers de meetbare basis moeten vormen van de 'S' binnen ESG. Wellbeing is het resultaat van een aantal hefboomen die op een consistente en organisatiebrede manier worden toegepast. Wellbeing is dus (veel!) meer dan een strategie van woorden en nu en dan een klein gebaar, yogales, fruitmand of gratis koffie. Het is een waarde, de *purpose*, de cultuur die de organisatie en haar leidinggevenden uitdragen en dag in dag uit toepassen om van de werkomgeving een fantastische plek te maken waar naar de medewerkers wordt geluisterd en waar ze zich veilig, gewaardeerd en vertrouwd voelen. Pas als de wellbeing, de 'S', een gezond

'De wellbeing van medewerkers wordt een strategische prioriteit en kern van het duurzaam businessmodel'

evenwicht bereikt, stijgt ook het succesgehalte van initiatieven op het vlak van de 'E' en de 'G'. De transitie naar een businessmodel doe je uiteraard niet in een vingerknip. Het is een culturele verandering waarbij je elke medewerker aan boord moet krijgen en moet begrijpen of hij/zij/x kan bijdragen aan de uitvoering van de strategie die wordt (uit)gedragen door de leidinggevenden en het bestuur.



foto © Marco Mertens

Voorwoord Expert

STEFAN VANDIST,
Hands-on sustainability expert

Wat houdt je nog tegen?

Almaar meer bedrijven beschouwen maatschappelijk succes minstens even belangrijk als financiële return en ondernemen vanuit die visie opmerkelijke acties. Sommigen geven de natuur en minderheidsgroepen een formele stem in de bestuurskamer. Anderen experimenteren volop met 'stewardship' (een vorm van actief aandeelhouderschap) en vertrouwen hun bedrijf toe aan een stichting om te borgen dat alle opbrengsten zullen worden uitgekeerd als dividend aan de samenleving.

Tegelijk wordt hun communicatie rond duurzaamheid en wellbeing – eindelijk – minder formeel en fatsoenlijk. Er wordt duchtig en creatief geëxperimenteerd met genadeloze eerlijkheid, humor en het ironisch te kijk stellen van het status-quo. Behalve de uitdagers van dat status-quo brengen ook gevestigde bedrijven steeds meer pittige storytelling in stelling om hun transformatie richting duurzaam ondernemen te markeren.

Mijn besluit? Het voldoet niet langer om uitsluitend te focussen op de finale bestemming rond duurzaamheid en wellbeing. De reis ernaartoe blijkt even waardevol. Daarom spreken de grote uitdagers in de energiesector niet meer over 'het energiesysteem van de toekomst' (want dan hebben ze het over een oplossing waarop we nog 25 jaar kunnen wachten), maar over een 'energiesysteem voor de toekomst', en gingen daarmee gisteren al aan de slag. De burger, die krijgt een volwaardige rol toebedeeld. Bolt Energie bijvoorbeeld is een Belgisch platform dat energieconsumenten zonder tussenschakel verbindt met lokale producenten van hernieuwbare energie. Het Duitse Sonnen (deel van de Engie-holding) op zijn beurt heeft de ambitie om de grootste virtuele energiecentrale van Europa te worden. Door 100.000den thuisbatterijen met elkaar te verbinden tot een intelligent netwerk wil het vanop afstand pieken in de energievraag opvangen. Eigenaars van thuisbatterijen delen mee in de winst.

'Het voldoet niet langer om uitsluitend te focussen op de finale bestemming rond duurzaamheid en wellbeing. De reis ernaartoe blijkt even waardevol'

Ook B-Tonic schrijft graag mee aan je toekomstverhaal. En zet provotyping-sessies op voor de klanten. Provotyping staat voor 'provocatief prototypen' en construeert uitdagende, maar verbindende toekomstbeelden en maakt ze vervolgens zichtbaar en tastbaar op de werkvloer om een zo groot mogelijk engagement uit te lokken. Wat houdt je nog tegen?



foto © Patrick Bongartz



'De SDG's beschrijven het enige leefbare model voor een groei op lange termijn'

DE SDG'S TONEN DE WEG

Juist doen heeft weinig nadelen

- Naar een leefbaar model voor groei
- Maatschappelijk belang \geq bedrijfsbelang
- Wellbeing wordt winstverhaal
- Hoe aantrekkelijk is jouw welzijnsbeleid?
- ESG, motor voor wellbeing
- ESG-rapportage, doen! Verplicht of niet

De SDG's zetten de koers uit die we moeten varen, als ondernemers, beleidsmakers en individuele burgers. Ze zijn een antwoord op de risico's die onze wereld en planeet bedreigen en onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden. Tegelijk zijn die risico's zo ingrijpend dat we ze onmogelijk geïsoleerd kunnen aanpakken.

De SDG's verzekeren de toekomst van je bedrijf

Al in 2012, tijdens de Conferentie voor Duurzame Ontwikkeling in Rio de Janeiro, beslisten de Verenigde Naties (VN) om een aantal universele doelstellingen te formuleren als antwoord op de urgente sociale, economische en milieu-uitdagingen die de planeet en samenleving teisteren.

Op 25 september 2015 tekenden 193 lidstaten de 'Agenda 2030 voor Duurzame Ontwikkeling' en verankerden ze 's werelds belangrijkste maatschappelijke uitdagingen in een actieplan met 17 duurzaamheidsdoelstellingen, de zogenaamde Sustainable Development Goals (SDG's), en 169 subdoelstellingen. Samen vormen ze de hoeksteen om tegen 2030 armoede uit te roeien, ongelijkheid aan te pakken en het milieu en de wereldvrede te beschermen. En zo bottomline ook de toekomst van jouw bedrijf of organisatie te verzekeren.

Vóór 2015 draaide duurzame ontwikkeling altijd rond drie P's: People (mens), Planet (planeet) en Prosperity (voorspoed). De SDG's voegen er nog twee P's aan toe:

Peace (vrede) en Partnership (partnerschap). Het begrip vrede vormt de grondslag voor de andere pijlers en werd daarom toegevoegd, net als partnerships, die ook als onmisbaar worden beschouwd om de SDG-doelstellingen te halen.

Het einddoel van die 17 doelstellingen? Een wereld bouwen die duurzaam is in zijn globaliteit. Anders gezegd, een wereld die 'sociaal rechtvaardig, ecologisch veilig en economisch welvarend' is. Het toepassingsgebied is dus heel ruim. Het gaat over gezondheid en opleiding, over fatsoenlijk werk, wellbeing, duurzame productie- en consumptiepatronen, maar evengoed over het behoud van de ecosystemen. Of nog, over het verminderen van ongelijkheid binnen en tussen landen.

Met die doelstellingen erkennen de leiders van de 193 landen die de SDG's onderschrijven dat de uitroeiing van armoede gepaard moet gaan met strategieën die de economische groei versterken en beantwoorden aan een reeks maatschappelijke behoeften, zoals gezondheid, opvoeding, sociale bescherming en werkgelegenheid. En dat die strategieën tegelijk de klimaatopwarming moeten tegengaan en het milieu beschermen.

17 hoofddoelstellingen

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

'De maatschappelijke en planetaire uitdagingen zijn enorm, maar de businesskansen moeten niet onderdoen'

De 17 universele doelstellingen steunen op 169 subdoelstellingen en een waaiër aan concrete indicatoren² waarmee de UNSTAT (United Nations Statistics Division) de vooruitgang in de realisatie van de (sub)doelstellingen volgt en meet. Zo krijgen de overheden tastbare handvatten om hun beleid af te stemmen op de SDG's. De uitdagingen verschillen natuurlijk van land tot land, maar dat is geen argument om selectief doelstellingen te kiezen en andere links te laten liggen. Er zijn geen prioritaire doelstellingen, wel prioritaire acties.

Het Federaal Planbureau³ (FPB) volgt de vooruitgang van de SDG's in België op de voet. Op hun website lees je de meest recente informatie over de vorderingen die ons land maakt. Voor slechts 20 van de 51 onderzochte indicatoren is ons land op weg om de duurzaamheidsdoelstellingen te halen. Sommige indicatoren gaan de goede richting uit, andere evolueren minder gunstig. In de ranking van de 193 leden van de Verenigde Naties (2023)⁴ staat ons land op de 19de plaats met een SDG Index score van 79,5 (in 2000 was dat 73,8). Daarmee zakt ons land één plaats ten opzichte van 2022. Vooral de evolutie van het welzijn van jongeren baart het FPB zorgen⁵. De al jarenlange achteruitgang brengt risico's met zich mee voor de maatschappij en de economie, aangezien jongeren de belangrijkste werkkrachten voor de toekomst vormen. Zonder verandering zal het welzijn van toekomstige generaties erop achteruitgaan met een negatieve impact op de sociale en economische ontwikkeling van ons land.



SDG Index voor België,
Bron: dashboards.sdgindex.org/rankings

Maatschappelijk belang wordt bedrijfsbelang ... en omgekeerd

Streven naar een duurzame, leefbare wereld is geen nulsomspel. We streven allemaal naar verandering, maar niemand zit erom te springen. Toch is de fundamentele omslag onvermijdelijk. Ofwel zal de natuur de mens dwingen om te veranderen ofwel zullen we zelf zo slim worden dat we ons tijdig voorbereiden op de nieuwe, duurzame wereld.

Zo'n omslag maakt alleen kans als hij steunt op een proactief (business) model dat de uitdagingen van de wereld echt aan de kaak stelt, een model met een positieve invloed op de maatschappij. De *purpose* moet centraal staan. Want, als een bedrijf niet kan uitleggen wat het doet om de uitdagingen van de wereld op een positieve manier te beïnvloeden, waarom zouden wij als burgers dat bedrijf dan nog laten bestaan? Gelukkig groeit het besef dat 'niets doen' meer kost dan actie ondernemen. Sterker, de SDG's en de manier waarop ondernemingen de duurzaamheidsdoelstellingen tastbaar integreren in hun business-DNA, worden hun *licence to operate*. Zonder *licence* geen toekomst!

Negen jaar na de lancering groeiden de SDG's uit tot een code die wordt gedeeld door alle bedrijven en organisaties die duurzaam ondernemen als fundamenteel beschouwen voor het voortbestaan van hun activiteiten. Sterker, de SDG's zijn een onmisbaar kompas voor bedrijven en organisaties richting nieuwe (markt)

opportuniteiten, een leidraad om de positieve impact van hun activiteiten te maximaliseren. Wie dat niet inziet, begaat een grote vergissing. Niets doen is schuldig verzuim. Juist doen heeft weinig nadelen. De maatschappelijke en planetaire uitdagingen zijn enorm, maar de business-kansen moeten niet onderdoen. Bovendien is duurzaam ondernemen een must om de reputatie van het bedrijf hoog te houden en de *licence to operate* veilig te stellen.

Laat ons tegelijk realistisch blijven, het economisch 'groeidenken' zal nooit vanaf dag één perfect matchen met de finaliteit van de SDG's en omgekeerd. Maar ze hebben een onomkeerbaar proces in gang gezet. Niet de deadline van 2030 is de grootste verdienste, wel dat ze een afgebakende structuur en duidelijke visie bieden om het economisch model dat we midden 19e eeuw vormgaven, te herdenken op macro- en microniveau. 'Ik ben niet principieel tegen economische groei, wel tegen hoe we die definiëren', zegt de Sloveense econoom dr. Janez Potočnik, ook wel beschouwd als de *architect van de circulaire economie*. 'We moeten zo snel mogelijk afstappen van het bbp als alleenzaligmakende graadmeter van groei. Ik leg de logica van het bbp graag uit met het gezegde: je bereikt je doel niet door harder te wandelen als je in de foute richting loopt. We hebben dringend nood aan alternatieve meetinstrumenten die vertrekken vanuit wellbeing, of maatstaven die correcter zijn en beter aangepast aan de economie van de toekomst.'

Winst, welzijn, welvaart

In dit derde trendrapport van B-Tonic focussen we op zes SDG's die een grote impact hebben op het welbevinden van de medewerkers van bedrijven en organisaties. Een duurzaam welzijnsbeleid vormt immers de motor voor een grotere betrokkenheid tussen de verschillende stakeholders, ondernemers, management en medewerkers. De mens centraal stellen is essentieel voor de duurzame gezondheid van economie, maatschappij en milieu. En bij inbreiding dus ook voor de toekomstige relevantie van het bedrijf of de organisatie.

Met een aanpak waarin de mens centraal staat, zijn organisaties en bedrijven veerkrachtiger, tot meer in staat, innovatiever en gemotiveerder om de gezamenlijke duurzaamheidsdoelen te realiseren. We noemen het *people sustainability*. Dat nieuwe begrip stond hoog op de agenda van het Wereld Economisch Forum 2023 en wordt gedefinieerd als het ethisch en eerlijk behandelen van mensen binnen een organisatie. Concreet bevindt *people sustainability* zich op het snijvlak van duurzaam ondernemen, het bevorderen van het welzijn van de medewerkers en empowerment. Het fungeert als een hefboom voor hogere milieu-, sociale en governance-scores (ESG), performantere bedrijfsresultaten en een duurzamer wellbeingbeleid. Dat duurzamer wellbeingbeleid behelst drie componenten: mentaal, fysiek, financieel en sociaal welzijn, gezondheid en veiligheid en een inspirerende en fijne werkomgeving.

De zes pijlers van People Sustainability



Bron: WEF/SAP⁶

Top 6 SDG's met directe impact op wellbeing

De indicatoren op basis waarvan de uitvoering van SDG's kan worden gevolgd, zijn in eerste instantie bedoeld voor de beleidsmakers. Maar uiteraard is iedereen mee verantwoordelijk voor het bereiken van de doelstellingen. Lijken die een ver-van-je-bedshow? Dan heb je het mis. Het welslagen van de SDG's hangt immers nauw samen met het vermogen van de ondernemingen om op een duurzame manier te groeien en te voorzien in levens- en werkomstandigheden die leiden tot een gezonde balans tussen winst, welzijn en welvaart.



Verzeker een goede gezondheid en promoot welvaart voor alle leeftijden.



Verzeker gelijke toegang tot kwaliteitsvol onderwijs en bevorder levenslang leren voor iedereen.



Bereik gendergelijkheid en empowerment voor alle vrouwen en meisjes.



Bevorder aanhoudende, inclusieve en duurzame economische groei, volledige en productieve tewerkstelling en waardig werk voor iedereen.



Bouw veerkrachtige infrastructuur, bevorder inclusieve en duurzame industrialisering en stimuleer innovatie.



Versterk de implementatiemiddelen en revitaliseer het wereldwijd partnerschap voor duurzame ontwikkeling.

Goed om weten!

De 'Business and Sustainable Development Commission' van het Wereld Economisch Forum becijferde in 2017 al de potentiële businessopportunities van de SDG's⁷. Daaruit blijkt dat de SDG's marktopportunities openen voor meer dan 11 miljard euro/jaar. Dat dankzij productiviteitswinsten en commerciële inkomsten onder meer op het vlak van gezondheid en welzijn.

In de huidige onzekere en turbulente tijden levert aandacht voor het welzijn van medewerkers grote voordelen op inzake productiviteit, samenwerking en motivatie. Zo toont recent onderzoek van het softwarebedrijf SAP aan dat meer dan 86 % van de leidinggevenden denkt dat investeren in de duurzaamheid van mensen kan leiden tot positieve economische en ecologische duurzaamheidsresultaten⁸. Het adviesbureau McKinsey merkt op zijn beurt op dat 83 % van de C-suite (het topmanagement) verwacht dat duurzaamheidsprogramma's (ESG) binnen afzienbare tijd meer zullen bijdragen aan de aandeelhouderswaarde dan vandaag het geval is⁹.

Kortom, door mensen centraal te stellen in de bedrijfsstrategie verbeteren de innovatie, veerkracht en samenwerking en versnellen de prestaties en vooruitgang. We kunnen dus stellen dat people sustainability de kern vormt van de 'S' van ESG. En omgekeerd dat duurzaam of ESG-ondernemen een motor is voor het wellbeingbeleid (lees 'ESG, motor voor wellbeingcultuur', p. 18).

