



Karine Vandenberghe



DE **ROI** VAN **DUURZAAM HEID**

De strategische route
naar meer rendement

Lannoo
Campus

Inhoud

Inleiding

Vier lagen, één leidraad.....	13
Hoe je dit boek kunt gebruiken.....	14

DEEL 1

Strategie als routekaart naar duurzame groei

Hoe ethiek je strategie aanscherpt.....	15
---	----

Hoofdstuk 1 Je startpunt en richting.....17

1.1 Vijf maturiteitsstadia.....	17
1.2 Maturiteit is een keuze.....	26

Hoofdstuk 2 Welke route kies je?..... 28

2.1 Het Value Discipline Model.....	29
2.2 Scenarioplanning.....	33
2.3 Trends als kompas.....	40

Hoofdstuk 3 Maatschappelijk engagement ingebed in je strategie..... 45

De invloed van duurzaamheidshefbomen op je resultaten en je balans

Hoe duurzame keuzes je omzet verhogen

en je kosten verlagen.....47

Hoofdstuk 4 Groei door juiste positionering.....49

4.1 Principes.....49

4.2 Tactieken.....53

4.3 Valkuilen.....58

Hoofdstuk 5 De prijspremie van engagement.....63

5.1 Principes.....64

5.2 Tactieken.....67

5.3 Valkuilen.....70

Hoofdstuk 6 Circulariteit als sleutel tot lagere kosten en meer rendement.....73

6.1 Principes.....74

6.2 Tactieken.....77

6.3 Valkuilen.....81

Hoofdstuk 7 Duurzaamheid als buffer tegen strategische en operationele risico's.....83

7.1 Principes.....84

7.2 Tactieken.....87

7.3 Valkuilen.....91

De bondgenoten die succes mogelijk maken

Talent, kapitaal en financiering

als noodzakelijke krachten..... 95

Hoofdstuk 8 Menselijk talent als groeiversneller..... 98

8.1 Drijfveren..... 98

8.2 Tactieken..... 101

8.3 Valkuilen..... 106

Hoofdstuk 9 Aandeelhouders overtuigen

met duurzame waarde.....109

9.1 Selectiecriteria.....110

9.2 Tactieken.....112

9.3 Valkuilen.....115

Hoofdstuk 10 Financiering aantrekken

voor duurzame ambities.....117

10.1 Selectiecriteria.....118

10.2 Tactieken.....120

10.3 Valkuilen.....123

Impact als gevolg van ambitie en actie

Duurzaamheid meetbaar maken met KPI's.....	125
--	-----

Hoofdstuk 11 Van belofte naar harde cijfers.....

11.1 Groei door juiste positionering.....	128
11.2 De prijspremie van engagement.....	130
11.3 Circulariteit als sleutel tot lagere kosten en meer rendement.....	132
11.4 Duurzaamheid als buffer tegen strategische en operationele risico's.....	134
11.5 Menselijk talent als groeiversneller.....	136
11.6 Aandeelhouders overtuigen met duurzame waarde.....	138
11.7 Financiering aantrekken voor duurzame ambities.....	140
11.8 Tot slot.....	142

Besluit.....

Bijlagen.....

Bijlage 1 Value Discipline gecombineerd met het maturiteitsmodel.....	147
--	------------

Bijlage 2 Tactieken - Checklist.....

Groei door juiste positionering.....	149
De prijspremie van engagement.....	150
Circulariteit als sleutel tot lagere kosten en meer rendement.....	151
Duurzaamheid als buffer tegen strategische en operationele risico's.....	152
Menselijk talent als groeiversneller.....	153
Aandeelhouders overtuigen met duurzame waarde.....	154
Financiering aantrekken voor duurzame ambities.....	155

Eindnoten.....	155
Dankwoord.....	159

[illegible]

Bedrijven staan vandaag voor structurele keuzes die hun toekomst zullen bepalen. De marktdynamiek en de wetgeving veranderen, klanten en investeerders worden kritischer. Tegelijkertijd blijven winstgevendheid en groei even onmisbaar als vroeger. In die realiteit kan duurzaamheid uitgroeien tot een strategisch instrument en een hefboom voor impact en waardecreatie. Het idee dat duurzaam ondernemen automatisch gepaard gaat met een lagere winst, leeft bij nogal wat ondernemers, maar is niet juist. In dit boek toon ik aan waar het rendement wél zit. Niet als marginaal fenomeen of als aanvulling van het beleid, maar midden in de kern van de strategie. Maatschappelijk engagement kan de motor zijn van meer omzet, lagere kosten en sterkere merkpositionering.

