

- Duurzaamheid: makkelijker gezegd dan gedaan
- Doing well by doing good
- Van het waarom naar het hoe
- Het laaghangende fruit
- Tijd en aandacht, ook van de top
- Ook strategische beslissingen



Auteur:

Kris Boschmans

Redactieadres:

Sneeuwbeslaan 20 - 2610 Wilrijk
Tel.: 03 829 25 06
Fax: 03 829 25 22
E-mail: vkwmтена@vkwmтена.be
www.vkwmтена.be

Verantwoordelijke uitgever:
VKW Denktank

Ecologisch ondernemen:

Van het waarom naar het hoe

1. Duurzaamheid: makkelijker gezegd dan gedaan

Duurzaamheid staat hoog op de agenda van de ondernemerswereld in het algemeen en VKW in het bijzonder. Eén van de aspecten van duurzaamheid betreft de bekommernis voor het milieu. De zorg en de aandacht voor het milieu is nog nooit zo groot geweest, zowel bij het brede publiek als bij de bedrijfswereld.

De uitdagingen waar we voor staan, zijn dan ook immens. Fossiele brandstoffen worden steeds meer uitgeput, de impact van de mens op het milieu neemt alsmaar toe en de wereldbevolking blijft uitdienen. Met een wereldbevolking die tegen 2050 de kaap van de 9 miljard zal ronden, is het onmogelijk om alsmaar meer te blijven produceren en consumeren. De boodschap dat de mens zijn milieu-impact moet afbouwen, dringt daarom steeds meer door, ook binnen de bedrijfswereld.

Toch blijft het verre van evident om milieuoverwegingen een prominentere plaats te geven binnen de bedrijfscultuur. Het blijkt heel wat makkelijker om 'ecologisch verantwoord ondernemen' lippendienst te bewijzen dan werkelijk het verschil te maken op de bedrijfsvloer. Het moge ook duidelijk zijn dat er geen standaardformule is om van de ene dag op de andere het roer om te gooien binnen de bedrijfscultuur. Toch zijn er voorbeelden legio van ondernemingen die zich milieubewustzijn eigen hebben gemaakt. VKW Metena ging hoe deze voorbeeldbedrijven dit hebben bewerkstelligd.¹

2. Doing well by doing good

Milieu-inspanningen kosten geld, dat is duidelijk. Lange tijd werd zorg voor het milieu daarom gezien als een bedreiging voor de werkgelegenheid en als een extra last en kost voor ondernemingen. Dit beeld is ondertussen helemaal bijgedraaid. De 'groene economie,' een nogal vaag gedefinieerd begrip, wordt meer en meer gezien als dé groeisector bij uitstek. Grote problemen en bekommernissen vragen immers voor oplossingen en dit biedt enorme mogelijkheden voor de bedrijfswereld. Ook in meer 'traditionele' sectoren zijn er voldoende voorbeelden te vinden van ondernemingen voor wie aandacht voor het milieu niet conflicteert met winstdoelstellingen. Vaak gaan beide doelstellingen hand in hand.

Onderzoek wijst uit dat dit zelfs in de meerderheid van de gevallen zo is. Ondernemingen die Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen –waarbinnen het ecologische aspect zwaar doorweegt– een plaats geven binnen de bedrijfscultuur, hebben een hoger rendement op het eigen vermogen en sterkere marktwaarde, zo blijkt.

¹ Deze beleidsnota is tot stand gekomen met de vriendelijke medewerking van Toon Bossuyt en Els Heynssens (Boss Paints), Els Fonteyne (Reynaers Aluminium), Halima Bletck (De Duurzame Drukker), Dany Sturtewagen en Dirk D'haese (Niko), Caroline Godts (Business & Society), Karl Huylebroeck (Roltext), Stephan Bostoën (Bostoën), Augustin Wigny (Cameleon), Jef Wittouck (Christeys) en Patrick De Saedeleir (DS Textile Platform). Zonder hun input had deze beleidsnota nooit verwezenlijkt kunnen worden.