'Er bestaat geen mirakeloplossing om medewerkers productief en bevlogen te houden'

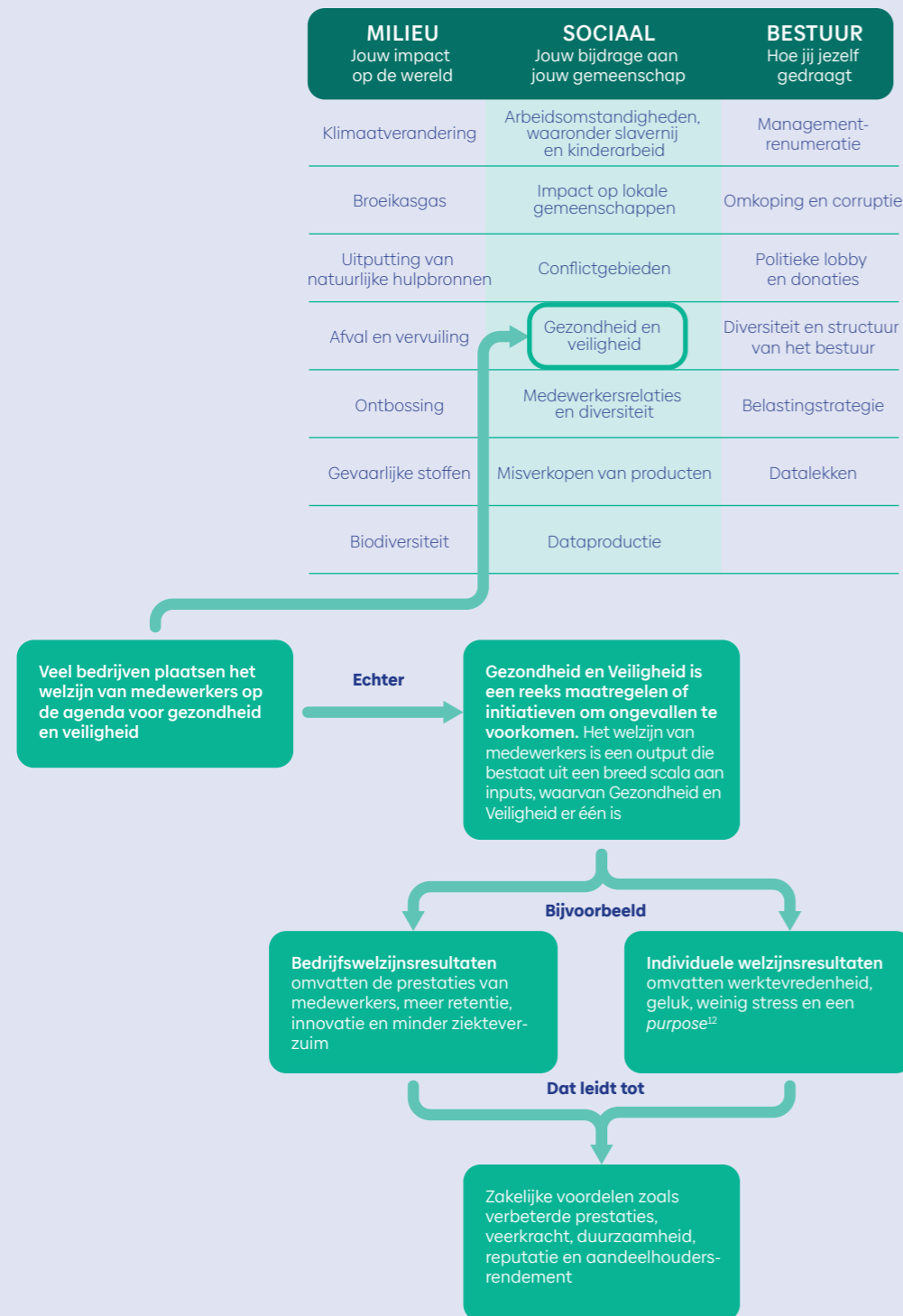
Mensen blijven immers langer actief en productief als ze zich goed voelen in hun job en op het werk. Wanneer persoonlijke aspiraties, competenties en waarden matchen met de werkinhoud en -organisatie en de werkomgeving, hebben medewerkers het gevoel zinvol bezig te zijn en een effectieve bijdrage te leveren aan het groter geheel. Ook langer werken – een must in een maatschappij die vergrijsd en in een wereld van werk waar talent almaar schaarser wordt – is vooral een kwestie van duurzamer werken, van voortdurend in balans blijven. Om ervoor te zorgen dat medewerkers niet uit de boot vallen omwille van gezondheidsproblemen, stress of burn-out is een bredere kijk op werk nodig. Succes komt niet uit een 'technische' benadering met (risico)analyses, 'preventie en bescherming'-procedures, opleidingen en administratie, maar zoals reeds gezegd uit een veel bredere aanpak die de medewerker als mens centraal stelt. Medewerkers inzetten op basis van hun kwaliteiten, talenten en vaardigheden, met voldoende ontwikkelingsmogelijkheden, rekening houden met hun persoonlijke noden en aspiraties is de sleutel tot succes.

Wellbeing van je medewerkers gaat over het opbouwen van veerkracht, cultuur en prestaties, niet over het voorkomen van ongevallen. Dat betekent niet dat preventie niet zinvol zou zijn voor het welzijn, maar door het een plaats te geven binnen de dienst 'Bescherming en Preventie op het werk'¹⁰ misken je de belangrijkste componenten die leiden tot een wellbeinggevoel van de medewerkers. Vanuit die visie is welzijn het belangrijkste fundament van de 'S' binnen een ESG-strategie van een bedrijf¹¹ (zie verder 'De 'S' van ESG en wellbeing', p. 16).

Organisaties die voorbijgaan aan dat grotere plaatje en zich beperken tot louter wettelijke aspecten en procedures riskeren een grotere uitval van medewerkers, meer verloop en een ondermaats presterend geheel. Maar ook de medewerker die zelf niet investeert in zijn ontwikkeling, geen keuzes maakt en zich nestelt in een (werk)situatie die eigenlijk niet zijn voorkeur geniet, riskeert vroeg of laat fysiek of mentaal op een zijspoor te belanden.

Er bestaat natuurlijk geen mirakelaanpak om medewerkers productief en bevlogen te houden. Iedere medewerker, ieder bedrijf, elke werkplek is anders. Maatwerk op mensenmaat en wendbaarheid van zowel het individu als de organisatie, zijn dé boodschappen.

Wellbeing overstijgt 'Preventie en Bescherming'



Bron: MindForward Alliance

ESG maakt SDG's concreet

Je kunt de SDG's beschouwen als de grote kapstok, het wereldwijde maatschappelijk raamwerk, het strategische einddoel. De ESG-criteria vormen op hun beurt de maatstaven, de KPI's om de prestaties van de organisatie of het bedrijf richting de SDG's te bepalen op ecologisch ('E'), sociaal ('S') en governance ('G') vlak. Anders gezegd: de ESG-prestaties van een bedrijf maken de impact op het gebied van de SDG's concreet en meetbaar (zie de infografiek hieronder. Dankzij de ESG-criteria kan de verantwoordelijkheid van bedrijven, organisaties en al hun stakeholders (stroomopwaarts en -afwaarts) ten aanzien van milieu, sociaal beleid en governance worden gestructureerd en beoordeeld (lees ook 'Materialiseer jouw SDG's', p. 28).

SDG's uitgedrukt in ESG

Onderstaande tabel toont een niet-limitatieve lijst van duurzame acties die een bedrijf kan ondernemen. Ze zijn opgesplitst per ESG-criterium en gekoppeld aan de SDG's.



ECOLOGISCH CRITERIUM

- Afvalbeheer
- Impact en verminderde uitstoot van broeikasgassen
- Preventie van milieurisico's
- Energie-efficiëntie
- Lucht- en waterverontreiniging
- Verlies en herstel van biodiversiteit



SOCIAAL CRITERIUM

- Naleving van mensen- en arbeidsrechten
- Arbeidsomstandigheden
- Preventie van ongevallen
- Betrekkingen met medewerkers
- Sociale dialoog
- Billijkheid op het gebied van werkgelegenheid
- Genderdiversiteit
- Beloningsverschillen
- Corruptiebestrijding
- Vorming van het personeel
- Keten van onderaannemers



GOVERNANCE CRITERIUM

- Transparantie van aandeelhouderschap en van structuren
- Rechten van de aandeelhouders
- Onafhankelijkheid van de raad van bestuur
- Toezicht op de raad van bestuur
- Diversiteit van het management
- Transparantie van gegevens
- Bedrijfsethiek (gedragscode)
- Billijkheid van de remuneratie van het uitvoerend management
- Op duurzaamheid gebaseerde beloning
- Aanwezigheid van een Comité ter controle van de boekhouding



Bron: Instituut van Bedrijfsrevisoren

'Social is the new green'

De 'S' van ESG en wellbeing

Vandaag ligt nadruk vooral op de 'E' van ESG, maar binnen afzienbare tijd zullen sociale verantwoordelijkheid ('S') en behoorlijk bestuur ('G') een evenwaardig gewicht krijgen in de duurzaamheids- of ESG-prestatie van een bedrijf. Sterker zelfs, volgens Siviglia Berto (Managing Director van B-Tonic) is 'social the new green'. Naast milieuoverwegingen en goed bestuur, groeide de sociale pijler van ESG uit tot een onmiskenbaar fundament van duurzaam ondernemen. Het is essentieel dat bedrijven de 'S' van ESG integreren in hun strategieën en bedrijfsvoering, met het oog op een duurzame en succesvolle toekomst. Bovendien verplicht de Europese Unie almaar meer bedrijven om te rapporteren over hun niet-financiële, of duurzame prestaties (meer over de Europese CSRD-richtlijn op p. 25).

De vraag is hoe je als bedrijf best de 'S' in je strategie inbouwt en wat de voordelen zijn?

1. Bevorder medewerkerswelzijn en diversiteit

Een belangrijk aspect van de sociale pijler van ESG is het waarborgen van een veilige en inclusieve werkomgeving voor alle medewerkers. Daarnaast is het stimuleren van diversiteit en inclusie van cruciaal belang zodat dat alle medewerkers gelijke kansen hebben om te groeien en te bloeien binnen de organisatie.

2. Zet duurzame toeleveringsketens op

Bedrijven kunnen ervoor zorgen dat hun leveranciers ethisch te werk gaan en eerlijke arbeidsomstandigheden waarborgen, mensenrechten respecteren en een negatieve milieu-impact minimaliseren. Het opzetten van transparante toeleveringsketens en het uitvoeren van audits om de naleving ervan te waarborgen, zijn essentiële stappen in die richting.

3. Toon maatschappelijke betrokkenheid

Bedrijven kunnen de sociale pijler van ESG versterken door actief betrokken te zijn bij de gemeenschappen waarin ze actief zijn. En dat op een manier die aansluit bij hun kernactiviteiten en waarde toevoegt aan de samenleving.

4. Wees klantgericht en bescherm de consument

Bedrijven moeten ethische marketingpraktijken hanteren, transparantie bevorderen en producten en diensten leveren die aan de verwachtingen en behoeften van de klanten voldoen. Dat ondersteunt de reputatie en het consumentenvertrouwen.



Metten als hefboom

Hoe weet je of jouw bedrijfscultuur daadwerkelijk wellbeing ondersteunt? Wat in de wandelgangen over de tongen gaat of op HR-sites als Glassdoor en Vault Platform wordt gepost, is vaak subjectieve informatie, gekleurd door recente gebeurtenissen op de werkplek of de stemming van de dag. Is het geen sterk idee om de wellbeing objectief te meten en de resultaten transparant te communiceren? Dat lijkt radicaal, maar ligt volledig in lijn met de ESG-rapportering waarbij bedrijven openbaar rapporteren over hoe ze presteren op het vlak van milieu, sociaal beleid en good governance. Die transparantie is zo waardevol voor alle betrokkenen dat Europa de rapportage over niet-financiële prestaties verplicht stelt voor steeds meer bedrijven (meer over de CSRD-richtlijn op p. 22). Reden genoeg om het welzijn van medewerkers beter te begrijpen en erover te communiceren met de stakeholders.

Waarom focussen op de 'S'?

Uit literatuuronderzoek¹³ kunnen we een aantal argumenten distilleren die aantonen waarom het belangrijk is om te focussen op het sociale aspect.

- **Talent en behoud.** Individuen die het gevoel hebben dat een organisatie opkomt voor sociale en ethische problemen blijven vaker bij deze organisatie.
- **Merk, reputatie en publiek imago.** Wereldwijd wijzen leidinggevenden 63 % van de marktwaarde van hun organisatie toe aan de algemene reputatie van het bedrijf.
- **Inclusieve menselijke ervaring.** Organisaties die zich als divers en inclusief identificeren hebben 35 % meer kans om hun concurrentie te overtreffen.
- **Productiviteit en output.** 90 % van de medewerkers die bij organisaties werken met een sterk sociale impact getuigen dat ze zich meer geïnspireerd, gemotiveerd en betrokken voelen tot hun werk.
- **Gelukkige en gezonde werkplek.** Sociale verantwoordelijkheid heeft een positieve invloed op het welzijn van medewerkers als resultaat van verantwoordelijk en ethisch gedrag.
- **Mensenrechten en arbeidsnormen.** Organisaties die mensenrechten als kernprincipe dragen, beheren veerkracht effectiever.

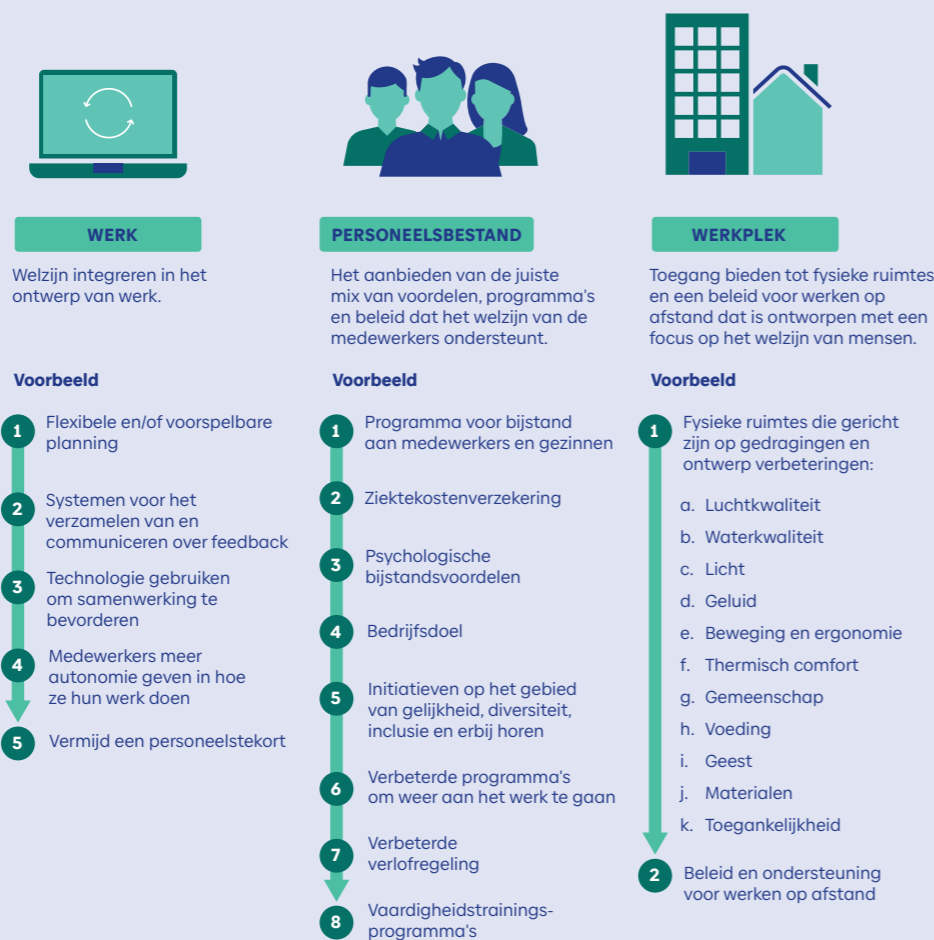
ESG, motor voor welzijns cultuur

De Wereldgezondheidsorganisatie definieert gezondheid als de som van een opperste fysiek, mentaal, sociaal en financieel welzijn. Dat betekent inherent dat je de gezondheid van een medewerker niet uitsluitend kunt meten in termen van ziekte, absenteïsme, ongeval of invaliditeit. Zo wijst de praktijk uit dat het ESG- of duurzaamheidsbeleid van een onderneming directe impact heeft op de wellbeing van de medewerkers. De cirkel is rond: hoe duurzamer of ESG-gedreven het bedrijf of de organisatie werkt, hoe positiever de impact op de wellbeing van het menselijk (en sociaal) kapitaal, dat op zijn beurt de brandstof vormt voor de groei en het succes van de organisatie.

Het is dus zaak om wellbeing op een holistische manier te benaderen en te integreren in de bedrijfscultuur. Hoe doe je dat?

Deloitte identificeert drie pijlers waarop je een wellbeingcultuur bouwt of verdiept:

1. De organisatie van het werk
2. De ondersteuning van de medewerkers
3. De organisatie van de werkplek- en omgeving



Bron: Deloitte, Well-being: A new cornerstone for ESG strategy and reporting, januari 2022

Maar je kunt nog verder gaan en naast de medewerkers en de organisatie ook de lokale, en indien zinvol de wereldwijde, gemeenschap integreren in het wellbeingbeleid. Het International WELL Building Institute lanceerde recent *12 Competencies for Measuring Health and Well-being for Human and Social Capital*. Parameters binnen vijf categorieën (het individu, de organisatie, het milieu, de gemeenschap en de wereld) kunnen helpen om te achterhalen op welke domeinen het beter kan.



Bron: Deloitte, Well-being: Moving from effort to effect, Part two, 2022
© 2022 International WELL Building Institute pbc. All rights reserved

'War for wellbeing'

Duurzaam ondernemen is een belangrijke verzoeking geworden van de medewerkers op zoek naar zingeving voor hun professionele ambities. In de context van de huidige 'war for talent' is duurzaamheid een kritieke waarde voor jouw onderneming of organisatie. En duurzaam betekent onder meer aandacht voor de wellbeing van je medewerkers.

Op die manier groeide welzijn uit tot een krachtig wapen in de strijd voor een aantrekkelijke employer brand. Zowel om nieuw talent aan te trekken als om de huidige medewerkers te binden. En dat niet op zijn minst richting de jonge generaties die kiezen voor werkgevers die echt bezig zijn met hoe hun medewerkers zich voelen. Uit een onderzoek van consultant Deloitte¹⁴ blijkt zelfs dat 68 % van de medewerkers en 81 % van de C-suite (het topmanagement) een beter welzijn verkiest boven stijgen op de carrière ladder. Anders gezegd, achter de frontlinie van de huidige 'war for talent' heerst sinds enkele jaren een heuse 'war for wellbeing'.