Mijn vorige boek, de ESG-gids, is bedoeld als praktische handleiding. Het geeft structuur en houvast aan wie duurzaamheid concreet wil aanpakken. In dit boek vertrek ik vanuit de ambitie om die inspanningen te vertalen naar financieel resultaat. Duurzaamheid is niet alleen een kwestie van verantwoordelijkheid, maar ook een kwestie van concurrentievermogen en winstgroei. Soms levert een duurzame keuze vandaag al direct winst op. Soms nog niet. Toch is het juist dan belangrijk om het niet zomaar los te laten of op te geven. Technologie, markten en regelgeving evolueren immers snel. Wat vandaag niet rendabel lijkt, kan morgen al het verschil maken. Bedrijven die duurzaamheid nu al op hun strategische radar houden, hebben een voorsprong opgebouwd wanneer het kantelpunt zich aandient.

Return on Investment (ROI) is terecht de taal van bestuur en beleid. Het is een noodzakelijk anker, zeker in tijden van onzekerheid. Maar ROI is slechts het resultaat van vorige beslissingen en laat dus niet zien wat de volgende stap moet zijn. Waarde creëren vraagt tijd. Merkvertrouwen, klantentrouw, investeerdersbelangstelling en medewerkerstevredenheid worden niet in één kwartaal opgebouwd. Ze ontstaan uit samenhangende keuzes, consequent uitgevoerd en helder gecommuniceerd. De geschiedenis toont dat waardecreatie vaak begon bij keuzes die verder reikten dan de logica van het moment.

Bijvoorbeeld bedrijven die kinderarbeid of slavernij afzwoeren, lang voor het wettelijk moest. Of organisaties die veiligheid en welzijn integreerden, nog voor het een strategie werd in de ‘war for talent’. De keuzes die bedrijven vandaag maken op het vlak van ecologie, sociale impact en goed bestuur zal hun succes van morgen bepalen.

Zonder winst overleeft geen enkel bedrijf. Een organisatie die geen winst maakt, kan haar duurzaamheidsambities niet waarmaken en vervalt in filantropie. Omgekeerd geldt ook dat kortetermijnwinst als enige drijfveer een tikkende tijdbom wordt. Soms mondt die uit in mediagenieke incidenten, zoals de Deepwater Horizon bij BP of de PFAS-dossiers bij 3M. Er zijn ook minder dramatische praktijkvoorbeelden die stilletjes winst wegvreten door inefficiënties, boetes of reputatieschade. Hoe dan ook, het blijven risico’s die vroeg of laat impact hebben. De bedrijven die duurzaamheid en ROI weten te verbinden, bouwen aan een toekomst waarin concurrentievoordeel, reputatie en bedrijfsresultaat elkaar versterken. In dit boek komt die brug tot stand.