Duurzaamheid: Niet enkel een ecologisch verhaal

Duurzaam ondernemen is een veel ruimer begrip dan 'ecologisch verantwoord ondernemen'. Een centraal punt bij duurzaamheid is het sociale aspect en de relatie met allerhande stakeholders, zoals aandeelhouders, personeel, klanten, leveranciers en dergelijke meer.¹ Deelaspecten van duurzaamheid zoals het lange termijn denken, transparantie, eerlijkheid en een open communicatie zijn niet beperkt tot milieuaangelegenheden.

Het valt daarnaast op dat ondernemingen die bezorgd zijn over hun impact op het milieu, ook interesse tonen in 'corporate social responsibility' in de brede zin van het woord. Vaak zijn het eveneens koplopers in andere aspecten van duurzaam ondernemen. Het is ook makkelijker om problemen op te sporen of het personeel te sensibiliseren voor milieukwesties, indien er een cultuur bestaat van vrije communicatie en vertrouwen binnen de organisatie.

Om het overzicht te bewaren, focussen we in deze beleidsnota uitsluitend op het ecologische verhaal. Andere, gerelateerde beleidsnota's van VKW Metena leggen de nadruk op thema's als verbindend leiderschap, het bevorderen van engagement bij werknemers en het bekomen van een gezond sociaal klimaat en zijn daarom complementair met dit verhaal.

¹ Sommigen prefereren de uitdrukking 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' of 'ethisch ondernemen', terwijl 'corporate social responsibility' ook in zwang is. In grote lijnen dekken deze termen telkens dezelfde lading: een ondernemerschap dat niet alleen oog heeft voor winsten (profits), maar ook veel belang hecht aan het sociale aspect (people) en aandacht heeft voor veiligheid en de impact op de leefomgeving (planet).

We sommen een aantal concrete redenen op waarom 'doing good' vaak gepaard gaat met 'doing well'.

1. Lagere energie en grondstoffenfactuur. Een lager verbruik van grondstoffen of energie zal zich ook laten voelen op de aankoopfactuur. Deze kostenbesparing wordt vaak genoemd als een belangrijke beweegreden om bewuster om te gaan met materiaal en energie. Investerings die zich richten op het materiaal- of energieverbruik hebben vaak een korte terugverdientijd.

Gezien de stijgende grondstoffen- en energieprijzen, zal dit argument zich enkel nog maar sterker laten voelen in de toekomst.

2. Troef op de arbeidsmarkt. Ondernemingen profileren zich steeds sterker naar (potentiële) werknemers. De arbeidskrachte waar talrijke ondernemingen mee geconfronteerd worden, maakt een sterk werkgeversimago enkel maar relevanter. Milieubewustzijn kan een sterke troef inhouden om personeel aan te trekken en te behouden. Ondernemin-

gen die sterk inzetten op duurzaamheid merken dat dit effect heeft op de motivatie van het personeel. Vele werknemers voelen zich meer betrokken bij een onderneming die zich ook engageert voor de maatschappij en niet als enige doel heeft om de aandeelhouderswaarde te verhogen.

3. Strengere regels komen milieubewuste bedrijven ten goede. De milieuwetgeving evolueert snel; de wettelijke lat wordt voortdurend hoger gelegd en dat zal in de toekomst niet anders zijn. Ondernemingen die beter doen dan de wettelijke norm hebben in dit opzicht een voordeel ten opzichte van hun concurrenten. Zij zullen hun werking of productontwikkeling immers veel minder drastisch moeten omgooien indien de wettelijke verplichtingen verstrengd worden.

4. Milieubewuste ondernemingen zijn gegeerde bedrijfspartners. Voor het samenwerken met (bedrijfs)partners kan duurzaamheid een sterke troef inhouden. Een onderneming als Ecover die duurzaamheid hoog in het vaandel draagt, wil immers enkel samenwerken met bedrijven die dezelfde filosofie aanhangen. Zo worden leveranciers systematisch gescreend op hun compatibiliteit met de bedrijfscultuur van Ecover. Dit kadert in een internationale trend: partners van multinationals als P&G, Philips en Walmart worden ook vaak geëvalueerd op ecologische parameters.