Dat wordt bevestigd door een recente bevraging van de Antwerp Management School waaruit blijkt dat de wellbeing van medewerkers vandaag meer aandacht krijgt dan voor 2020, toen de coronacrisis begon. Zo heeft 53 % van de werkgevers een welzijnsbeleid of is 35 % van plan er een te maken¹⁵. Een studie van HP bij meer dan 15.000 kenniswerkers in 12 landen toont dan weer dat 83 % van die medewerkers bereid is minder te verdienen bij een werkgever die factoren voor werkgeluk, zoals emotionele intelligentie, vertrouwen en keuzevrijheid waardeert¹⁶. De Britse Bupa Wellbeing Index¹⁷ komt tot dezelfde bevinding: medewerkers aanvaarden een salarisverlaging van 19 % als ze voor een ethisch verantwoorde of milieuvriendelijke organisatie kunnen werken. Dat percentage stijgt tot 23 % bij de generatie Z dat een almaar groter deel van de beroepsbevolking uitmaakt (zie figuur hieronder).

Hoeveel loonsverlaging zouden mensen accepteren om voor een meer duurzaam bedrijf te werken?



Bron: Bupa Wellbeing Index 2023



Ten slotte wijst Peggy De Prins, professor (duurzame) HRM/Academische directeur Master in Strategic HRM aan de Antwerp Management School, op de negatieve impact van de dark sides, zoals stress en werkdruk op het behoud van medewerkers en het aantrekken van het talent van morgen. 'Medewerkers vertrekken als ze te veel zaken onder de radar moeten houden. Dat is bijzonder jammer, zeker in de context van de war for talent. We moeten investeren in *continuous listening*. Zo kom je als leidinggevende niet voor verrassingen te staan als je goede mensen plots vertrekken. Medewerkers worden kritischer, zeker ook als het gaat om persoonlijk welzijn.¹⁸

Samengevat: mensen willen werken voor organisaties waar medewerkers het goed hebben. Het Deloitte-onderzoek toont dat 59 % van de medewerkers ernstig overweegt om te gaan werken bij een bedrijf dat betere arbeidsvoorwaarden biedt dan hun huidige werkgever. Een evolutie die wordt bevestigd door een studie van Randstad¹⁹ waaruit blijkt dat 56 % van de medewerkers tussen 18 en 24 jaar zou stoppen met een job die hen belette van hun leven te genieten; 38% van de medewerkers tussen 55 en 67 jaar was het daarmee eens.

'Wellbeing is (veel) meer dan een strategie van woorden en nu en dan een klein gebaar'

Wellbeing is dus (veel) meer dan een strategie van woorden en nu en dan een klein gebaar, yogales, fruitmand of gratis koffie. Het is een waarde, de *purpose*, de cultuur die je als organisatie uitdraagt en dag in dag uit toepast. En die moet leiden tot wat de Amerikaanse ondernemer en oprichter van Automatic, Matt Mullenweg, het nirwana noemt: 'Het is wanneer iedereen in het bedrijf tijd heeft voor welzijn en mentale gezondheid, wanneer mensen hun best doen en het hoogste niveau van creativiteit gebruiken om het beste werk uit hun carrière te halen, en gewoon plezier hebben.'²⁰ Hoe onbereikbaar dat nirwana op het eerste gezicht wel lijkt, de ervaring leert dat het streven ernaar minstens even stimulerend en opbouwend werkt. Voor de wellbeing van medewerkers én van de organisatie.

59 %
van medewerkers verandert van job als de arbeidsvoorwaarden elders beter zijn.



68 %
van de medewerkers en 81 % van de C-suite verkiest een beter welzijn boven stijgen op de carrière ladder.



CSRD-rapportage, doen! Verplicht of niet

In een column in de MIT Sloan Management Review wijst Andrew Winston²¹ op het groeiende belang dat financiële markten en investeerders hechten aan duurzaamheid. Dat zijn zwaarwichtige spelers die het verschaffen van kapitaal afhankelijk maken van het duurzaamheidsvermogen van hun klanten-bedrijven. De druk om duurzaam te ondernemen – en dus het businessmodel en de bedrijfscultuur in lijn te brengen met de SDG's – komt, zoals we hierboven al schreven, uit alle geledingen van de maatschappij. Niet op zijn minst ook uit politieke hoek.

Zo trad in januari 2023 de richtlijn van de Europese Unie inzake de duurzaamheidsrapportage door ondernemingen (de Corporate Sustainability Reporting Directive - CSRD) in werking. De Europese lidstaten, dus ook ons land, hebben tot 6 juli 2024 de tijd om de richtlijn in nationale wetgeving om te zetten.

Die nieuwe richtlijn verplicht een grote groep van ondernemingen (250 of meer medewerkers) om vanaf 2026 te rapporteren over de manier waarop hun bedrijf impact heeft op de mens en het milieu. Die informatie moet bovendien worden getoetst door een accountant. Die moet zich uitspreken over de zogenaamde 'beperkte zekerheid' of *limited assurance* van de rapportage.

De nieuwe richtlijn vormt een uitbreiding op de reeds bestaande richtlijn niet-financiële rapportage (Non-Financial Reporting Directive of NFRD). Die NFRD uit 2014 verplicht grote beursgenoteerde bedrijven, banken en verzekeringsmaatschappijen om niet-financiële informatie (een duurzaamheidsrapport) te publiceren.

De nieuwe CSRD-richtlijn verruimt nu de scope van de bedrijven die een duurzaamheids- of ESG-rapport moeten publiceren. Ze wordt dus van toepassing op een veel groter aantal ondernemingen – een ruwe schatting telt er zo'n 50.000 in ons land – actief in alle sectoren.

Het nauwgezet opvolgen van je ESG-prestaties wordt dus minstens even belangrijk als de follow-up van je financiële prestaties. Hoe doe je dat best? De CSRD biedt je een leidraad om die niet-financiële (ook wel extra-financiële genoemd) rapportage te harmoniseren,

zodat de informatie relevant, vergelijkbaar, betrouwbaar en gemakkelijk toegankelijk en bruikbaar wordt voor iedereen. Tegelijk biedt zo'n transparante rapportage je een houvast om je activiteiten, prestaties en ambities op het gebied van duurzaamheid effectief en consistent te meten en te rapporteren. En waar zinvol ook bij te sturen. Last but not least biedt het investeerders of andere zakenpartners accurate informatie die zij op hun beurt kunnen – en steeds vaker moeten – gebruiken om hun beslissingen te onderbouwen. Ten slotte beperkt het ook het risico op greenwashing²².

Een recente studie door het marktonderzoeksbureau Ipsos toont dat de overgrote meerderheid (89 %!) van de Belgische ondernemingen (nog) niet klaar is voor de verplichte rapportering.²³ Tegelijk moeten de bedrijven die (nog) niet verplicht moeten rapporteren goed beseffen dat ze sowieso druk zullen ondervinden van hun stakeholders om alsnog met de rapportage te starten. We noemen dat het doorsijpeleffect of de druk van klanten, medewerkers, leveranciers, investeerders, financiers, ... die duurzaam ondernemen als essentieel beschouwen voor duurzame waardecreatie. Ten slotte maken die kmo's een groot deel uit van de bankbalansen en wegen ze dus ook door in het risicobeheer van de banken.

'Het opvolgen van je SDG-prestaties wordt minstens even belangrijk als de follow-up van de financiële prestaties'

ESG-management stopt dus niet aan de poorten van het bedrijf: het moet de volledige waardeketen omvatten, stroomafwaarts én stroomopwaarts. Dat betekent dat de onderneming die verplicht moet rapporteren, verantwoording opneemt vanaf de toeleveringsketen tot en met het gebruik en de einde-levensduur van haar producten of diensten. En dus van bijvoorbeeld haar leveranciers en klanten zal eisen dat ook zij op een duurzame manier ondernemen en dat kunnen staven met data.

Voordelen ESG-rapportage

In essentie zorgt de ESG-rapportage ervoor dat een onderneming vlot en transparant kan communiceren over de sociale en ecologische gevolgen van haar activiteiten en haar manier van besturen. En dat kan helpen om:

- compliant te zijn met de regionale, nationale en supranationale regelgeving;
- de aantrekkelijkheid voor investeerders, kredietverleners en subsidiërende overheden te versterken;
- het engagement inzake duurzaam ondernemen tastbaar te maken en te onderstrepen (reputatie- en imagebuilding);
- investeerders en klanten aan te trekken;
- het risico op reputatieschade te beperken;
- talent in te zetten dat wordt aangetrokken door de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de onderneming;
- zichzelf te benchmarken met conculega's of sectorgenoten;
- beter inzicht te krijgen in het eigen concurrentievermogen;
- interne groeiopportunities te ontdekken (zoals kostenreductie, circulaire processen);
- de diversiteit en inclusie in het bedrijf te bevorderen;
- de verduurzaming van haar volledige waardeketen (stroomopwaarts en stroomafwaarts) te stimuleren;
- ...

Vrijwillig rapporteren als kmo?

De Europese Commissie lanceerde eind juli 2023 standaarden voor ESG-rapportage. Die standaarden (European Sustainability Reporting Standards, ESRS) dienen als een verplicht kader voor bedrijven die aan de CSRD-richtlijn moeten voldoen²⁴. Zo komen er verplichte standaarden specifiek voor beursgenoteerde kmo's.

Daarnaast worden momenteel normen ontwikkeld voor kmo's die op vrijwillige basis willen rapporteren over hun ESG-prestaties. De zogenaamde 'vrijwillige' standaarden worden zo uitgewerkt zodat de rapportage niet te belastend is voor de workload van de kmo. Zodra ze zijn aangenomen, kunnen de kmo's ze als referentie gebruiken.

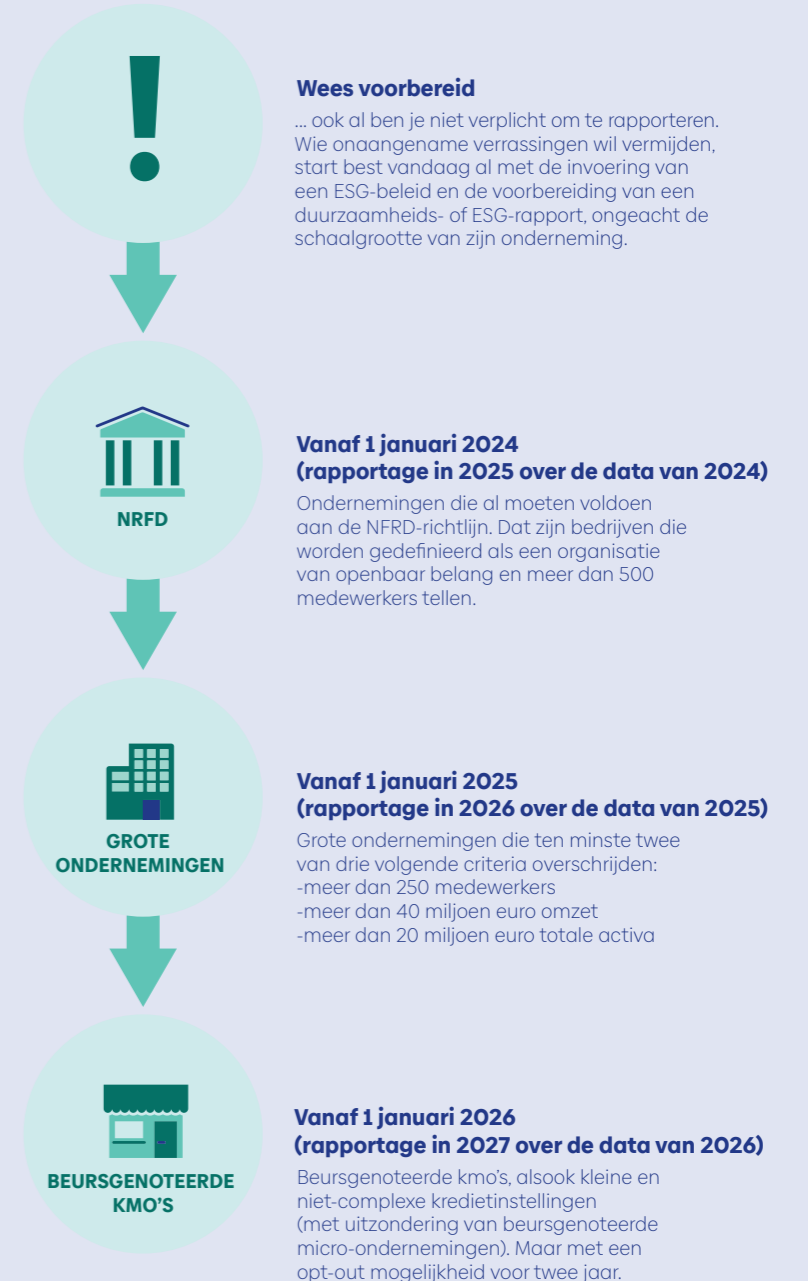


CSRD - Wie moet wanneer rapporteren?

De toepassing van de CSRD verloopt in drie fasen. De schaalgrootte van je onderneming bepaalt in welke fase jouw bedrijf aan de richtlijn moet voldoen. Onderstaande figuur brengt duidelijk in kaart wie wanneer in regel moet zijn van zodra België die in 2024 in nationale wetgeving heeft omgezet.

Voor niet-Europese ondernemingen geldt de verplichting om een duurzaamheidsverslag in te dienen voor alle ondernemingen met een netto-omzet van 150 miljoen euro in de EU en die ten minste één dochteronderneming of bijkantoor in de EU hebben.

In België zijn de vennootschappen die moeten voldoen aan de CSRD, de vennootschappen die onder de bepalingen van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen vallen. In beginsel moeten verenigingen of de overheidssector niet voldoen aan de richtlijn.



Vanaf 2028 (rapportage in 2029 over de data van 2028)
Voor niet-Europese ondernemingen geldt de verplichting om een duurzaamheidsverslag in te dienen voor alle ondernemingen met een netto-omzet van 150 miljoen euro in de EU en die ten minste één dochteronderneming of bijkantoor in de EU hebben.



De impact van de SDG's op jouw bedrijf

- *Hoera, rainbow dressing is voorbij*
- *Materialiseer jouw SDG's*
- *Doe de duurzaamheidsreis*

Blijft de hamvraag hoe je SDG-gedreven waarden als klimaat- en milieuvriendelijkheid, sociaal welzijn, diversiteit, circulair grondstoffenbeheer, maatschappelijk ondernemerschap, ... objectiveert in tastbare en meetbare doelstellingen? Zonder dat het bovendien als een hinderlijk keurslijf wordt ervaren?

Hoera, rainbow dressing is voorbij

Nog heel veel bedrijven zijn zoekende, maar nemen intussen wel steeds meer stappen in de juiste richting. Ze beseffen met andere woorden dat de tijd van *cherry picking* of *rainbow dressing* zoals econoom Wayne Visser het noemt, voorbij is. Bedrijven die er enkele SDG's (kleurtjes) uitpikken, zien immers het geheel niet. 'Ze proberen vaak één iets te maximaliseren, de winst bijvoorbeeld. Ze focussen op een heel lineaire manier op één gewas of type product. Als je je bij duurzaamheid beperkt tot enkele kwesties, zie je misschien niet hoe ze gerelateerd zijn aan de rest. In de energiesector bijvoorbeeld werd biobrandstof een tijd als een mirakeloplossing gezien, maar biobrandstof had als onbedoeld neveneffect dat het voedingsgewassen begon te vervangen. Er ontstond concurrentie over landbouwgrond voor voeding of voor biobrandstof. Dat heeft er een tijdlang toe geleid dat de voedingsprijzen stegen. Het gaat erom na te denken over de consequenties van de dingen die je doet.'

Het is uiteraard onbegonnen werk om tegelijk op alle 17 SDG's in te zetten, maar besef wel dat alles met alles is verbonden. En dat iedereen(!) zijn steentje kan en moet bijdragen, als individu, overheid, organisatie, bedrijf, ... Elk initiatief moet op een systemische manier worden ingepast en met elkaar worden verbonden in een integrale en holistische duurzaamheidsstrategie.

Materialiseer jouw SDG's

Hoewel alle 17 SDG's met elkaar verbonden en even belangrijk zijn, kun je als bedrijf of organisatie in stappen werken – altijd met de totaliteit in het achterhoofd – en starten met die domeinen te identificeren en tastbaar te maken ('materialiseren') die de grootste impact hebben op wat jij doet en wilt bereiken en wat jouw interne en externe stakeholders verwachten.