PRAKTIJKVOORBEELDEN

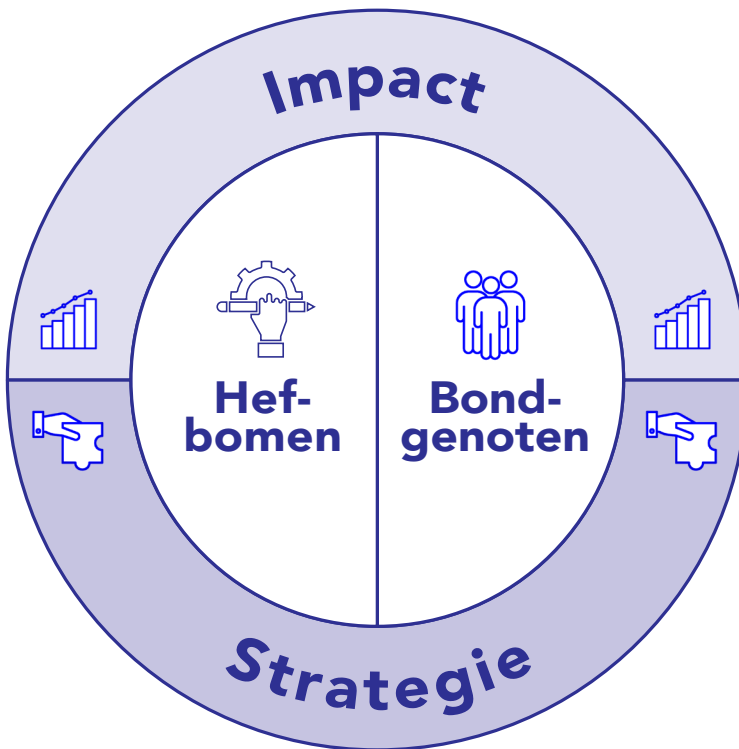


Ik zal echte voorbeelden van bestaande bedrijven gebruiken om te laten zien hoe maatschappelijk verantwoord ondernemen in de praktijk werkt en welke rendementen het kan opleveren. De cases zijn gebaseerd op publiek beschikbare informatie, zoals jaarverslagen, persberichten, interviews, websites en andere toegankelijke bronnen. Uiteraard kan ik niet verantwoordelijk worden gehouden als blijkt dat de informatie die deze bedrijven zelf hebben aangeleverd of gepubliceerd, niet volledig of niet juist is. Waar mogelijk verwijs ik naar meerdere bronnen, maar het blijft belangrijk dat de lezer beseft dat dit boek geen due diligence-onderzoek of audit is. Het doel is om inzicht en praktische handvatten te bieden, niet om juridische of financiële garanties te geven.

Vier lagen, één leidraad

Om de samenhang tussen duurzaamheidskeuzes en financiële impact helder te maken, gebruik ik in dit boek één duidelijke leidraad.

De strategische basis is onderaan gesitueerd. Dat zijn de keuzes die richting geven en bepalen waar het bedrijf naartoe wil. Daarboven staan de hefboomen die duurzaamheid inzetten om omzetgroei te realiseren en kosten te reduceren. Daarnaast staan de bondgenoten; daarmee worden de krachten bedoeld die groei kunnen versnellen of vertragen, zoals talent, aandeelhouderskapitaal en toegang tot financiering. Helemaal bovenaan staat de impact; die strekt zich uit over zowel de winstdoelstellingen, als over het milieu en de samenleving. Het gaat dan over de meetbare resultaten waarmee de vooruitgang wordt aangetoond. Belangrijk is dat impact niet het eindpunt vormt. De impact beïnvloedt opnieuw de strategie, omdat het de belangrijkste graadmeter is van het succes ervan.