5. Extra afzetmogelijkheden. Het bewustzijn bij het grote publiek, de consumenten, neemt hand over hand toe, waardoor duurzaamheid een concurrentieel voordeel kan opleveren. Volgens de zogenaamde 'ecobarometer', uitgevoerd in 2010, verklaart maar liefst 40 procent van de ondervraagden rekening te houden met de milieu-impact bij het aankoopgedrag. Een meerderheid verklaart manieren te zoeken om zelf meer milieuvriendelijk te zijn. Volgens de Eurobarometer (uitgevoerd door de Europese Unie en niet te verwarren met de ecobarometer) houdt maar liefst 80 procent van de Europese consumenten rekening met milieuaspecten bij de aankoop van producten. Uit onderzoek van MVO Nederland blijkt eveneens dat heel wat klanten (zowel particuliere con-

Score op MVO	Rendement EV in %	Marktwaaarde/ boekwaarde
Laag	11,6	3,0
Gemiddeld	13,4	3,2
Hoog	15,0	3,3

Figuur 1:
MVO rendeert

Bron: ING, 2007

sumenten als bedrijven in de *business to business* markt) MVO eisen stellen, zoals figuur 1 aangeeft.

Hoewel dergelijke peilingen zeker met een korrel zout genomen moeten worden –er kan immers een hele kloof gapen tussen wat consumenten verklaren in enquêtes en hun effectieve aankoopgedrag- kan men moeilijk rond dit groeiende bewustzijn. Omgekeerd krijgen bedrijven die hun milieu-impact verwaarlozen vaak de rekening gepresenteerd. Denken we in dit verband maar aan de Amerikaanse auto-industrie, die in het verleden weinig aandacht besteedde aan energiezuinige wagens en daar nu een zware prijs voor betaalt. In de toekomst zal het milieu allicht alleen maar zwaarder doorwegen voor de consument.

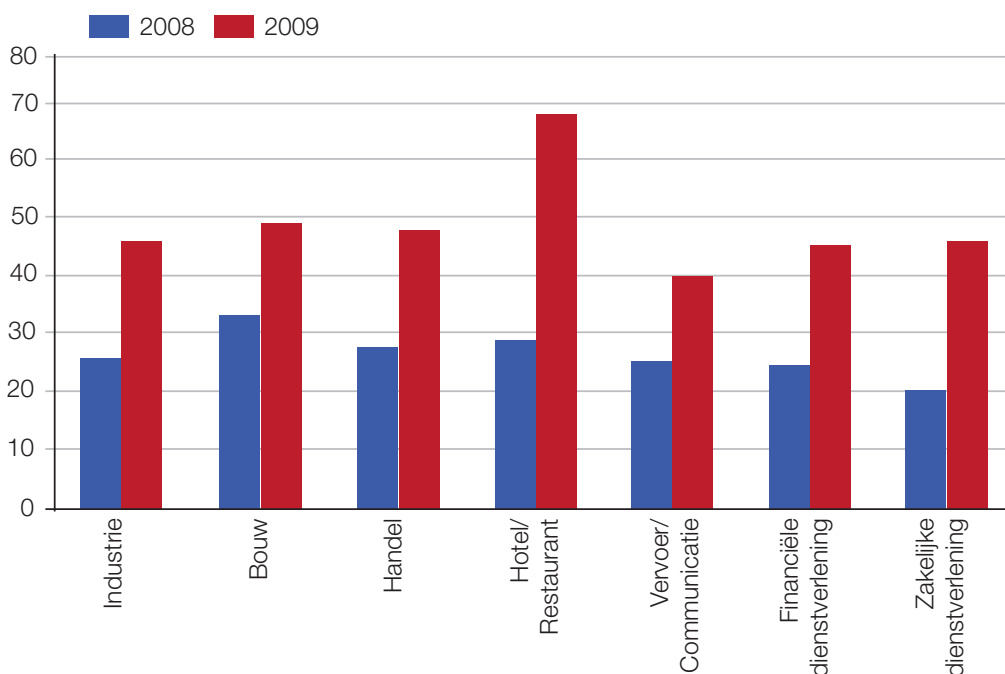
Een belangrijke nuance bij dit laatste is dat heel wat consumenten ecologische producten of duurzame investeringen wel degelijk op prijs stellen, maar slechts een zeer kleine meerderheid hiervoor wil inboeten op kwaliteit of een (forse) meerprijs wil betalen. Dit geldt

des te meer voor de *business to business* markt. Gelukkig bestaan er voldoende voorbeelden van ecologische producten of bedrijven die nauwelijks of helemaal niet duurder zijn en van een gelijkwaardige kwaliteit als de 'klassieke' variant.