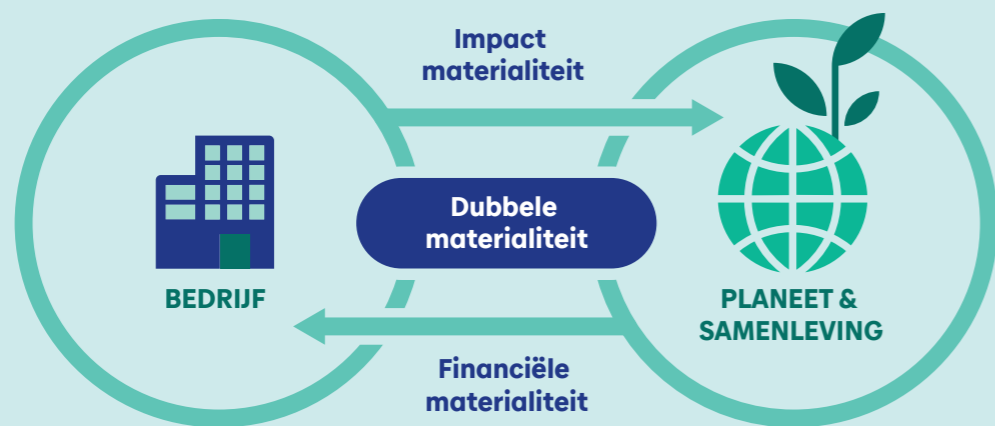
Zoals we hierboven al kort beschreven, worden SDG's tastbaar door ze via de ESG-criteria (Environment/Milieu, Social/Maatschappij en Governance/Bestuur) meetbaar en dus vergelijkbaar te maken. Zo gaan de milieucriteria na in welke mate een bedrijf bijdraagt en presteert inzake milieu-uitdagingen (bv. afval, verontreiniging, broeikasgassen, ontbossing en klimaatverandering). De sociale criteria bepalen hoe een bedrijf zijn medewerkers behandelt (bv.: het beheer van het menselijk kapitaal, diversiteit en gelijke kansen, werkomstandigheden, gezondheid en veiligheid en misleidende verkoop). De governancecriteria ten slotte onderzoeken hoe een bedrijf wordt bestuurd (bv. verloning leidinggevenden, belastingpraktijken en -strategie, corruptie en omkoping en brede diversiteit en structuur).

Verder moet een onderneming ook aantonen dat ze vooruitkijkt en rapporteren over de middelen die ze aan haar engagement en acties koppelt: wat zijn je ESG-doelen voor 2025, 2030 of 2050 en hoe ga je die bereiken? Hoe bereid je je voor om te overleven in de klimaatneutrale economie van de toekomst? Het blijft echter bijzonder moeilijk om met de huidige criteria te anticiperen op nieuwe of toekomstige maatschappelijke en technologische ontwikkelingen. De technologie evolueert razendsnel waardoor een project altijd nog duurzamer kan dan aanvankelijk voor mogelijk werd gehouden. Het objectiveren van duurzaamheid is met andere woorden een levend langetermijnproces.

Als houvast lanceerde Europa een eerste set van 12 standaarden als ESG-rapportagevereisten, de zogenaamde European Sustainability Reporting Standards (ESRS)²⁵. Al die informatie moet, samen met alle relevante financiële gegevens, gebundeld worden in een geïntegreerd duurzaamheidsverslag of -rapport.

Dubbele materialiteit

Materialiteit verwijst naar de mate waarin informatie relevant is en invloed kan hebben op de beslissingen van gebruikers van die informatie. In het kader van ESG-rapportage betekent materialiteit dat de gerapporteerde informatie significant genoeg is om invloed uit te oefenen op de beslissingen van belanghebbenden, zoals investeerders, klanten, medewerkers en andere partijen die betrokken zijn bij het bedrijf.

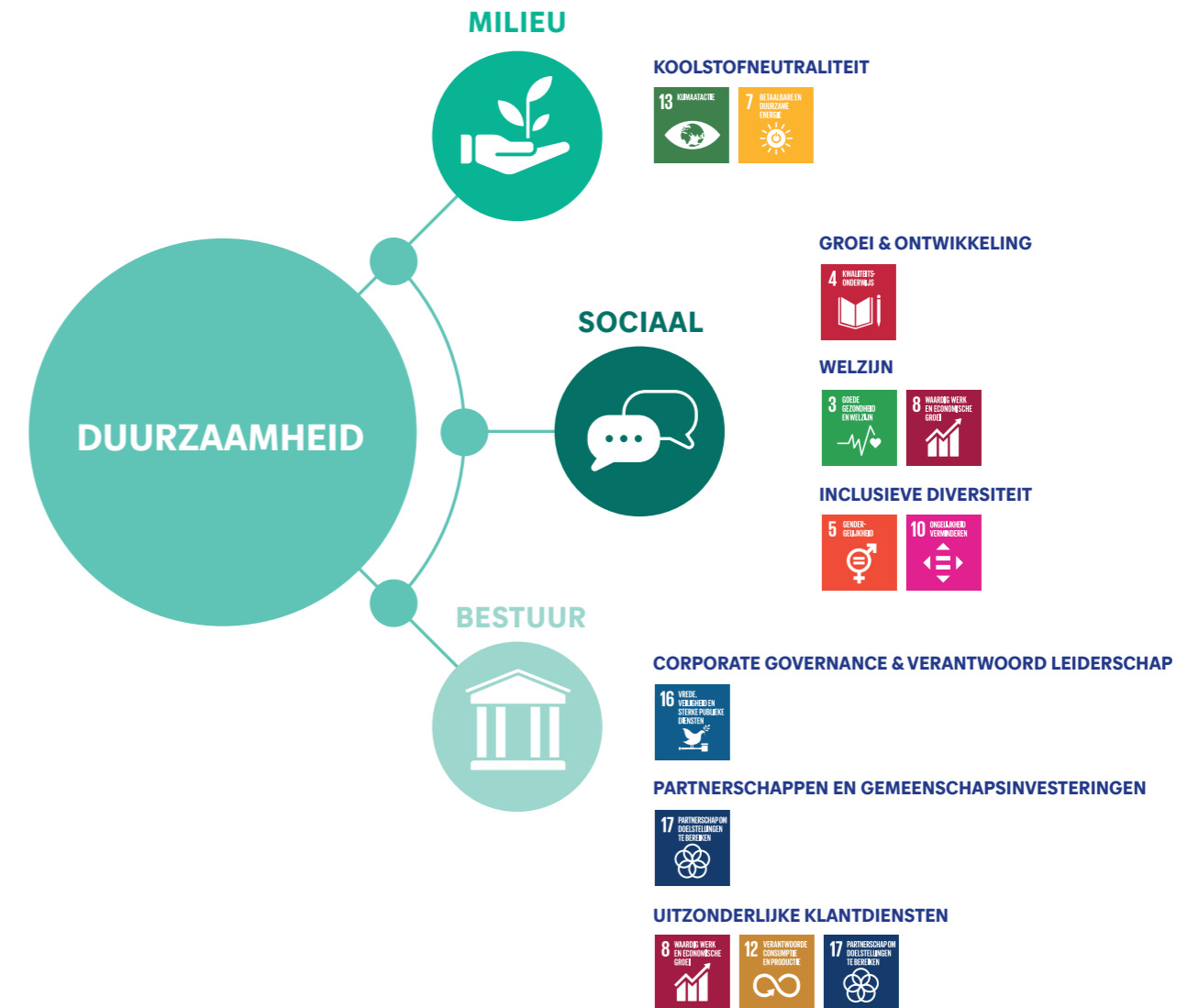


De CSRD verplicht bedrijven om te rapporteren volgens het principe van de 'dubbele materialiteit'. Ze moeten enerzijds verslag uitbrengen over de financiële impact van ecologische of sociale factoren die een risico vormen voor het bedrijf, de zogenaamde 'financiële materialiteit'. In mensentaal: over hoe externe duurzaamheidsfactoren van 'buiten naar binnen' impact hebben op hun prestatie, positie en ontwikkeling. Anderzijds moeten ze rapporteren over de impact van hun eigen activiteiten op maatschappij, mens en milieu (van binnen naar buiten), de zogenaamde 'impactmaterialiteit'.

Het onderstaande voorbeeld van zo'n materialiteitsanalyse²⁶ brengt de SDG's en de ESG-doelen samen in een matrix. Omdat sommige van de meest relevante doelen sterk samenhangen, werden ze in deze case geclusterd.

'Wat wil jij bereiken en wat verwachten jouw interne en externe stakeholders?'

Dat resulteerde in zeven focusgebieden: koolstofneutraliteit, groei en ontwikkeling, wellbeing van de medewerkers, inclusieve diversiteit, corporate governance en verantwoordelijk leiderschap, partnerships en maatschappelijke investeringen en ten slotte uitzonderlijke klantenservice. Er bestaat niet zoiets als een *one size fits all*-toepassing. De resultaten en uitvoering zullen immers in geen twee bedrijven hetzelfde zijn. Zaak is dat ieder op basis van eigen kunnen en kennen zijn duurzaamheidsstrategie en wellbeingcultuur op een holistische manier aanpast of heruitvindt.



Bron: Sustainability Report BDO Belgium – fiscal year 2022 – © BDO Belgium

Good Life Goals vertalen SDG's naar ieders leven

De Good Life Goals richten zich op het individu in het bereiken van de ambities van de SDG's. Net zoals de Good Work Goals (zie p. 35) een wereldwijde vertaling is van de SDG's voor het bedrijfsleven, heeft het internationale bedrijfsleven nu ook een vertaling van de SDG's gemaakt voor het individuele handelen. Hieronder lees je hoe de zes SDG's met directe impact op well-being, concreet worden in je dagdagelijkse leven.



3 Zorg goed voor je gezondheid

1. Leer hoe je gezond blijft en deel die kennis
2. Was je handen en beweeg regelmatig
3. Wees veilig op en nabij wegen
4. Heb oog voor geestelijke gezondheid en welzijn
5. Eis medische zorg en vaccinaties voor iedereen



4 Leer en onderwijs

1. Blijf levenslang leren
2. Leer kinderen vriendelijkheid
3. Zorg dat jongens en meisjes op school kunnen blijven
4. Steun leerkrachten en hou de scholen open
5. Verdedig ieders recht op onderwijs



5 Behandel iedereen gelijk

1. Leer en deel manieren om seksisme te beëindigen
2. Voed kinderen op met het verwachtingspatroon van gelijkheid
3. Toon respect voor mannen en vrouwen die zorgen voor hun gezinnen
4. Verdedig de reproductieve rechten van vrouwen
5. Bestrijd geweld tegen vrouwen en meisjes



8 Werk eerlijk

1. Leer families financiële vaardigheden
2. Eis veilige werkomstandigheden
3. Controleer dat niemand werd uitgebuit om te maken wat jij koopt
4. Steun lokale bedrijven, thuis en in het buitenland
5. Verdedig ieders rechten op de werkvloer



9 Maak slimme keuzes

1. Wees op de hoogte van de plannen tot vooruitgang in jouw land
2. Wees slim en mild online
3. Ondersteun initiatieven die goed zijn voor de mensen en voor de planeet
4. Verwelkom innovaties die de wereld beter maken
5. Eis dat de voordelen van vooruitgang gedeeld worden

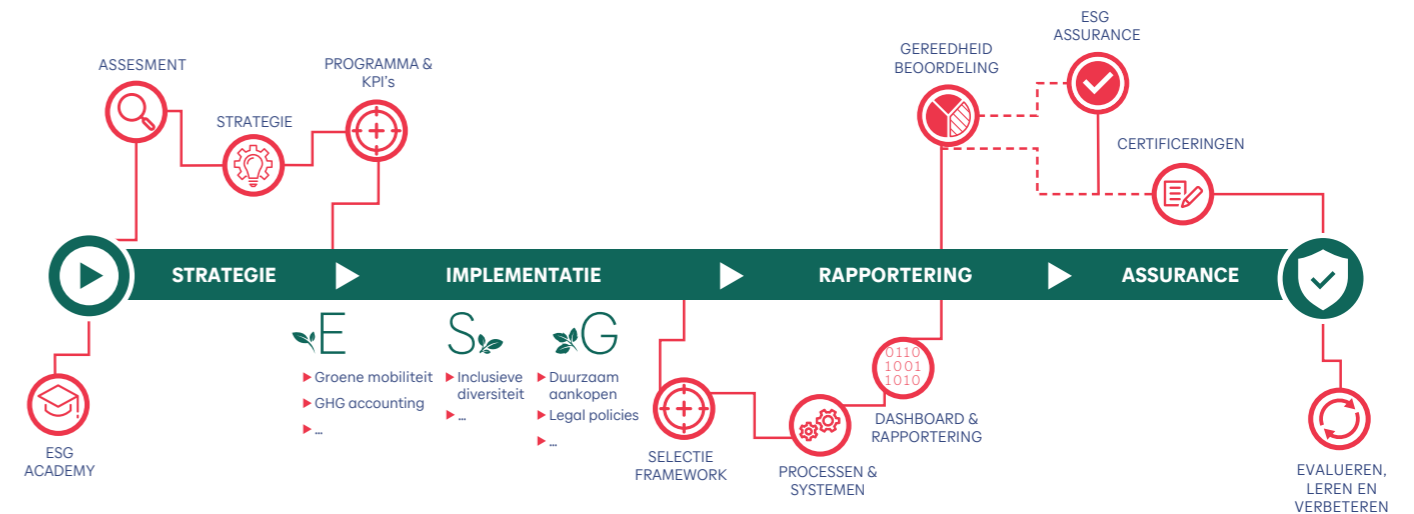


17 Werk samen

1. Ontdek en deel de SDG's
2. Steun hen die ons samen brengen
3. Vier de vooruitgang die we reeds gemaakt hebben
4. Wees betrokken bij je buurt en help als vrijwilliger
5. Help om morgen beter te maken dan vandaag

Doe de duurzaamheidsreis

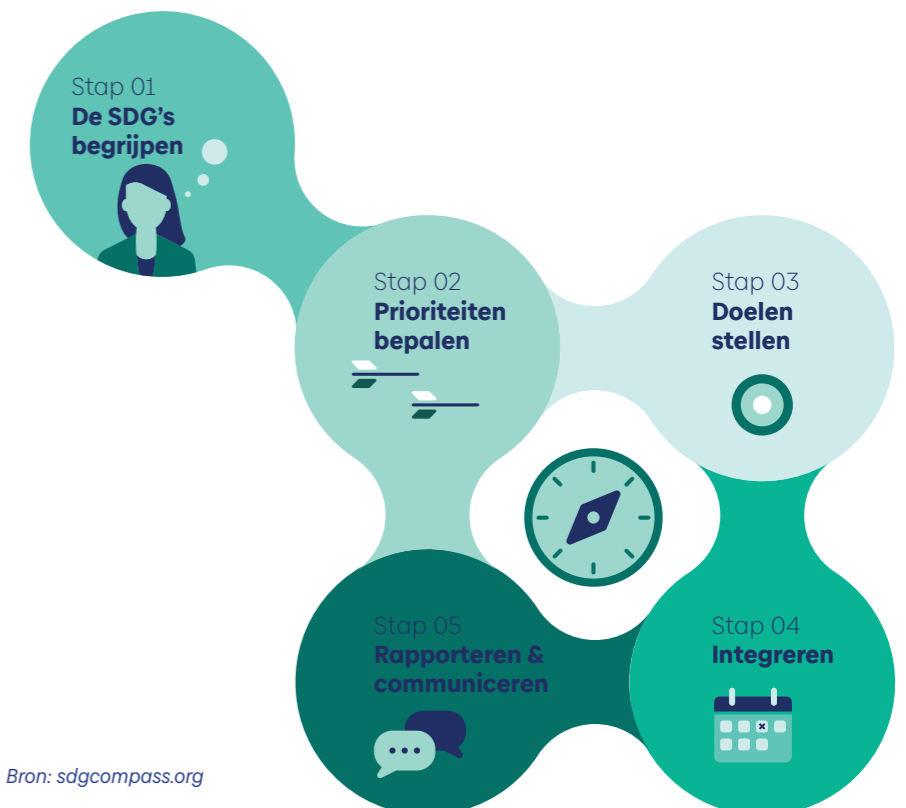
Of je nu van start gaat met een duurzaamheidstraject of een bestaand programma wil boosten, elk bedrijf moet een aantal stappen zetten om op een impactvolle manier duurzaam te ondernemen. Consultant BDO spreekt van een *sustainability journey*, een reis richting duurzaam ondernemen in verschillende golven: van bewustwording, strategiebevestiging en implementatie hiervan over rapportage tot assurance (met dat laatste bedoelen we dat er accuraat en compliant wordt gerapporteerd over de ESG-acties). De volgorde hangt af van de specifieke context en de vraag van de betrokken actoren. Belangrijk is dat elke golf wordt doorlopen, waarbij elke stap in elke golf als het ware je kennis en kunde op een hoger niveau tilt.



Bron: To The Point-magazine 3/2023 - BDO Belgium - © BDO Belgium

Een gelijkaardig stappenplan vind je terug in de *SDG Compass - The guide for business action on the SDGs*, een tool gezamenlijk ontwikkeld door het GRI (Global Reporting Initiative), de UN Global Compact en de WBCSD (World Business Council for Sustainable Development). Aan de hand van voorbeelden uit alle schakels van het proces helpt de gids om je strategie af te stemmen op de SDG's en - belangrijk - nadien ook de impact te meten en te rapporteren. Je kunt de gids (Franse en Engelse versie) gratis downloaden op sdgcompass.org. Ook handig is de **Sustatool** speciaal voor kmo's of kleinere organisaties ontwikkeld door MVO Vlaanderen. Registreren voor de Sustatool kun je op mvovlaanderen.be/sustatool/home.

Bron: sdgcompass.org



TIP! Werk in netwerk

SDG 17 legt het accent op partnerschappen. Meer en meer ondernemingen werken actief samen met hun stakeholders. Zoek je inspiratie of wil je overgaan tot actie? Dan vind je hieronder vijf voorbeelden van Belgische netwerken. Er bestaan er natuurlijk nog veel meer.

The Shift (www.theshift.be) is een netwerk voor duurzame ontwikkeling met als doel het opzetten van partnerschappen om de omwenteling naar een duurzamere maatschappij en economie te bewerkstelligen. Het netwerk groepeerd zo'n 550 ondernemingen, ngo's en andere organisaties om partnerschappen te stimuleren en bij te dragen aan de cocreatie van duurzame businessmodellen.