Hoe je dit boek kunt gebruiken

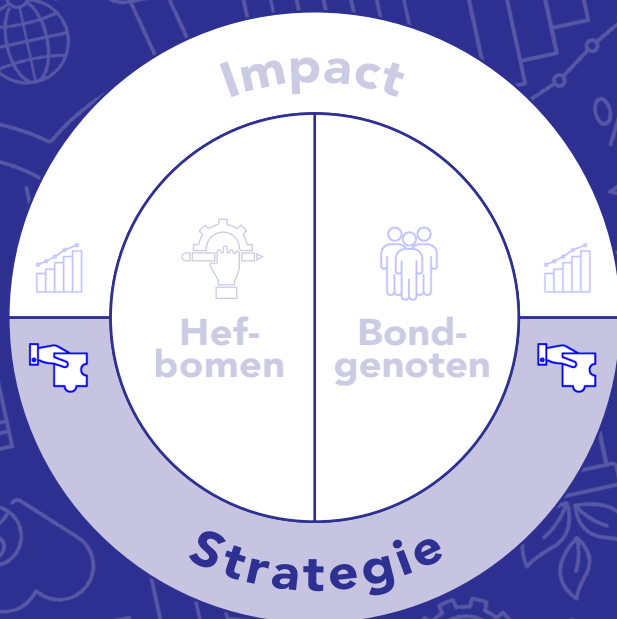
Dit boek is zo opgebouwd dat je het van het begin tot het eind kunt lezen, maar ook zodat je het in losse delen kunt raadplegen. Deel I over strategie vormt de basis en helpt je om je beleidskeuzes scherp te stellen. Maar wie al een volledig gevormd strategisch plan heeft, kan ervoor kiezen om meteen naar deel II te gaan, dat zich richt op winsthefbomen. Wie vooral wil ontdekken hoe je medewerkers, aandeelhouders of financiers meekrijgt, begint direct aan deel III. En wie inspiratie zoekt voor KPI's, kan meteen starten in deel IV.

Voor de lezers die niet alleen inzicht willen opdoen, maar ook zelf aan de slag willen, bevat dit boek een reeks praktische opdrachten. Deze opdrachten helpen je om de concepten uit te diepen en toe te passen op je eigen organisatie. Ze zijn bedoeld als uitnodiging, niet als verplichting. Wie vooral wil lezen en reflecteren, kan het boek perfect doornemen zonder de opdrachten te maken. Zelf ben ik als auteur erg pragmatisch ingesteld. Als drukbezet professional, moeder en collega houd ik er niet van om tijd te verliezen met theorieën die niet tot actie leiden. Daarom vind je in dit boek alleen inzichten en modellen die praktisch toepasbaar zijn en direct richting geven. Ik heb het geschreven om je vooruit te helpen, op een manier die past bij de realiteit van een volle agenda en scherpe keuzes.

Deel I

Strategie als routekaart naar duurzame groei

Hoe ethiek je strategie aanscherpt





In veel bedrijven zie ik hoe goed bedoelde initiatieven rond verantwoord ondernemen starten met enthousiasme, maar onderweg hun richting verliezen. Niet door een gebrek aan goede wil, maar omdat de strategische verankering ontbreekt. Zo werd ik ingeschakeld in een organisatie waar HR werk maakte van inclusie en diversiteit, het management focuste op welzijn en burn-outpreventie, en marketing volop inzette op een ecologisch duurzame ‘employer brand’. Drie waardevolle inspanningen, maar elk met een eigen richting en zonder gemeenschappelijk strategisch kader. Het gevolg was dat de initiatieven elkaar niet versterkten en het geheel versnipperd aanvoelde. Wat aanvankelijk als hefboom werd gezien, bleef steken in losse projecten en goede bedoelingen, zonder duidelijk resultaat.

Het is een patroon dat ik vaker zie. Initiatieven starten op zonder antwoorden op de meest fundamentele vragen: Waarom doen we dit? Hoe past het in ons bredere verhaal? Zonder een antwoord op deze vragen blijft duurzaamheid verzanden in losstaande initiatieven, eerder dan dat het een motor is van waardecreatie. Maar wanneer het maatschappelijk engagement wél ingebed zit in de kernstrategie, verschuift alles. Dan worden duurzaamheidsdoelen een logisch gevolg van wie je bent of wilt zijn als organisatie. Dan komt er samenhang, focus en impact, zowel financieel als maatschappelijk. Strategie gaat immers niet over méér doen, maar over juister kiezen. Strategie is het kader dat helpt bepalen welke doelen prioriteit krijgen, wat je onderscheidt in een veranderend landschap en hoe duurzaamheid de groei kan ondersteunen. Dit deel I gaat over dat kader. Over het stellen van de juiste vragen, het maken van scherpe keuzes en het definiëren van een richting die standhoudt, ook wanneer de druk toeneemt.