Vaak geldt zelfs het omgekeerde. Om het in de woorden van Jef Wittouck, *managing director* van Christeyns uit te drukken: ecologische vernieuwingen die geen geld kosten, maar integendeel geld opbrengen, vormen een zeer sterk verkoopargument. Christeyns brengt dit ook in de praktijk. Zij leveren ondermeer wassystemen en –technieken aan wasserijen, een industrie die traditioneel zeer veel water en energie verbruikt. Door innovatieve oplossingen aan te bieden, kunnen ze dit verbruik spectaculair terugdringen en het gebruik van chloor verbannen ten voordele van zowel de klant als het milieu. Een ander voorbeeld vormt de ontwikkeling van duurzame ontsmettings- en reinigingsmiddelen op basis van 'perazijnzuur'. Het feit dat perazijnzuur geen schadelijke elementen achterlaat, spreekt heel

wat klanten aan (denken we maar aan ziekenhuizen), wat Christeyns toeliet om in dit segment uit te groeien van een verwaarloosbaar marktaandeel tot een grote speler.

In een heel andere branche inspireert het succes van Bostoen. Deze bouw-firma illustreert treffend dat ecologische producten niet duurder hoeven te zijn voor de consument, eerder integendeel. Deze bouw-firma zet sinds 2010 enkel nog passiefwoningen neer, woningen die ongeveer 90 procent minder energie verbruiken in vergelijking met klassieke nieuwbouw. De meerkost voor de consument wordt snel terugbetaald door een lagere energiefactuur. De keuze van Bostoen om sterk in te zetten op passiefwoningen, maakte hen een koploper binnen een zeer snel groeiend segment van de bouwmarkt. Een ander bedrijf uit de bouwsector, Reynaers Aluminium, investeert sterk in de ontwikkeling van nieuwe systemen voor bv. ramen en deuren die langer meegaan, beter isolerend en makkelijker recycleerbaar zijn. Deze ontwikkelingen kosten handenvol geld, maar renderen wel degelijk op



Figuur 2:
% bedrijven waarvan klanten MVO eisen stellen.

Bron: MVO Nederland

termijn. Bedrijven die de huidige wetgeving een aantal stapjes voor zijn, kunnen immers veel meer profiteren van de trend naar meer duurzame producten van de klant.

3. Van het waarom naar het hoe

Ecologie hoeft dus geen exclusieve zaak te zijn van wereldverbeteraars. Uit de praktijk blijkt dat ecologische en economische doelstellingen hand in hand kunnen gaan. Meer en meer bedrijfsleiders zien de milieuproblematiek en de duurdere wordende grondstoffen dan ook niet langer enkel als een bedreiging, maar ook als een opportuniteit. Men kan niet alleen zijn steentje bijdragen aan een betere wereld door de bedrijfsvoering op een ecologische leest te schoeien, er valt ook geld mee te verdienen. Met dit besef verschuift de focus weg van het 'waarom,' naar het 'hoe'. Vele ondernemers willen op de kar springen van het milieubewust ondernemen – zij het uit winstdoelstellingen dan wel uit een diepere overtuiging – maar vinden het moeilijk om dit in te praktijk te brengen.