De Sociale Innovatiefabriek (www.socialeinnovatiefabriek.be) promoot, begeleidt en ondersteunt sociaal ondernemerschap en sociale innovatie ten voordele van maatschappelijke uitdagingen, zoals klimaatcrisis, ongelijkheid, armoede, ... In haar werking vertrekt de Fabriek van drie basiswaarden: aandacht voor gedeelde meerwaarde, een focus op sociale transformatie en impactgedrevenheid.

Passwerk (www.passwerk.be) zet de kwaliteiten van personen met een autismespectrumprofiel met een normale tot hoge begaafdheid in binnen diverse expertisedomeinen op de reguliere arbeidsmarkt. Dankzij de professionele jobcoaching komen de unieke talenten van de medewerkers tot hun recht.

Give a Day (www.giveaday.be) is de nieuwe matchingwebsite voor vrijwilligerswerk, waar vrijwilligers en organisaties met elkaar worden gematcht. Naast de matchingswebsite zet het 'Give a Day'-team zich in om de SDG's te realiseren door goede doelen, vrijwilligers, bedrijven, scholen en gemeentes te laten samenwerken via concrete vrijwilligersprojecten en buurtparticipatietrajecten.

Onbeperkt jobstudent (www.onbeperktjobstudent.be) verbindt talentvolle studenten met een beperking of chronische ziekte met kansrijke bedrijven. Zo werkt de impactonderneming actief mee aan meer kanselijkheid en een inclusievere arbeidsmarkt.



Christophe Hamal, CEO Baloise Belgium

Sustainable insurance

Verzekeringen maken een belangrijk deel uit van je vaste kosten. Met de premies die je bedrijf betaalt, belegt de verzekeraar wel of niet in duurzame projecten. Binnen een duurzame keten – en in het kader van de CSRD-rapportering en de aantrekkelijke employer branding – is het van belang dat je als bedrijf weet welke verzekeraars duurzaam beleggen.

Voor Baloise betekent duurzaamheid dat we op een verantwoorde en toekomstgerichte manier ondernemen en focussen op de meerwaarde die we creëren met ons dagelijks werk. In die mate dat duurzaamheid integraal deel is van onze *Simply Safe Season 2*-strategie en we onze activiteiten en ons beleid volledig oriënteren in lijn met de SDG's.

'Thema's zoals klimaat- en natuurbescherming en een sociaal personeelsbeleid zijn belangrijk voor ons en voor onze klanten. Daarom integreert Baloise duurzaamheid in alle aspecten van haar bedrijfsvoering. Allereerst in onze kernactiviteit: verzekeren, maar ook in al onze bedrijfsbeslissingen. Zo blijven we investeren in bedrijven die hun ecologische en sociale verantwoordelijkheden opnemen', legt Christophe Hamal, CEO van Baloise in België uit. *'De duurzame meerwaarde die we uit verschillende bronnen creëren, heeft een positieve impact op onze medewerkers, onze klanten, de maatschappij, het milieu, onze partners en natuurlijk ook onze investeerders. Nu en in de toekomst. Met haar partners kijkt Baloise positief naar morgen toe.'*

Als vermogensbeheerder met een langetermijnperspectief is Baloise er bovendien van overtuigd dat de integratie van milieu-, sociale en governance (ESG)-criteria in het beleggingsproces een positieve impact zal hebben op het risico-rendementsprofiel. Het zal Baloise ook in staat stellen om ESG-risico's met een negatieve impact te verminderen. De integratie van ESG-criteria beschouwen we daarom als een extra instrument tot risicobeheersing.

'Op die manier willen we de klimaatrisico's op lange termijn beheersen en een positieve bijdrage leveren aan het transformatieproces naar een meer duurzame wereld. En dat is goed voor ons allemaal.'

Meer weten over het duurzaam verzekeringsbeleid van Baloise? Scan de QR-code of ga naar www.baloise.be/nl/over-ons/duurzaamheid.html



Een duurzame werkplek begint ... hier²⁷

Veel werkomgevingen staan verder op het vlak van duurzaamheid dan ze zelf beseffen én kleine veranderingen kunnen op lange termijn een groot effect hebben. Denk aan challenges om de trap te nemen en niet de lift, stickers die aansporen om als laatste het licht uit te doen of de verwarming een graadje lager te zetten, ... Duurzaamheid slaat trouwens niet alleen op ecologische keuzes, maar gaat ook over financiële voordelen en het welzijn van de medewerkers.

Bovendien kan één kleine verandering uiteenlopende, direct en indirecte positieve gevolgen hebben. Waarom nog elk werkstation van een vuilnisbakje voorzien? Door je vuilnis in een centraal afvalpunt te deponeren, ga je correct(er) sorteren – er is centraal meer plaats voor verschillende vuilnisbakken dan aan je bureau – en strek je regelmatig de benen. Misschien sla je onderweg een kort praatje met een collega wat de sociale cohesie bevordert.



Wellbeing en duurzaamheid gaan hand in hand

B-Tonic, een dochteronderneming van Baloise, helpt bedrijven om de SDG's tegen 2030 te implementeren en een duurzaam welzijnsbeleid uit te rollen met het oog op een grotere betrokkenheid tussen de verschillende stakeholders, ondernemers, managers en medewerkers.

voorwaarde is voor het bereiken van veel van de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen. B-Tonic gebruikt de Good Work Goals als richtsnoer voor de wellbeing-programma's en tools (zoals de People Sustainability Scan) die het op maat ontwikkelt.

De wellbeing van medewerkers wordt een strategische prioriteit en kern van het duurzaam businessmodel. Alleen is het lang nog niet voor iedereen even duidelijk hoe dat model past binnen een ESG-strategie (Environment, Social, Governance).

Met de 10 Good Work Goals adviseert het bedrijven in het creëren van werkomgevingen die goede medewerkers waarderen en goede samenlevingen ondersteunen. Siviglia Berto, Managing Director van B-Tonic: *'We dragen de boodschap uit dat het centraal stellen van de mens essentieel is voor de gezondheid van economie, maatschappij en milieu. De doelstellingen benadrukken dat het zorgen voor goede werkomgevingen een aantoonbare verantwoordelijkheid is, niet alleen in tijden van stabiliteit en welvaart, maar ook in tijden van crisis en herstel zoals deze die de wereld nu doormaakt als gevolg van de klimaatverandering, de energiecrisis en de geopolitieke spanningen.'*

Wij zijn er alvast van overtuigd dat de mentale gezondheid en het welzijn van de medewerkers de meetbare basis moeten vormen van de 'S' binnen ESG. Wellbeing is het resultaat van een aantal hefboomen die op een consistente en organisatiebrede manier worden toegepast.

De 10 Good Work Goals volgen het VN-standpunt dat goed werk een cruciale

Doe de People Sustainability Scan

De People Sustainability scan brengt alle HR en welzijnsinspanningen van je onderneming in kaart en koppelt deze aan de 17 SDG's. Resultaat is een duidelijk overzicht, eventueel gekoppeld aan advies voor optimalisatie, dat perfect dienst doet als rapportagetool voor de ESG-rapportage. In de ESG-rapportage valt wellbeing onder de 'S' van Social, naast de twee andere pijlers Environmental & Governance.

Wil je beter doen dan vandaag om klaar te zijn voor morgen? Dan stellen onze experts samen met jouw mensen een meerjarig actieplan samen op maat van jouw bedrijf of organisatie. Zo merk je heel snel waar je te veel of net te weinig of zelfs helemaal niet op inzet. En dat gaat heel breed: van welzijn, gezondheid en veiligheid, over diversiteit, gelijkheid en inclusie, tot *learning & development*, maatschappelijk verantwoord ondernemen en transparantie. Door dat allemaal in kaart te brengen, krijgen ook de medewerkers een beter beeld van wat er leeft in de organisatie.



Meer weten? Scan de QR-code of surf naar: www.b-tonic.be





Puratos - 'Wellbeing leidt tot welldoing'

Aandacht hebben voor wellbeing is een risico dat voedingsbedrijf Puratos met succes kan beheeren. Onder meer dankzij de intense samenwerking met Baloise en B-Tonic. Voor het tweede jaar op rij gebruikt Puratos een premieruggave²⁸ om zijn wellbeingbeleid in de juiste richting te sturen. 'Vorig jaar vroegen we B-Tonic om alle acties binnen Puratos rond wellbeing, opleiding en persoonlijke ontwikkeling in kaart te brengen met de People Sustainability Scan', vertelt Joost Strubbe, HR Director bij Puratos. 'Na een rist inspiratiesessies en workshops, tekenden we samen een actieplan uit met projecten rond diverse thema's: gezonde voeding voor onze medewerkers, veilige werkomgeving en betere ondersteuning van leidinggevenden.'

Wellbeing voor medewerkers gaat niet enkel over mentaal of emotioneel welzijn, maar ook over fysiek en financieel welzijn. Alles is met alles verbonden en vereist een lange-termijnvisie en volgehouden aanpak. Volgens Joost Strubbe staat wellbeing bij Puratos dan ook met stip genoteerd op de HR-agenda. 'Als bedrijf zijn we in veel heel wat landen actief. Welnu, we hebben een wellbeingbeleid uitgestippeld op globaal niveau. Wat niet enkel belangrijk is voor onze medewerkers, maar ook voor Puratos als werkgever. We zien het belang van sterke, productieve en betrokken medewerkers. We zijn er immers van overtuigd dat wellbeing in fine leidt tot welldoing.'

TRENDS

Zo kleuren de SDG's van vandaag onze toekomst

SDG 3 – Goede gezondheid en welzijn

Een wereldwijd onderzoek (2023) van sportmerk lululemon²⁹ onthulde dat bij één op de drie respondenten het welzijn op het laagste pitje ooit staat. In een studie van het trendagentschap Foresight Factory getuigt 35 % van de respondenten dat ze de natuur opzoeken om hun welzijn te verbeteren³⁰. Steeds meer gezondheidsbewuste mensen zetten de natuur in om hun welzijn te verbeteren. En streven ernaar om de natuur in hun leven en werken binnen te brengen en hun professionele activiteiten naar buiten.

Emotionele fitheid

Na COVID-19 bleken depressie en burn-outs de nieuwe epidemies waarmee organisaties worden geconfronteerd. Daarom krijgt de term 'emotionele fitheid' steeds meer aandacht. Emotionele fitheid is het vermogen om sociaal te gedijen, cognitief te focussen, met druk om te gaan, verbinding te maken met anderen en emotioneel zelfregulerend te zijn. Aan de basis liggen zeven vaardigheden, aldus prestatiepsycholoog Fran Longstaff³¹ die het begrip ontwikkelde aan de Brunel Universiteit in Londen: positief denken, zelfmotivatie, stressmanagement, zelfvertrouwen, prioriteiten stellen, focussen en verbinden.

Maar wat als we het verkeerde probleem proberen te behandelen? Wat als de crisis in de mentale gezondheid niet alleen een crisis is van medisch en klinisch behandelbare mentale aandoeningen, maar minstens evenveel een culturele crisis is? Een crisis die ontstond uit een gebrek aan onderwijs, taal en bewustzijn met betrekking tot onze 'emotionele vaardigheden'?

Overtuigd dat educatie en coaching rond die vaardigheden een significant verschil zouden maken, ontwikkelde Fran Longstaff samen met Nick Bennet de smart app. Die coacht studenten op dagelijkse basis met wetenschappelijk onderbouwde technieken om hun emotionele fitheid te versterken.

foto © Shutterstock

De natuur op voorschrift

Een 'overstijgend gevoel van samenhang'. Dat moet eind 2018 de sensatie zijn geweest van de jonge onderzoekster Kristin Engemann aan de Aarhus University of Denmark³². Met wel twintig jaargangen aan satellietopnamen van Deense steden, een kosmische hoeveelheid cijfers over de gezondheid van een miljoen Denen en de kracht van artificiële intelligentie ging ze op jacht naar patronen en dwarsverbanden tussen de (mentale) gezondheid van de bevolking en de beschikbare aanwezigheid van natuur in de woonomgeving. Wat bleek? Mensen die in hun kindertijd in de nabijheid van natuur opgroeien, lopen op volwassen leeftijd 55 % minder kans op zestien van de meest voorkomende mentale aandoeningen.

Hoewel die vaststelling een eureka-gevoel moet hebben ontketend, ligt ze in lijn met wat al geruime tijd bekend is. Empirische bewijslast met betrekking tot het verband tussen volksgezondheid en nabijheid van natuur stapelt zich op sinds de Amerikaanse onderzoeker Roger Ulrich in 1983 zijn Stress Reduction Theory ontwikkelde³³. Hij observeerde als eerste dat patiënten in het ziekenhuis sneller herstellen wanneer ze op een kamer liggen met zicht op groen.

In Schotland is het al lang ingeburgerd en ook in Canada kunnen huisartsen sinds kort jaarabonnementen op nationale parken voorschrijven. Bij ons pleit prof. Hans Keune van de UAntwerpen ook voor natuur op doktersvoorschrift. Het wetenschappelijke bewijs voor het positieve effect van een natuurlijke omgeving op onze mentale en fysieke gezondheid is hierbij dan ook bewezen.

Bovendien dringt de boodschap bij almaar meer kantoorontwerpers en architecten door en verwerken ze natuurlijke elementen in hun gebouwen. Die zogenaamde biofilische of *biophilic* architectuur brengt elementen van de natuurlijke wereld terug in onze leef- en werkomgeving.

Leestip: [Terrabinbrightgreen.com: 14 patterns of biophilic design](https://terrabinbrightgreen.com/14-patterns-of-biophilic-design/)

(www.terrabinbrightgreen.com/report/14-patterns/)

Bosco Verticale, Milaan
foto © Shutterstock



Het bedrijfsbos

Het Belgische Forest Fwd zoekt – in opdracht van bedrijven – terreinen in de buurt waar bedrijfsbossen kunnen worden aangelegd (forestfwd.be). Niet alleen om zo een stukje van de ecologische voetafdruk te compenseren, maar vooral om medewerkers en hun gezin te betrekken bij een groenproject dat de groepsgeest bevordert. De 'Plant een bos'-dagen zijn altijd weer een hoogtepunt. Daarnaast is het bedrijfsbos een plek waar ruimte kan worden gemaakt voor ontmoeting, ontspanning, en dat uiteraard ook een perfecte locatie is voor inspirerende wandelvergaderingen. Het Belgische Go Forest (goforest.be) plant bomen in opdracht van bedrijven en zorgt aanvullend voor een langere periode van onderhoud en monitoring door middel van een impact dashboard met een blockchaincertificaat met tijdstempel die het planten van bomen en het moment ervan vastlegt.



foto © ifaw

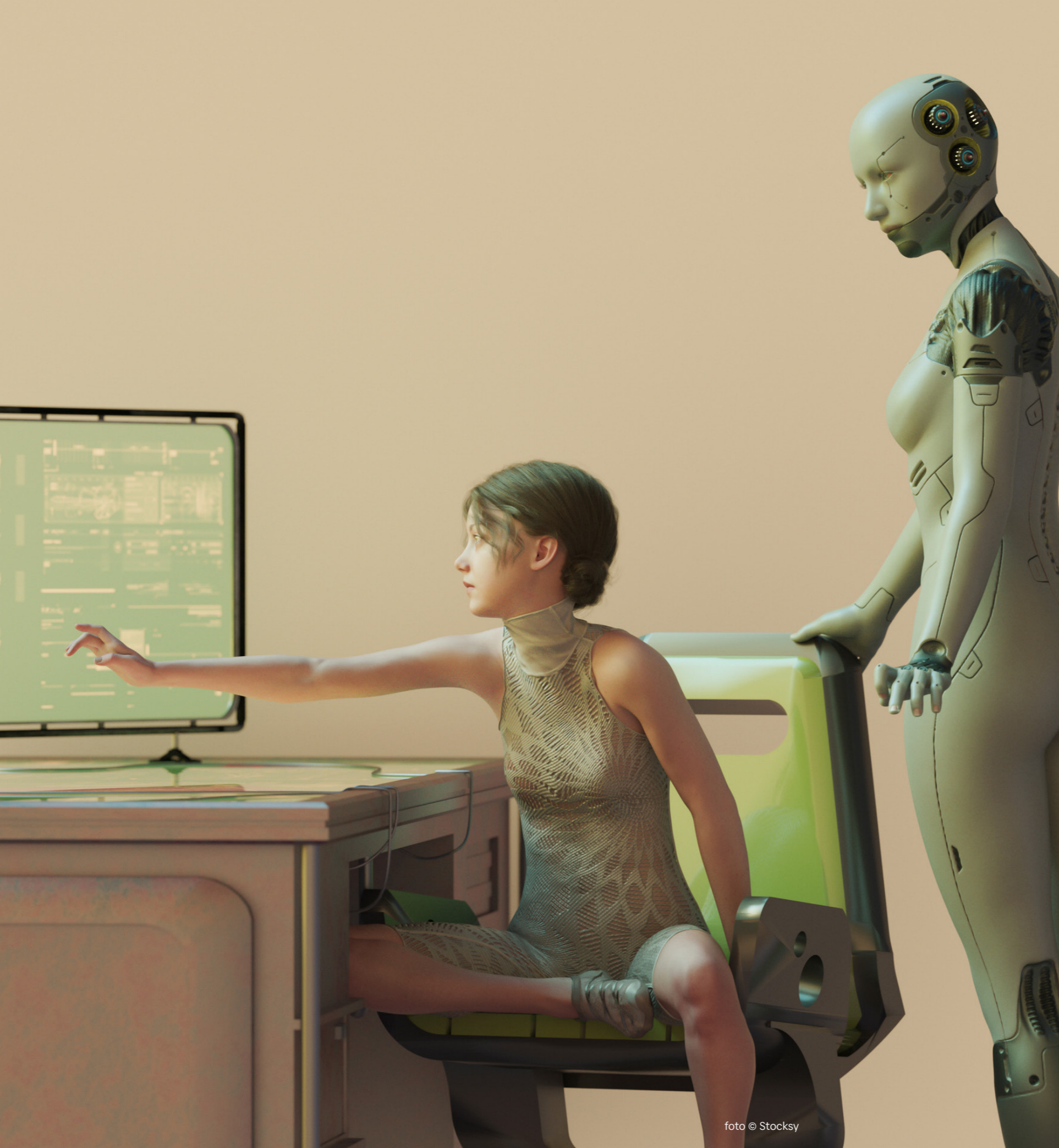


foto © Stocksy

SDG 4 – Kwaliteitsonderwijs

De demografische evolutie dwingt ons, samen met de opmars van robotica, cognitieve technologieën en AI (artificiële intelligentie), te herdenken wie wat doet en hoe, wanneer en waar we werken en met welke kennis en vaardigheden. Door de digitalisering, energietransities en technologische vooruitgang is 'levenslang leren' een noodzaak om relevant te blijven, zowel voor de werkgever als voor de medewerker. Toch is er nog veel ruimte voor verbetering. Op vlak van leercultuur, maar ook op vlak van tijdig anticiperen op welke skills precies nodig zullen zijn en hoe we daar naartoe kunnen werken. Tegelijk vermijden we zo dat mensen uit de boot vallen omdat hun job of rol niet meer relevant zouden zijn en kunnen we ze tijdig en gepast scholen en omscholen.