Hoofdstuk 1

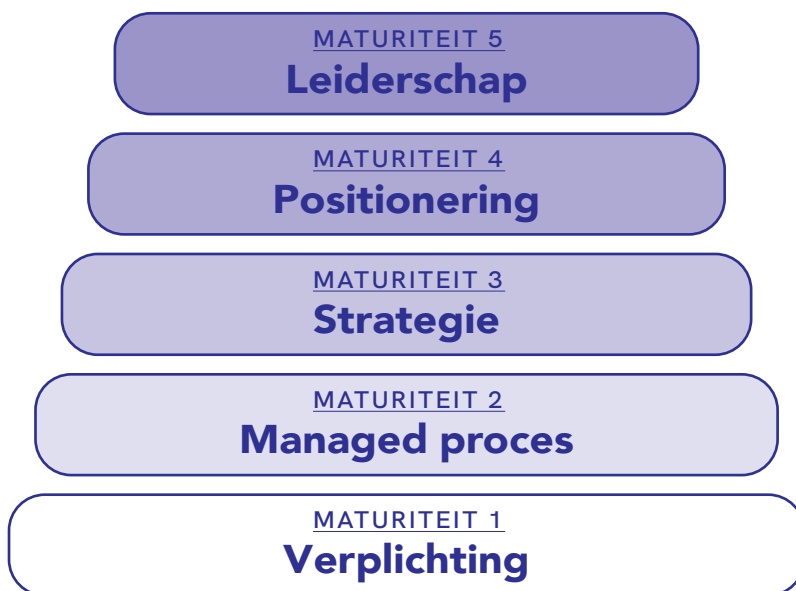
Je startpunt en richting

Een sterke strategie is geen luxe voor goede tijden. Ze biedt een kader om keuzes te maken, risico's te beheersen, waarde te creëren en een ROI te realiseren die ook op lange termijn standhoudt. Binnen dat kader verwijst het onderstaande begrip 'maturiteit' naar de mate waarin ethische waarden en duurzame doelstellingen verweven zijn in de strategie, de processen en de cultuur van een organisatie. Het geeft inzicht in hoe sterk duurzaamheid al verankerd is en welk ambitieniveau daarbij hoort.

1.1 Vijf maturiteitsstadia

In dit hoofdstuk bespreek ik de vijf stadia van maturiteit. Ik schets de typische uitdagingen en kansen bij elk stadium, en bied een leidraad om bewust te kunnen kiezen waar jouw organisatie wil staan. De visual in figuur 1.1 geeft in een oogopslag een overzicht van de vijf maturiteitsstadia die ik in dit hoofdstuk verder uitwerk.

Deze vijf stadia vormen samen een groeitraject in maturiteit. Elk stadium heeft zijn eigen kenmerken, uitdagingen en kansen. In de volgende paragrafen beschrijf ik ze alle vijf. Eerst leg ik de kenmerken uit, daarna deel ik inzichten uit mijn eigen ervaringen en ten slotte geef ik concrete voorbeelden uit verschillende sectoren. Zo kun je goed inschatten waar jouw organisatie vandaag staat en welke evolutie het best aansluit bij de strategische context en ambities.



Figuur 1.1 maturiteitsstadia.

MATURITEIT 1

Verplichting en minimale naleving

Dit eerste stadium draait om verplichting. Duurzaamheid wordt hier gezien als een noodzakelijke administratieve last. Bedrijven nemen enkel actie om te voldoen aan wettelijke eisen, klantenvragen of sectorale regels. Er is nog geen sprake van een strategische visie op maatschappelijke thema's, laat staan van het benutten ervan als hefboom voor waardecreatie. De activiteiten zijn vaak ad hoc en fragmentarisch, zonder duidelijke betrokkenheid van het management.

Wat ik zie in de praktijk

In dit stadium zie ik bedrijven vooral reageren op wat van hen door externen, zoals klanten, overheid en investeerders gevraagd wordt. Verantwoord ondernemen leeft niet van binnenuit. Er wordt pas bewogen wanneer de omgeving dat eist.