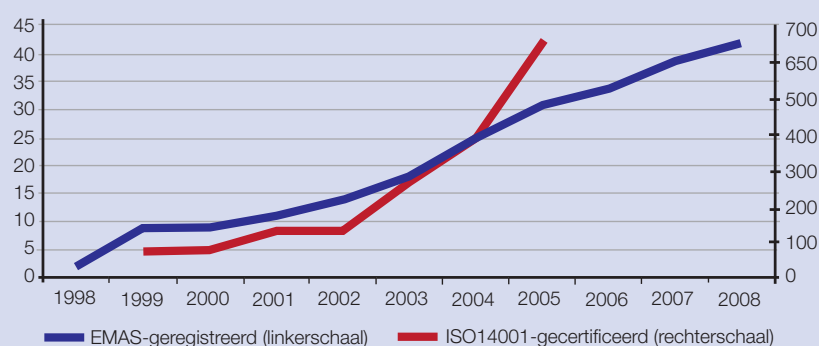
3.1. Niet enkel een zaak van grote multinationals

Meer en meer internationale ondernemingen hebben een actief milieubeleid, inclusief milieucoaches en ambitieuze doelstellingen. Een voorbeeld ter zake is het Amerikaanse Wal-Mart, de grootste retailer ter wereld. Zij willen de afvalberg op een periode van 3 jaar verminderen met 25 procent, 30 procent minder energie verbruiken en de efficiëntie van het voertuigenpark opdrijven. Unilever, een gigant uit de consumer industry, wil zijn ecologische voetafdruk halveren tegen 2020, en verwacht tegelijkertijd de omzet te kunnen verdubbelen. Dit alomvattende plan wordt opgedeeld in 50 concrete actiepunten, die nauwgezet opgevolgd zullen worden. In eigen land zet Unilever zwaar in op materiaalhergebruik, de productie van herlaadbare batterijen en andere milieuvriendelijke technologieën.

Deze grote bedrijven hebben de middelen om specialisten ter zake in te huren of onderzoek te verrichten naar

EMAS en ISO 14001

'Weten is meten,' zo luidt het adagium. Het is daarom belangrijk om de milieu-impact op een uniforme en structurele manier op te meten. ISO 14001 is een internationaal geaccepteerd milieumanagement- en auditsysteem, dat toelaat om dit te doen, de milieubelasting te rapporteren en uiteindelijk ook te beperken. EMAS is een gelijkaardig systeem dat ontwikkeld en gecontroleerd wordt door de (Europese) overheid. Beide systemen zitten sterk in de lift in ons land (zie figuur 3) en ook daarbuiten. Wereldwijd waren er in 2009 al meer dan één miljoen bedrijven gecertificeerd volgens de ISO 14001 norm.



Figuur 3: Aantal organisaties met een EMAS-registratie en aantal organisaties met een ISO14001-certificaat in België.

Bron: Federaal Planbureau

Zowel ISO 14001 als EMAS (dat strenger is) leggen een aantal 'good practices' op aan ondernemingen die milieubewustzijn hoog in het vaandel voeren. Het behalen van deze norm en de certificering door een externe expert bewijst dat de onderneming inspanningen doet om de milieu-impact op te volgen en te verminderen. Voor de medewerkers vormt het behalen van deze norm een concreet doel om te verwezenlijken, wat hen nauwer betreft bij de milieubetrachtingen. Voor externen vormt het behalen van de ISO 14001 norm een concreet bewijs van de betrokkenheid van de onderneming. De implementatie en certificering van ISO 14001 is vaak duur, vooral voor kleinere ondernemingen, maar de baten zijn vaak navenant.

milieuvriendelijke technologieën. Bovendien kunnen ze druk uitoefenen op leveranciers, klanten en andere stakeholders om hun business model aan te passen aan het húnne. Dit alles is niet evident voor een KMO die vaak slechts een kleine schakel uitmaakt van een internationale keten en wier financiële mogelijkheden veel beperkter zijn. Desondanks is milieubewustzijn geen exclusieve zaak van grote multinationals. Ook kleinere ondernemingen zijn zich steeds meer bewust van het belang van 'green business', zo blijkt uit een recente enquête door Trends en *Business and society*. Meer dan de helft van de ondervraagde bedrijfsleiders vindt *green business* belangrijk voor de toekomst van het bedrijfswezen. Uit dezelfde enquête blijkt ook dat een grote

meerderheid van de ondernemers van mening is dat ook kleinere bedrijven in deze een steentje kunnen bijdragen. Dit blijkt ook uit de praktijk.