Werken en leren gaan hand in hand

Aangedreven door digitalisering, robotisering en klimaatverandering bedreeft een belangrijke gamechanger de arbeidsmarkt. Een kleuter die op 1 september voor het eerst naar school ging, zal hoogstwaarschijnlijk later een beroep uitoefenen dat vandaag nog niet bestaat. Persoonlijke microbiommanager bijvoorbeeld (specialist in 'microbiota', onze persoonlijke bacteriën), of revivalist (iemand die uitgestorven diersoorten terug in hun natuurlijke omgeving brengt). En waarschijnlijk wordt hij/zij/x het allebei, want niemand heeft binnen 25 jaar nog maar één carrière per loopbaan.

Levenslang leren evolueert met andere woorden van holle HR-term naar een absolute noodzaak om je voortdurend aan te passen aan een snel veranderende wereld en je eigen inzetbaarheid te versterken en te verzekeren. Het is net dat aanpassingsvermogen (het zogenaamde AQ) dat wel eens snel hét belangrijkste argument op je cv kan worden.

Steeds meer toekomstmodellen gaan uit van de zogenaamde '100 year life'-permissie waarbij we toch makkelijk 60 jaar zullen moeten (of mogen, zo je wil) werken. Dankzij de digitalisering en robotica zullen we voor ons huidige werk maar twee tot drie dagen nodig hebben in plaats van de huidige vijf of meer. De vrijgekomen tijd in de werkweek kunnen we dan perfect invullen met een extra studie of een tweede job. Want ook dat is een realiteit waaraan ons onderwijssysteem zich stilaan zal moeten aanpassen. De muur tussen opleiding/leren en werk bestaat van vandaag in de feiten al niet meer, en is morgen zo goed als zeker helemaal afgebroken.

Daarom is het logisch dat vorming, opleiding en leervormen almaar diverser worden en niet meer los te koppelen zijn van werk, maar er integendeel helemaal mee verstrengelen.

Flipped classroom learning

In de universiteit kwamen we dagelijks naar de colleges van onze prof om daarna op onze studentenkamer om aangewezen op onszelf een scriptie te schrijven. Wat als we die logica omdraaien?

Bedrijven kunnen bij het Gentse bedrijf T-shaped Academy (T-shaped-academy.com) aankloppen om gepokt en gemazeld te worden in digitale marketing. Maar dan op een manier die haaks staat op de klassieke opleiding. Schoolverlaters of junior marketeers kunnen bij hen terecht voor 15 weken 'flipped classroom learning'. Cursisten krijgen hun cursusinhoud via onlinevideo te verwerken en komen om de twee weken fysiek bij elkaar voor reflectie, intervisie en coaching. Op 15 weken tijd moeten ze een digitaal marketingplan voor hun organisatie ontwikkelen, klaar om uit te rollen. Organisaties en bedrijven krijgen dus educatieve inhoud, een marketingplan én een omgeschoolde collega in één.

Microlearning

Kunnen we de uren die mensen scrollend door sociale media doorbrengen aanwenden als tijd om te leren? Steeds meer digitale platformen groeien in educatieve inhoud om medewerkers te helpen om bij te blijven met tendenzen in hun vakgebied of om hun professionele vaardigheden aan te scherpen. De dagelijkse schermtijd wordt ingezet als hefboom.

MobieTrain uit Genk (mobietrain.com) speelt hier doelgericht op in. Het bedrijf biedt een platform voor microlearning, waarbij korte leersessies zijn geoptimaliseerd voor gebruik op mobiele apparaten. Een treffend voorbeeld is het partnership tussen MobieTrain en Decathlon (mobietrain.com/nl/succesverhalen/decathlon/). Medewerkers van de Franse winkelketen krijgen via hun mobiele toestellen toegang tot specifieke trainingsmodules die zijn afgestemd op hun vakgebied. Die modules gebruiken de tijd die anders wellicht op sociale media wordt besteed.

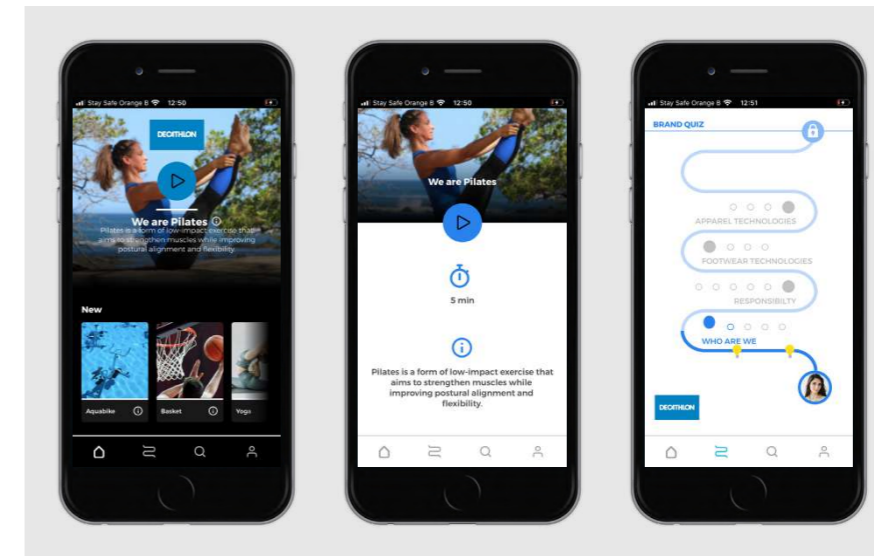


foto © MobieTrain



foto © Stocksy

SDG 5 – Gendergelijkheid

‘There is no such thing as a single-issue struggle because we do not live single-issue lives,’ proclameerde feministe Audre Lorde in haar beroemde speech (1982) over de burgerrechtenbeweging in Amerika. Die wetmatigheid is anno 2024 ook van toepassing op het begrip ‘klimaatverandering’. Dat wordt formeel niet langer beschouwd als een alleenstaand probleem, maar wel als een multiplier van bedreigingen. In concreto versterkt het ongelijkheden in samenlevingen. Een van die historische ongelijkheden zijn de vrouwenrechten. Steeds opnieuw bewijzen de feiten de onderlinge verbondenheid tussen genderongelijkheid en de klimaatcrisis.

Van ideaal naar *hard to do*

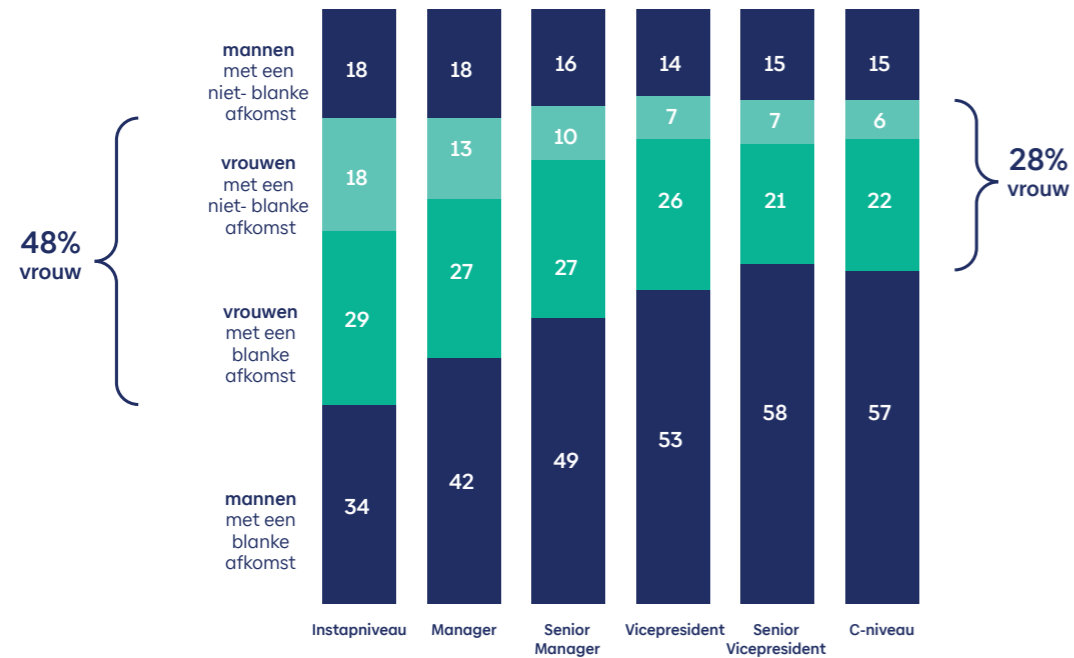
Elk jaar publiceert onderzoeksbureau McKinsey het ‘Women in the Workplace’-rapport³⁴. De grafiek op de volgende pagina van 2023 geeft de huidige situatie van vrouwen op de werkvloer glashelder weer en maakt duidelijk welke belangrijke acties zich opdringen op het vlak van diversiteit, gelijkheid en inclusie (DEI). De inzichten kunnen een leidraad vormen voor senior leiders bij het maken van plannen voor de toekomst van hun organisaties.

Ere wie ere toekomt

Wie alle historische en wetenschappelijke teksten van de wereld doorploegt, zou wel eens durven denken dat de wereld hoofdzakelijk door mannen wordt bevolkt. Trendspotter Marian Salzman³⁵ vergeeft het je, want sinds het begin der tijden worden zowat alle documenten aan de mannelijke sekse toegeschreven. Dat is nu – zij het in een ijsig traag tempo – aan het veranderen. Steeds meer worden pogingen ondernomen om vrouwen de eer te geven die hen toekomt. Studies tonen bijvoorbeeld aan dat de bijdrage van vrouwen in wetenschappelijk onderzoek wordt ondergewaardeerd³⁶.

De vertegenwoordiging van vrouwen boekte bescheiden vooruitgang in de gehele bedrijfshiërarchie, maar vrouwen met een niet- blanke afkomst blijven ondervertegenwoordigd.

Representatie in bedrijfsfuncties, op basis van geslacht en etniciteit, 2023, % van medewerkers (n = 276)



Totaal vrouwen, 2023	48	40	30	33	27	28
Totaal vrouwen, 2018	48	38	34	29	23	22
Verandering in diversiteit over de afgelopen 5 jaar	0	2	2	4	4	6

Let op: De cijfers komen mogelijk niet uit op 100% vanwege afronding. Het totale percentage vrouwen per niveau komt mogelijk niet overeen met de totale cijfers voor de gehele bedrijfshiërarchie, omdat het totale cijfer geen medewerkers met niet-gerapporteerde raciale gegevens omvat.

Bron: *Women in the Workplace 2023, McKinsey & Company and Leanin.Org*

Bovendien wordt het werk van vrouwelijke wetenschappers veel minder vaak geciteerd. Vandaag bestaat er gelukkig zoets als de Gender Balance Assessment Tool³⁷ waarmee wetenschappers de gapende genderkloof in citaten kunnen helpen dichten. Wikipedia volgt datzelfde spoor. De Britse natuurkundige Jane Wade voegde de afgelopen jaren meer dan 1.750 Wikipedia-pagina's toe om de prestaties vast te leggen van vrouwelijke en minderheidswetenschappers die van de internet-encyclopedie waren uitgesloten.

Gesteund door het modehuis Chanel stelde een groep feministische kunsthistorici genaamd AWARE (Archives of Women Artists, Research and Exhibitions³⁸) voor de Londense kunstbeurs Frieze Masters een nieuwe sectie samen met vrouwelijke kunstenaars, van wie het gros zowat onbekend bleef ondanks het meesterschap van hun werk. For the Culture, een tweejaarlijks tijdschrift en boek, brengt eerbetoen aan de onbezongen zwarte vrouwen die een stempel drukten op het domein van voedsel en wijn. En in Brooklyn, New York, vinden duizenden boeken van uitsluitend zwarte vrouwelijke auteurs onderdak in de Free Black Women's Library³⁹.

Label-loos

Nadat uit marktonderzoek bleek dat 30 % van de Levi's-fans van Gen-Z zowel op de mannen- als de vrouwenafdeling winkelden, besloot het kledingmerk (Levi.com) over te stappen op een genderloze strategie. Om de 'Unlabeled'-collectie te promoten, ontwikkelden ze een speciale genderneutrale marketingcampagne. De collectie is een gigantisch succes.

Kleuter m/v/x

Sinds 2021 integreerde basisschool De Springplank teamteaching in haar kleuterwerking met kinderen van 2,5 tot 5 jaar (sdgs.be/nl/genderneutrale-kleuterwerking). De school benadrukt genderneutraliteit en diversiteit en vervangt stereotype hoeken, zoals de 'poppenhoek' of de 'autohoek', door abstracte, creatieve ruimtes. De kleedkamer houdt geen rekening met gender, kinderen worden aangesproken bij hun naam – niet als 'jongen' of 'meisje' – en groepjes worden gemengd om genderstereotypen te vermijden. De aanpak, geïnspireerd door het Zweedse model, bevordert een gezonde ontwikkeling en gelijke kansen voor alle kinderen. Het schoolteam gelooft sterk in deze aanpak, die naadloos past binnen het pedagogisch project van het GO! (onderwijs van de Vlaamse Gemeenschap).



foto © Alexander Grey

Gratis werken

De loonkloof tussen mannen en vrouwen bedraagt op jaarbasis volgens de meest recente statistieken 21 %. Equal Pay Day is een nationale campagne in België die de schijnwerpers richt op de loonkloof tussen mannen en vrouwen (equalpayday.be). Op deze symbolische dag wordt benadrukt hoeveel langer vrouwen moeten werken om hetzelfde loon te verdienen als hun mannelijke collega's in het voorgaande jaar. In 2023 was die dag 16 oktober. Dat betekent concreet dat vrouwen vanaf die dag gratis werkten tot het einde van het jaar om hun loonachterstand dicht te rijden.

Wees wijs

Het Belgische netwerk BeWiSe zet zich in voor gendergelijkheid in de wetenschap (bewise.be). De non-profitorganisatie ondersteunt vrouwen in de wetenschap door middel van evenementen, mentorprogramma's en informatieverspreiding. Als organisatie streeft BeWiSe naar gelijke kansen in de wetenschappelijke gemeenschap, met als doelen de ondersteuning van vrouwen, het bevorderen van communicatie binnen de Belgische en Europese wetenschap, en het streven naar gelijke participatie op alle niveaus.



foto © Pexels

SDG 8 – Waardig werk en economische groei

'We zijn de eerste generatie ooit die leeft in een socio-economische wereld met een planetaire scope. Meer dan ooit zijn we met alles en iedereen geconnecteerd en wereldwijd afhankelijk van elkaars activiteit en resources. We leven en werken als één planetaire gemeenschap. Maar ons huidige economisch groeimodel overwaardeert productiekapitaal, onderwaardeert menselijk kapitaal en houdt nauwelijks rekening met het natuurlijk kapitaal. Dat model zal uiteindelijk niet leiden tot een evenwichtige economische, sociale en planetaire vooruitgang.' Het zijn de woorden van de Sloveense econoom dr. Janez Potočnik, ook wel beschouwd als de *architect van de circulaire economie*. Hij is niet principieel tegen economische groei, wel tegen hoe we die definiëren. 'We moeten zo snel mogelijk afstappen van het bbp als alleenzaligmakende graadmeter van groei. We hebben dringend nood aan alternatieve meetinstrumenten die vertrekken vanuit wellbeing, of maatstaven die correcter zijn en beter aangepast aan de economie van de toekomst. We kunnen de milieu-impact en klimaatschade niet langer uit de tabellen houden. Het welzijn van onze planeet wordt de cruciale driver voor de langetermijntontwikkeling van de globale economie en welvaart.'