Ik herinner me een MVO-manager bij een beursgenoteerd bedrijf die het treffend verwoordde: "Ik mag rapporteren, maar ik mag niks veranderen." Het

werk gebeurt dus wel, maar zonder echt strategisch inzicht of meerwaarde voor het bedrijf. Ook bij kleinere bedrijven is die afhankelijkheid voelbaar. “We doen het omdat onze grootste klant het vraagt,” hoor ik vaak. Die houding is begrijpelijk, maar ze houdt vernieuwing tegen.

PRAKTIJKVOORBEELDEN



KMO's in de maakindustrie, bouwsector en retail

Veel kleine en middelgrote ondernemingen rapporteren enkel over duurzaamheid om te voldoen aan de eisen van grotere klanten of wettelijke verplichtingen. Ze zien duurzaamheid vaak als iets wat opgelegd en administratief is, zonder duidelijke meerwaarde voor hun eigen business.

Grote multinationals

Uit verschillende studies blijkt dat zelfs grote internationale bedrijven duurzaamheid soms benaderen als een zuivere nalevingskwestie. Er worden rapporten ingediend omdat het moet, maar zonder inhoudelijke doorvertaling naar de kern van de bedrijfsvoering of de strategische ambities.

Hoewel dit stadium essentieel is als basis, levert het weinig strategische waarde op zolang duurzaamheid enkel wordt gezien als een ‘dure’ verplichting. Bedrijven die hier blijven steken, missen kansen om duurzame keuzes te benutten als hefboom. Dit stadium vormt dus vooral een noodzakelijke opstap naar een meer systematische en proactieve aanpak.

MATURITEIT 2

Gemanaged proces en structurele opbouw

In dit tweede stadium ontstaat het besef dat fragmentatie inefficiënt is. Bedrijven beginnen duurzaamheidsthema's systematischer te benaderen, met centraal beheerde data, gestandaardiseerde processen en duidelijke rapportagestructuren. Vaak wordt een specifieke verantwoordelijke aangesteld om de veelheid aan vragen en verplichtingen gecoördineerd op te vangen. De nadruk ligt hier op efficiëntie en consistentie, niet zozeer op strategische

waarde. Toch vormt dit stadium een cruciale basis, want door alles netjes in kaart te brengen groeit het inzicht dat later nodig is om richting te geven aan echte impact.

Wat ik zie in de praktijk

In mijn ervaring wordt dit stadium vaak ingegeven door de eis om efficiënter te werken. De toename van regelgeving, klantenvereisten of reputatierisico's dwingt bedrijven om orde te scheppen in de chaos. Er wordt nog niet gesproken over duurzaam ondernemen als concurrentievoordeel, maar wel over het vermijden van fouten, boetes of imagoschade. Wat ik vaak zie, is dat bedrijven in dit stadium wel al belangrijke vooruitgang boeken door meer structuur en coördinatie aan te brengen. Dat creëert niet alleen overzicht en rust, maar opent ook de deur naar nieuwe inzichten. Doordat alles beter zichtbaar wordt, ontstaan er kansen om sociaal en ecologisch engagement geleidelijk sterker te verbinden met strategische doelen en innovatie.

PRAKTIJKVOORBEELDEN



Automobielsector

Na het Dieselsegate-schandaal hebben Europese autoconstructeurs, zoals Volkswagen, hun rapportages aanzienlijk verbeterd. Ze introduceerden centrale systemen om emissies, productieketens en naleving nauwgezet te monitoren, waardoor vragen van toezichthouders, klanten en investeerders sneller en consistentere konden worden beantwoord. Hoewel deze inspanningen in eerste instantie werden gedreven door regelgeving en reputatieherstel, hebben ze ook een basis kunnen leggen voor verdere integratie van duurzaamheidsprincipes in hun bedrijfsstrategie.

Traditionele energiesector

Veel klassieke energiebedrijven hebben systemen opgezet om hun milieu-impact te monitoren en ze rapporteren regelmatig over duurzaamheid, vooral om te voldoen aan regelgeving en om boetes of heffingen te vermijden. Binnen de sector zijn er echter grote verschillen. Zo zijn er pioniers, zoals het