Het is verder opvallend in hoeverre eerder banale, kleine ingrepen gecumuleerd toch een forse impact kunnen uitoefenen op energie en elektriciteitsverbruik. Cursussen ecodiving (waarbij personeel tips wordt gegeven hoe ze brandstofvriendelijk kunnen rijden), de papierberg verminderen, rationeel omgaan met water, afval sorteren, letten op de verwarming, het licht uitdoen bij vertrek (of het installeren van verlichting die vanzelf uitgaat indien er zich niemand in de ruimte bevindt), fietsprogramma's voor de medewerkers, ze hebben allemaal hun impact op de ecologische afdruk.

Heel veel hangt hierbij af van de goodwill van het personeel. Het is dan ook belangrijk om hen hierbij te betrekken en te motiveren, niet gedurende een korte periode, maar eigenlijk voortdurend. Het motiveert bovendien als werknemers eigen suggesties kunnen aanleveren en indien het resultaat op regelmatige basis wordt geëvalueerd en meegedeeld. Uiteraard mag dit alles niet leiden tot krenterigheid (niemand werkt graag in een koud kantoor), een heksenjacht (iedereen vergeet het licht wel eens uit te doen) en moet niemand al te sterk gepusht worden (sommigen hebben nu eenmaal een 'sportieve rijstijl,' alle cursussen ecodrivin ten spijt).

Maatregelen als het aanmoedigen van dubbelzijdig afprinten zullen geen aanleiding geven tot lovende krantenartikelen of milieuprijzen en lijken misschien te pietluttig, maar toch zijn de totaaleffecten van vele kleine maatregelen zeker niet te onderschatten. Bij Reynaers Aluminium bijvoorbeeld, daalde de elektriciteitsconsumptie na 18 maanden campagne met 37%, een besparing van meer dan 200.000 euro en wordt meer dan 80 procent van de energiebehoefte ingevuld door zonne-energie. Een greep uit bovenstaande maatregelen is dan ook een logische eerste stap naar ondernemen op een meer ecologische leest. Het lijkt evident om eerst het 'laaghangende fruit' te plukken vooraleer de hele 'core business' van de onderneming in vraag te stellen.

3.2. Het laaghangende fruit

Bedrijven zijn erg bedreven in het meten van financieel-economische data. De ontwikkeling van de omzet, winstmarges, verliesposten, personeelskosten en dergelijke meer wordt typisch nauwgezet bijgehouden. De milieu-impact daarentegen, wordt vaak nauwelijks bijgehouden. Talrijke bedrijven hebben slechts een zeer beperkt zicht op zaken als hun CO₂-uitstoot, de hoeveelheid afval die ze produceren, hun waterverbruik en dergelijke meer. Nochtans is het essentieel om hier meer zicht op te hebben vooraleer maatregelen te nemen. Door de milieu-impact te meten, kan men een aantal onopgeloste kwesties wegwerken, de vooruitgang opvolgen

en indien nodig bijsturen. Vaak kunnen deze pijnpunten relatief eenvoudig opgespoord worden.²

Een eerste, vrij voor de hand liggende ingreep betreft het (regelmatig) uitvoeren van een energie-audit, veelal door een externe firma. Hierbij wordt het energieverbruik in detail opgemeten, hoe dit fluctueert in de tijd, afhangt van bepaalde machines, verwarming enzovoort. Het systematisch oplijsten van het energieverbruik kan aanwijzen waar er zonder al te grote investering bespaard kan worden. Het uitvoeren van een aantal van deze maatregelen komt het milieu niet enkel ten goede, ze hebben vaak ook een korte terugverdientijd.

Op gelijkaardige manier kan een thermografisch onderzoek uitgevoerd worden, waarbij het warmteverlies en isolatie wordt opgemeten. Opnieuw leidt dit tot suggesties tot verbetering, die afhankelijk van het resultaat, terugverdientijd en budget kunnen uitgevoerd worden. Heel wat industriële bedrijven spenderen een groot deel van hun energiefactuur aan perslucht. Lekken zijn bijna onvermijdelijk, het opsporen en dichten van deze lekken is dat niet. Een regelmatige doorlichting van het persluchtverbruik kan een hele besparing opleveren. Dit kan verder gaan dan het louter dichten van lekken. Bij Boss Paints, bijvoorbeeld, heeft de installatie van compressoren het verbruik sterk gerationaliseerd (vooral wat betreft het piekverbruik), een investering die zichzelf ook terugbetaalde op relatief korte termijn.