Inclusieve bedrijven zijn financieel succesvoller

Het is essentieel om een bedrijfscultuur te cultiveren waarin elke medewerker wordt gewaardeerd en gerespecteerd, ongeacht hun geslacht, etniciteit, leeftijd of achtergrond. Onderzoek van McKinsey⁴⁰ toont duidelijk aan dat bedrijven met een grotere diversiteit in hun raad van bestuur meer kans hebben om financieel beter te presteren. In 2023 was deze correlatie voor het eerst statistisch significant voor zowel geslacht als etniciteit. Bedrijven in het hoogste kwartiel voor diversiteit in de raad van bestuur wat betreft geslacht hebben 27 % meer kans om financieel beter te presteren dan bedrijven in het laagste kwartiel. Even zo goed hebben bedrijven in het hoogste kwartiel voor etnisch diverse raden van bestuur 13 % meer kans om beter te presteren dan bedrijven in het laagste kwartiel. Die resultaten ondersteunen de hypothese dat de voordelen van diversiteit zich uitstrekken van de top van het bedrijf tot de raden van bestuur, waar vaak DEI-beleidsbeslissingen voor de hele organisatie worden genomen.

ESG als katalysator

Duurzaamheid als *the only way to go* kun je definiëren als alle activiteiten die je vandaag stelt om in je noden te voldoen, maar op zo'n manier dat je ook de volgende generaties in staat stelt om in hun behoeften te voldoen. Het gaat dus niet alleen meer over ecologische, maar ook over een sociale en maatschappelijke verantwoordelijkheid. De ESG-rapportage, die de komende jaren voor elk bedrijf verplicht wordt, is een uitstekende leidraad in het pad naar winst in duurzaamheid. Hoe sneller bedrijven een goed ESG-beleid implementeren en uitdragen, hoe sneller ze hun economische groei bestendigen.

New collar workers

De kloof tussen zij met een universitair diploma en medewerkers zonder wordt kleiner. Het ziet er naar uit dat in 2024 meer werkgevers niet langer een hoger diploma als vereiste vooropstellen⁴¹ en dat middelbare scholieren de universiteit links laten liggen ten gunste van vakgerelateerde certificeringsprogramma's en stages. Nu al vereist de helft van de vacatures bij IBM in de USA geen vierjarig diploma en kondigde de wereldwijde consultant Accenture aan om 20 % van zijn instapfuncties in de USA in te vullen met afgestudeerden van zijn stageprogramma in plaats van universitair geschoolden. Google volgt (en versnelt) de trend en beschouwt zijn online certificaatprogramma's als gelijkwaardig aan een vierjarige universitaire graad bij sollicitaties.

Trendspotter Marian Salzman verwacht dat meer bedrijven mensen zullen aanwerven op basis van hun probleemoplossende mindset ('dank je wel, AI') in plaats van hun universitaire graad en een toenemende focus op bijscholings- en omscholingsprogramma's om talent te behouden.

Klimaat bedreigt werk

Verlammende hittegolven in 2023 plaatsen klimaatrisico's wereldwijd in het middelpunt van georganiseerde stakingen en contractonderhandelingen, zoals bij UPS-medewerkers in de USA, toerismemedewerkers in Griekenland en buschauffeurs in Italië. Tot nu toe kwamen klimaatgerelateerde stakingen vooral uit sectoren, zoals de bouw, koeriers en voedselbereiding, waar medewerkers ofwel buiten werken of in niet-geklimatiseerde omgevingen. Maar dat verandert. Hittegolven laten zich nu immers ook – letterlijk – voelen in veel meer aspecten van het werken en leven. Consultant Forrester voorspelt dat medewerkers die niet bij een vakbond zijn aangesloten de blauwdruk van de georganiseerde collega's zullen gebruiken om veilige en gezonde werkomstandigheden te garanderen en om bedrijven te dwingen zich aan te passen aan de structurele gevolgen van klimaatverandering. Een verwittigd man is er twee waard: onderzoek welke impact de klimaatrisico's hebben op het welzijn van de medewerkers en neem de klimaatrisico's op in je risicobeheer.



foto © Fruit At Work

Belgische duurzaamheidspioniers

Eind 2023 behaalden vier Belgische bedrijven het hoogste duurzaamheidslabel van de Verenigde Naties: Fruitleverancier Fruit At Work, enveloppen- en labelfabrikant Elep, de investeringsmaatschappij LRM en DNS Belgium, verantwoordelijk voor het beheer en de registratie van domeinnamen. Zij worden nu de allereerste officiële SDG-ambassadeurs en moeten hun collega-ondernemers inspireren om ook de duurzame kaart te trekken. 'SDG Ambassador' is, in samenwerking met CIFAL Flanders-UNITAR⁴², het sluitstuk van het Voka Charter Duurzaam Ondernemen.

Inclusie in technologie

Agoria, de Belgische technologiefederatie, promoot al jaren actief diversiteit en inclusie binnen de technologische sector. Zo lanceerden ze de website Inclusionatwork.be, in samenwerking met Arteveldehogeschool. Die tool biedt een praktisch stappenplan waarmee bedrijven aan de slag kunnen om hun bedrijfs-cultuur inclusiever te maken en hun personeelsbestand diverser. Samen met andere sectorfederaties ondersteunt Agoria bovendien het project 'Business Uniting Talents 2030' van CSR Europe. Dat ontwikkelde een benchmarkingtool rond multiculturele inclusie en diversiteit.

Beeld gemaakt met behulp van AI (Midjourney).
 Prompt: a realistic photograph of the year 2035 showing construction workers with AI enhanced tools working on a green housing project in the suburbs



SDG 9 – Industrie, innovatie en infrastructuur

Met de komst van ChatGPT beleefde de wereld van artificiële intelligentie (AI) zijn iPhone-moment. Een tijdsgewricht in de geschiedenis van AI, kopte de (vak)pers. Kort daarna sprongen ook de grote jongens op dezelfde kar. Wat het momentum extra aandikte en de relevantie benadrukte. Amper vijf dagen na de lancering overschreed het aantal registraties de magische kaap van één miljoen gebruikers. Facebook had 10 maanden nodig, Instagram 10 weken. Schreef ChatGPT hiermee een stukje geschiedenis? De kans is groot. Met elke stap die we vorderen binnen AI vervagen de grenzen tussen menselijke activiteit en machinegebaseerde acties. Chat Generative Pre-trained Transformer klinkt buitenaards en kan beangstigend overkomen, toch blijft het een venster op een onafwendbare toekomst: de menselijke activiteit die in steeds sterkere mate wordt ondersteund door digitale, al dan niet artificiële intelligente, hulpmiddelen.

'AI is de lang verwachte volgende kwantumsprong in de digitalisering van onze bedrijven en maatschappij', blogt Peter Van Laer, CEO van consultant BDO⁴³. Een intelligente, door en voor mensen gedreven digitalisering die onze productiviteit en het leven aan zich ondersteunt. Ze biedt de uitgelezen kans om de zgn. productiviteitsparadox⁴⁴ te doorbreken. Zonder AI kan ons menselijk brein de exponentiële groei aan beschikbare data onmogelijk, laat staan slagkrachtig en kostenefficiënt verwerken. Onze hersenen hebben zo'n snelle rekenkracht niet. Desondanks zullen de mensen moeten blijven tussenkomen om uit de resultaten die kennis te filteren die daadwerkelijk relevant en zinvol is.

Van degeneratief naar regeneratief ondernemen

'Vergeet artificiële intelligentie (AI). Wat de wereld vandaag nodig heeft is natural intel-

ligence (NI)', lezen we in het werk van innovatiebioloog Leen Gorissen⁴⁵. Binnen het domein innovatie dringt zich een mindshift op. We moeten doorschuiven van 'duurzaam' – waarin de focus ligt op het stoppen van het vernietigen van onze planeet en habitat – naar 'regeneratie'. Daarbij wordt gestreefd naar nieuwe manieren van herstel, zowel economisch, ecologisch als menselijk.

Innovatie maakte ons het leven een stuk makkelijker, maar wat we vaak nog lijken te vergeten, is dat hier onlosmakelijk een stevig prijskaartje voor Moeder Natuur aan vasthangt. Zo laat industriële landbouw ons toe om op grote schaal te produceren, maar heeft dit als gevolg dat onze bodem volgens experts nog maximaal 60 oogsten kan opleveren. Die manier van innoveren is degeneratief en holt het leven en het levensinstandhoudingssysteem volledig uit.

Tegelijkertijd zijn er ook heel wat organismen en natuurlijke systemen die al miljarden jaren weten te overleven ondanks verandering, disruptie en klimaatveranderingen. In vergelijking met de natuur is onze innovatiekunde dus best primitief te noemen. Gorissen noemt de intelligentie die achter die miljoenen jaren van succes zit *natural intelligence*. Om op een efficiënte manier te innoveren, moeten we leren van deze overlevingskampioenen en nagaan hoe we hun strategieën kunnen nabootsen.

Nature of the future vs. the future of nature

Het probleem schuilt in de manier waarop we innoveren. Kijken we naar succesverhalen van de natuur, dan merken we dat de strategie niet degeneratief, maar regeneratief is. Dat is een biologisch proces van vernieuwing en leidt tot een hogere orde van gezondheid, rijkdom, vitaliteit en levensvatbaarheid. Wat wij mensen op dit moment het meest nodig hebben, is de intelligentie om van een degeneratief innovatiemodel over te schakelen op een regeneratief model.

Innovation-as-usual is volgens Gorissen nog te veel het bedenken van een oplossing binnen een vacuüm: terwijl het aan de ene kant een probleem oplost, veroorzaakt het op een ander vlak nieuwe problemen. Hoog tijd dus dat we leren oplossingen te ontwikkelen die andere oplossingen genereren. Dat is de essentie van NI.

In theorie is regeneratie heel eenvoudig. *Leave it better than you found it* luidt het basisprincipe. Plankton maakt wolken als de zon te hard schijnt, termieten verhinderen verwoestijning, poolvossen vergroenen de toendra en walvissen reguleren het klimaat. Allemaal laten ze de planeet beter achter dan dat ze haar vonden. Dat is het recept van langetermijn evolutionair succes en daar kunnen wij als mens heel wat van leren. Regeneratieve waardecreatie is mogelijk, maar het vraagt visie, moed en volharding. En in tegenstelling tot wat velen denken, is het niet voor de natuur dat we de omschakeling moeten maken, maar voor ons als mens. De natuur krijg je niet kapot. Die zal doorgaan – ook na de vernieling veroorzaakt door de mens – en blijft innoveren tot ze iets vindt wat werkt. Als we als mens niet bij de 99,9 % andere organismen willen horen die ooit de aarde bewoond hebben en nu uitgestorven zijn, moeten we het oude model van degeneratieve waardecreatie durven loslaten en voluit gaan voor regeneratieve waardecreatie.

Een denker op hetzelfde spoor, Guibert del Marmol, beschrijft de regeneratieve economie als een economie

die duurzaam ondernemen overstijgt, want voor duurzaam alleen is het te laat. Daarvoor is onze impact op de biosfeer en onze ecosystemen al te groot geweest. We hebben nood aan een economisch model dat meer waarde genereert dan het verbruikt. Niemand wil terug naar het stenen tijdperk, maar het blindelings nastreven van een groei-economie is een misstap. Dat gaat in tegen de natuurwetten: bomen groeien niet tot in de hemel en alles in het universum gebeurt in cycli. Volgens de voormalige bedrijfsleider zijn de praktische en technologische oplossingen om naar een regeneratieve economie te transformeren voorhanden. De sleutel ligt in de sprong in bewustzijn van een actieve minderheid die de nieuwe spelregels belichaamt. Meer 'verlichte' ondernemers die beseffen hoe alles onderling verbonden is en die inzien dat bedrijven erop vooruitgaan als iedereen het beter heeft. Het zijn geïnspireerde mensen die begrijpen welke rol er vandaag voor hen is weggelegd, die een visie voor zichzelf en voor het collectief creëren. De dag dat ze het aandurven om hun humanistische waarden toe te passen in hun dagelijks leven, transformeren ze van louter geïnspireerd naar inspirerend.

De koe helpt mee

Het Nederlandse biomimicryNL (biomimicrynl.org) faciliteert natuur-geïnspireerde innovatie en werkte onder meer een project uit waarbij ze landbouwers uit de melkveehouderij helpen om van de natuur te leren hoe ze op een klimaatvriendelijke manier gezondere koeien en gezondere weilanden kunnen bekomen. Van nature eten grazers namelijk geen granen, zoals maïs of soja, maar naast gras nog een resem aan kruiden, struiken, bladeren en twijgen van bomen. Een landbouwpionier in Amerika vormde zijn weilanden om tot een combinatiecultuur van grassen, kruiden, struiken en bomen. Zijn koeien zijn nu niet alleen gezonder, hij haalt ook koolstof uit de lucht en bovendien worden zijn landbouwbodems elk jaar rijker en niet armer zoals in gangbare landbouwsystemen.

Groene tapijten

Ray Anderson, de voormalige CEO van de multinational Interface (Interface.com), een tapijtenfabrikant, gooide zijn productie- en zakenmodel volledig om, geïnspireerd op de natuur. Het resultaat? Zijn CO₂-emissies daalden wereldwijd met 96 %, terwijl het afval met 91 % afnam en er 88 % minder water werd verbruikt. Sterker nog: ondertussen ontwikkelde Interface een tapijt dat CO₂ opslaat. Anders gezegd, nadat het tapijt is geproduceerd, is er minder CO₂ in de atmosfeer dan ervoor.



foto © Stocksy

SDG 17 – Partnerschap om doelstellingen te bereiken

Lijd jij aan het *not invented here*-syndroom? Wat je niet op eigen kracht hebt uitgevonden, zou per definitie minder goed zijn. Zo werkt het anno 21^{ste} eeuw niet meer. De (business)wereld is zo complex geworden, verandert zo snel dat samenwerken noodzakelijk is om echte meerwaarde te creëren. Het internationaal gerenommeerde Belgische onderzoekscentrum imec legt zo'n coöperatief innovatiemodel uit aan de hand van pompoenen. Stel, bedrijf A bedacht een oplossing voor diabetes, bedrijf B voor obesitas. Beide oplossingen gebruiken een verschillende component van dezelfde vrucht, de pompoen. A gebruikt de pitten, B de schil. Beide bedrijven willen echter de wereld domineren en eisen het alleenrecht op de volledige pompoen. Een zinloze eis. Toch? Waarom voor de volledige pompoen betalen als je enkel de schil nodig hebt. Bovendien belemmer je zo bedrijf A om de pit te gebruiken. En de pompoenboer (bedrijf C) om het vruchtvlees te verkopen. Samenwerking tussen A en B zal sneller tot meer innovatie leiden, ook voor derden.

Opensource-samenwerking

In een tijdperk waarin transparantie hét *buzzword* is, rijst de vraag: wat als we het concept van opensource-denken toepassen op onze bedrijfsmodellen, innovatiestrategieën en marketingplannen? De kracht van samenwerking als katalysator voor groei en vooruitgang. Opensource-denken in innovatie betekent dat ideeën vrijelijk kunnen circuleren. Wat als bedrijven gezamenlijk werken aan het oplossen van industrie-overschrijdende uitdagingen? Collectieve innovatie kan leiden tot baanbrekende ontwikkelingen en snellere vooruitgang in sectoren variërend van technologie tot duurzaamheid. Het idee van opensource-samenwerking, dat geworteld is in een transparante deeleconomie, biedt een fascinerend perspectief op hoe organisaties kunnen floreren en de maatschappij als geheel kunnen verbeteren.

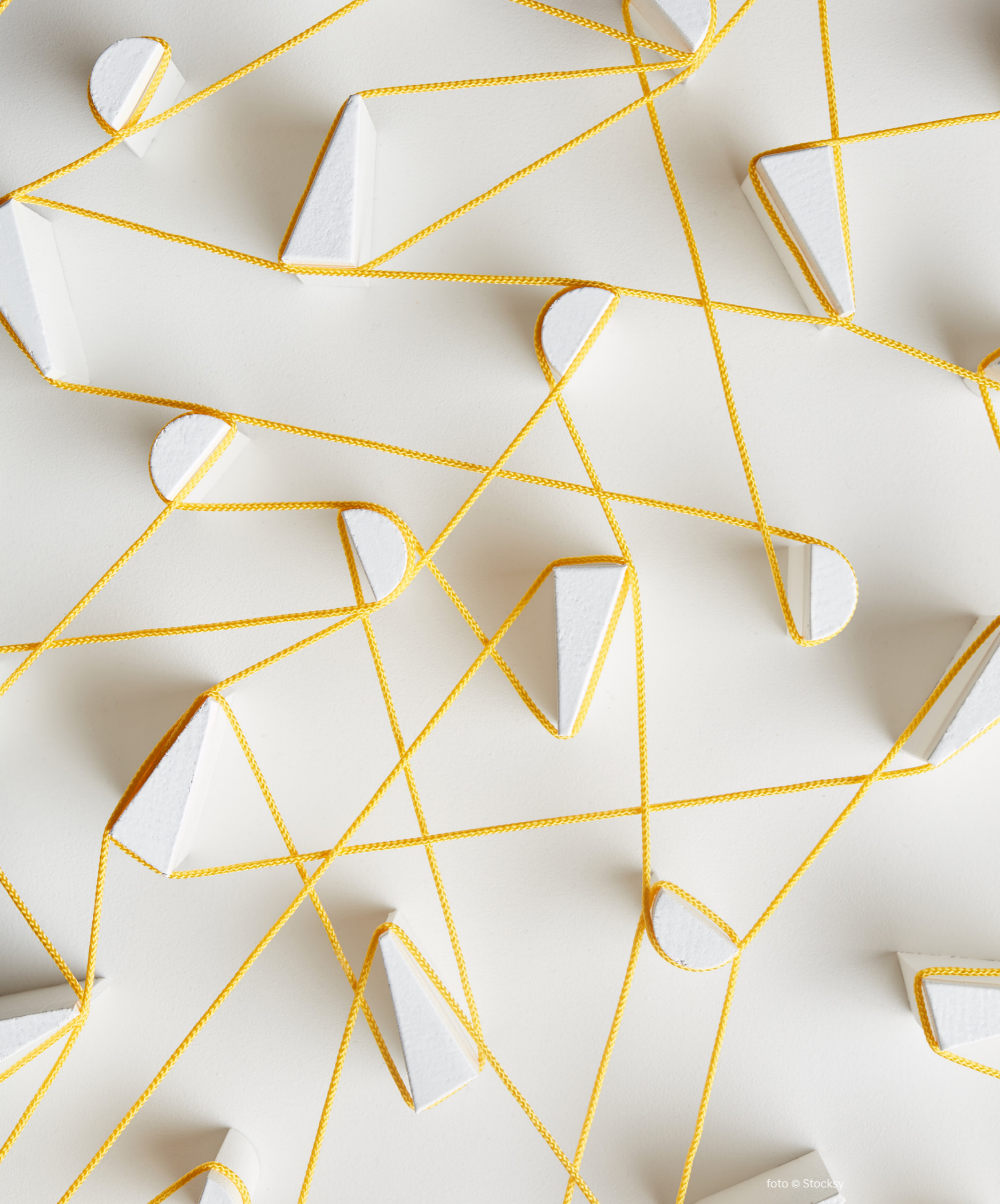


foto © Stocksy

Wat als ... we écht transparant zijn?

Opensource-denken begint met transparantie. Wat als bedrijven hun interne processen, besluitvorming en zelfs financiële gegevens delen met andere organisaties? Door een cultuur van transparantie te omarmen, kunnen bedrijven een klimaat van wederzijds vertrouwen opbouwen, wat gunstig is voor samenwerking en innovatie.

... we resources uitwisselen?

Stel je voor dat bedrijven niet langer hun resources voor zichzelf houden, maar ze uitwisselen met andere organisaties, inclusief concurrenten. Deze uitwisselbaarheid van resources kan leiden tot efficiënter gebruik van talent, technologie en kapitaal. Bedrijven zouden kunnen profiteren van elkaars sterke punten en zwaktes aanvullen, wat zorgt voor een veerkrachtigere en competitievere bedrijfsomgeving.

... we samenwerken met concurrenten?

Het idee van samenwerking met concurrenten lijkt wellicht vreemd, maar wat als we de traditionele rivaliteit transformeren in synergie? Op dat concept steunt bijvoorbeeld het R&D-model van imec: partijen samen coöperatief laten investeren in R&D tot het moment waarop ze in elkaars concurrentieel vaarwater komen. Door gezamenlijk aan innovatieve projecten te werken, kunnen bedrijven nieuwe markten aanboren en innovaties versnellen. Dit kan de gehele sector naar nieuwe hoogten tillen, in het voordeel van iedereen. De voordelen blijven trouwens niet beperkt tot de deelnemende bedrijven of sector. Door kennis, technologie en middelen te delen, kunnen organisaties bijdragen aan bredere maatschappelijke vraagstukken. Dat kan resulteren in een meer inclusieve en duurzame samenleving.

... we streven naar gezamenlijke welvaart?

De potentiële voordelen van opensource-samenwerking zijn aanzienlijk, zowel voor individuele bedrijven als voor de samenleving als geheel. Het vraagt om een paradigmashift, maar de mogelijkheid om gezamenlijk te innoveren en te groeien, belooft een veelbelovende weg naar duurzaam succes.



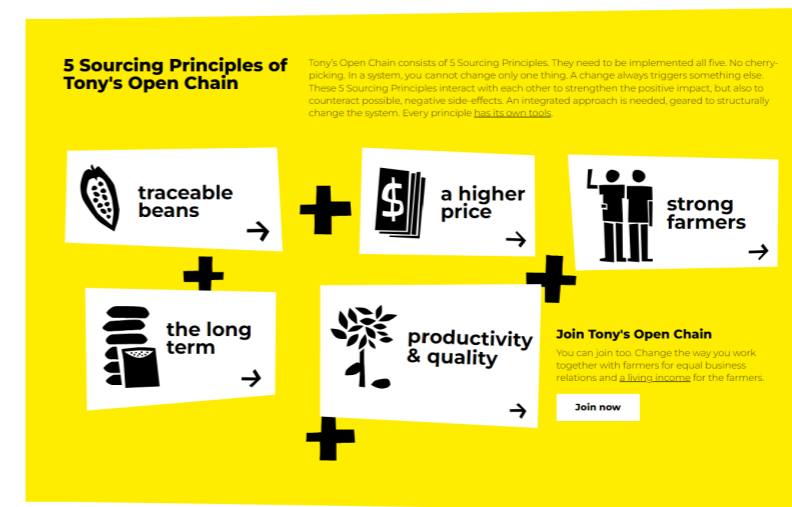
foto © DALL_E

Iedereen een vaccin

Farmareus Moderna (www.modernatx.com) maakte in 2022 haar patent voor het COVID-19-vaccin openlijk toegankelijk voor iedereen om vaccins te produceren voor lage- en middeninkomen landen. Op die manier kon kennis worden gedeeld, productie versneld en werden de vaccins goedkoper voor de miljarden mensen die op dat moment in de kou bleven staan.

Chocolade-disruptie

Bij zijn oprichting was chocoladefabrikant Tony's Chocolonely (www.tonysopenchain.com) een ware disruptor. Door 100 % slavenvrij te produceren zette het Nederlandse bedrijf een beweging in gang die heel de sector tot verandering motiveerde. Maar het hield zijn – erg succesvolle – bedrijfsgeheimen niet voor zichzelf, integendeel. Dankzij het 'Open Chain'-platform kunnen andere bedrijven (van binnen en buiten de sector) meesurfen op de unieke en succesvolle transformatie-aanpak van Tony's.



© tonysopenchain.com

Colofon

Een trendrapport van B-Tonic ©2024, B-Tonic

Research en redactie

Johan Van Praet en Famke Robberechts
Met de waardevolle medewerking van Herman Konings, Stefaan Vandist, Siviglia Berto en Aaltje van der Zee

Verantwoordelijke uitgever

Siviglia Berto, Managing Director B-Tonic

Illustraties en infografiek

Peter Willems (Vec-star)

Vormgeving

Studio Beshart

Foto's

Pexels, Shutterstock, Stocksy, Midjourney, DALL_E, Studio Beshart

Druk/Print

Group Joos

Publicatiedatum

januari 2024

ISBN 9789464981209

Cette publication est également disponible en français. This publication is also available in English.

Niets uit dit trendrapport mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, elektronische drager of op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de publicatieverantwoordelijke.

Voetnoten

- ¹ www.linkedin.com/posts/fran-longstaff-phd-32601b180_sustainableperformance-mentalfitness-performance-activity-7084166910489030657-lyvP/
- ² 'Official List of Proposed SDG Indicators.pdf', zie www.sdgs.be/nl/sdgs
- ³ www.plan.be/aboutus/overview.php?lang=nl&TM=41
- ⁴ dashboards.sdginde.org/rankings
- ⁵ www.plan.be/uploaded/documents/202302070646360.20230207_PC_Indicatoren_DO.pdf
- ⁶ www.weforum.org/agenda/2023/01/how-your-business-benefit-people-sustainability-davos2023/
- ⁷ Rapport van de 'Business and Sustainable Development Commission', World Economic Forum, januari 2017
- ⁸ news.sap.com/2022/10/people-sustainability-investment-sap-research/
- ⁹ www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/the-esg-premium-new-perspectives-on-value-and-performance#/
- ¹⁰ Artikel 40 van de wet van 4 augustus 1996 betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk voorziet in de oprichting van externe diensten voor preventie en bescherming op het werk.
- ¹¹ Jowitt, Henrietta, *Putting the wellbeing of employees into the 'S' of your ESG strategy*, MindForward Alliance, www.youtube.com/watch?v=jW-EziiGAXI
- ¹² Is *purpose* een hefboom voor wellbeing of is het een outputvariabele? Data van het Oxford University Wellbeing Research Centre ondersteunen de these dat *purpose* een resultaat is, samen met werktevredenheid, geluk en minder stress. Samen vormen deze vier belangrijke indicatoren voor wellbeing/gelukkig zijn op het werk.
- ¹³ B-Tonic, *Beginnen bouwen aan de toekomst*, Keynote, 2023
- ¹⁴ Deloitte Employer and C-suite well-being survey, 2022: www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/leadership/employee-wellness-in-the-corporate-workplace.html
- ¹⁵ Vangronsvelt, Kathleen, PhD, Eva Geluk, *Slechts 4 op 10 werknemers vindt werkdruk redelijk*, Antwerp Management School, 4 september 2023
- ¹⁶ Peper, Gea, *Zo investeer je in meer werkgelek en een gezonde relatie met werk*, trendsinhr.nl, 20 november 2023
- ¹⁷ www.bupa.co.uk/~media/Files/MMS/MMS-hosting/bins-12786.pdf
- ¹⁸ www.antwerpmanagementschool.be/nl/blog/dark-sides-leren-op-de-werkvloer
- ¹⁹ Randstad, *Workmonitor 2022, the#howweworkrevolution*: workforceinsights.randstad.com/download-workmonitor-2022
- ²⁰ 'Distributed Work's Five Levels of Autonomy': ma.tt/2020/04/five-levels-of-autonomy/
- ²¹ Andrew Winston (@andrewwinston) is een wereldwijd erkend expert op het gebied van het bouwen van veerkrachtige, winstgevende bedrijven die mens en planeet centraal stellen. Lees zijn column op sloanreview.mit.edu/article/whats-lost-when-we-talk-esg-and-not-sustainability/
- ²² Communiceren over een lovenswaardige visie zonder ze in de praktijk toe te passen.
- ²³ Schneider Electric, *Overgrote meerderheid van de Belgische bedrijven niet klaar voor verplichte EU duurzaamheidsrapportage*, 20 november 2023 - www.wiztopic.com/download-pdf/655b3662794eccbc270d890
- ²⁴ ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/13765-Europese-standaarden-voor-duurzaamheidsrapportage-eerste-reeks_nl
- ²⁵ efrag.org/lab6
- ²⁶ 'Duurzaamheidsrapport BDO Belgium – fiscaal jaar 2022: www.bdo.be/nl-be/publicaties/rapporten/2023/sustainability-report-2022
- ²⁷ Geïnspireerd op de tips en tricks van 'Duurzaam Kantoor' - www.duurzaamkantoor.be
- ²⁸ Ondernemingen met een arbeidsongevallenverzekering bij Baloise en met een positief schadesaldo kunnen hun winstdeelname omzetten in welzijnsoplossingen voor hun medewerkers.
- ²⁹ corporate.lululemon.com/~media/Files/L/Lululemon/investors/annual-reports/lululemon-2023-global-wellbeing-report.pdf
- ³⁰ 2024.foresightfactory.co/trends/humanity
- ³¹ www.fika.community/insight/the-science-behind-fikas-proprietary-mental-fitness-scale-and-its-predictive-qualities
- ³² Engemann Kristine, Pedersen Carsten Bøcker, Arge Lars, Svenning Jens-Christian, *Residential green space in childhood is associated with lower risk of psychiatric disorders from adolescence into adulthood*, edited by Hartig Terry, Uppsala University, Uppsala, Sweden, and accepted by Editorial Board Member Susan T. Fiske January 14, 2019 (received for review May 2, 2018)
- ³³ Ulrich Roger S *, Simons Robert F. †, Losito Barbara D. †, Fiorito Evelyn †, Miles Mark A. †, Zelson Michael †, *Stress Recovery During Exposure to Natural and Urban Environments*, Journal of Environmental Psychology, 11: 201-230
- ³⁴ www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace
- ³⁵ mariansalzman.com
- ³⁶ www.science.org/content/article/women-researchers-cited-less-men-heres-why-what-can-done
- ³⁷ jlsurner.shinyapps.io/syllabustool/
- ³⁸ awarewomenartists.com/
- ³⁹ www.thefreeblackwomenslibrary.com/
- ⁴⁰ www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-matters-even-more-the-case-for-holistic-impact#/
- ⁴¹ www.hbs.edu/managing-the-future-of-work/Documents/research/emerging_degree_reset_020922.pdf
- ⁴² cifal-flanders.org/unitar-certification/
- ⁴³ Van Laer Peter, *Wonderlijk? Productief? Angstaanjagend?*, BDO Belgium, To The Point 2/2023
- ⁴⁴ De productiviteitsparadox (geformuleerd door econoom Robert Solow) stelt dat de spectaculaire digitale ontwikkeling zich niet vertaalt in de (verwachte) productiviteitsgroei.
- ⁴⁵ www.naturalintelligence.info

Bronnen en referenties

- BDO Belgium, *Sustainability Report fiscal year 2022*, 7 juni 2023
- VBO, *Voor duurzame wins(t)*, REFLECT-magazine 14, herfst 2017
- Bordeaux Colleen, Fisher Jen, Phillips Anh Nguyen, *Why reporting workplace well-being metrics is a good idea*, Deloitte Insights 30, zomer 2022
- MVO Vlaanderen, mvovlaanderen.be/
- www.sdgs.be
- Federaal Instituut voor Duurzame Ontwikkeling, *Duurzame ontwikkelingsdoelstellingen – Onze wereld transformeren*, oktober 2016
- The Inter-Agency and Expert Group on SDG Indicators, *Final list of proposed Sustainable Development Goal indicators*, rapport E/CN.3/2016/2/Rev.1, juni 2016
- BDO Belgium, *Ins en outs van CSRD. Rapportage niet-financiële informatie weldra voor elk bedrijf verplicht*, To The Point, oktober 2022
- Blommaert C., Devriendt S., Borgo E., Michielsens K., *Het bepalen van de te behalen doelstellingen in het kader van de uitvoering van de Agenda 2030*, Rapport. Instituut vóór Duurzame Ontwikkeling vzw, Brugge, 2021
- Van Praet Johan, *Meer dan winst alleen*. Public Private Sustainable Partnership, white paper VBO & Ageas, juni 2022
- World Economic Forum, *The Global Risks Report 2022 – 17th edition*
- Verenigde Naties, *The lazy person's guide to saving the world*, brochure
- Carpentier Nathalie, *De baas heeft de plaats ingenomen van de priester*, interview Esther Perel, De Standaard Weekblad, 17 september 2022
- Vangronsvelt Kathleen en De Vos Ans, *Impact COVID-19 op menselijke kapitaal in organisaties*, Next Generation Work, Antwerp Management School i.s.m. Ugent, bevraging 2022
- Baloise Group, *Annual review*, 2021
- Baloise Group, *Annual review - Sustainable business management*, 2020, pp. 36-76
- VBO, *Tools voor een futureproof arbeidsmarkt*, REFLECT-magazine 28, september 2022
- Federaal Planbureau, Instituut voor de nationale rekeningen, *Indicatoren van duurzame ontwikkeling*, februari 2023
- Agoria, *Een praktische 7-stappen gids voor duurzaamheidsrapportering*, 2023
- IBR-IRE, *Richtlijnen voor de rol van de bedrijfsrevisor met betrekking tot duurzaamheidsinformatie - Hoe u zich kan voorbereiden*, april 2023
- Konings Herman, Van Praet Johan, *Wellbeing & Sustainability*. Trendrapport 2023, B-Tonic
- White Julie, *How your business can benefit from 'people sustainability'*, Davos Agenda, 4 januari 2023
- Antwerp Management School, Short Programs for Experienced Professionals, *Duurzaam hrm: vier straffe trends en inzichten*, webinar, 15 mei 2023
- Bupa Foundation, *Bupa Wellbeing Index 2023: Healthy Planet, healthy people*, juli 2023
- Van Milders Matthias, *Verhoog het welzijn met de People Sustainability Scan*, Baanbrekende werkgever, 29 juni 2023
- B-Tonic, *Beginnen bouwen aan de toekomst*, Keynote, 2023
- Jowitt Henrietta, *Putting the wellbeing of employees into the 'S' of your ESG strategy*, MindForward Alliance, 2022
- VBO, Deloitte, *Be The Change (een initiatief van Agoria), The future of work – Strategieën voor de digitale transitie*, februari 2023
- del Marmol Guibert, *Sans plus attendre !*, Ker éditions, 2014
- Gorissen Leen, *Building the Future of Innovation on millions of years of Natural Intelligence*, Studio Transitio, 2020
- Van Praet Johan, *Business 4.0*, VBO, BDO, ING, 2018
- VBO, *Draait uw bedrijf vierkant of circulair*, REFLECT-magazine 26, januari 2022
- Salzman Marian, *Trends for 2024 - On Hope's Edge*, december 2023
- Shadjianova Diyora, *Climate change and women's rights: a dual battle for a sustainable future*, LS:N Global, november 2023
- Tondeleir Filip, *Duurzaamheidscoach. Ontdek de impact van duurzaam ondernemen binnen jouw organisatie*, Count us in, syllabus 2023 v. 1.4
- Field Emily, Krivkovich Alexis, Kügele Sandra, Robinson Nicole, Yee Lareina, *Women in the Workplace 2023*, McKinsey & Company, 5 oktober 2023
- Dixon-Fyle Sundiatu, Hunt Vivian, Huber Celia, Martínez Márquez Maria del Mar, Prince Sara, Thomas Ashley, *Diversity Matters Even More*, McKinsey & Company, november 2023
- Roelandt Amber, *Innovatiebioloog Leen Gorissen: "Onze manier van innoveren is degeneratief en holt het leven uit"*, Bloovi, 11 september 2019
- Forrester Research, *Predictions 2024*, 2023