Investeringen in zonnepanelen, windturbines, warmterecuperatie, waterzuivering of betere isolatie betalen zichzelf ook vaak terug, zonder dat de onderneming hier drastische koerswijzigingen

voor moet nemen. Een mooi voorbeeld van het belang van dit alles vinden we bij *DS Textile Platform* uit Dendermonde. Zij laten jaarlijks audits uitvoeren in het kader van het Vlaamse auditconvenant en voeren alle energiezuinige maatregelen met een terugverdientijd van 2 à 3 jaar tijd uit. Door alle genomen investeringen is het energieverbruik per eenheid product tussen 2005 en 2009 afgenomen met 28,7 procent.

Dat men in ver kan gaan in energiebesparende maatregelen, bewijst *Cameleon*, dat privé-outlets organiseert. Recent hebben ze een nieuw winkelpand geopend in Woluwe, waar de zorg voor het milieu van in het begin centraal stond. Zo wordt er het systeem van 'free cooling' toegepast in plaats van air conditioning te gebruiken, en wordt er zo veel mogelijk gebruik gemaakt van natuurlijk licht. Ook bij de bouw zelf werd sterk rekening gehouden met de schadelijkheid en recyclagemogelijkheden van materialen, transport, afval. Over een periode van 30 jaar wordt volgens een studie van de UCL door deze keuzes 7.250 ton CO₂ minder uitgestoten in vergelijking met een standaard nieuwbouw. Dit alles vergde een meerprijs van ruim 2 miljoen euro en zeer veel tijd en energie. Toch evalueert Augustin Wigny, afgevaardigd bestuurder van Cameleon, de keuze als zeer positief. Hij schat de terugverdientijd in op ongeveer 10 jaar, terwijl het groene imago bijdraagt tot de sterke groei van de onderneming.

3.3. Tijd en aandacht, ook van de top

Vaak wordt het gebrek aan tijd genoemd als het grootste pijnpunt voor het voeren van een milieuvriendelijker beleid, meer nog dan de (financiële) kost. Het vergt heel wat moeite om de milieu-impact van de organisatie te meten, zich op de hoogte te houden van de wettelijke voorschriften, technologische vernieuwingen op te volgen, voorstellen ter verbetering voor te stellen, te implementeren en op te volgen. Daarnaast is het essentieel dat de bedrijfstop voldoende interesse toont in milieubewustzijn. Dit straalt af op de hele organisatie. Waarden worden immers uitgedragen vanuit de top van de onderneming. Enkel de bedrijfstop heeft de hefbomen in han-

² Soms liggen de zaken wel gecompliceerder, bijvoorbeeld voor de keuze van materialen. De milieubelasting van een product of materiaal beperkt zich namelijk niet enkel tot de poorten van het producerend bedrijf. De productie of ontginning van het materiaal in kwestie, net als het mogelijke hergebruik en de afvalverwerking na het gebruik, kunnen zwaar doorwegen. Het uitvoeren van een zogenaamde levenscyclusanalyse, waarbij de milieu-impact van een product 'van de wieg tot aan het graf' in kaart wordt gebracht, is tijdsintensief en ingewikkeld en daarom niet altijd evident.

den om deze waarden ook handen en voeten te geven binnen de organisatie.

Bedrijfsleiders houden zich echter in de eerste plaats bezig met de algemene koers en groei van de onderneming, waardoor het moeilijk kan zijn om een milieubeleid uit te werken. Dit ervoeren ze ook bij Boss Paints. Er waren voldoende ideeën en initiatieven, maar onvoldoende tijd om ze uit te werken. Daarom namen ze enkele jaren geleden een milieucoach in dienst. Zodoende kan men wel systematisch de mogelijkheden tot verbetering oplijsten, de vooruitgang opvolgen, eventuele pijnpunten aankaarten, kortom een milieubeleid uitstippelen. Zonder eindverantwoordelijke is het risico al te groot dat het beleid

blijft steken bij goede voornemens. Dit kan een milieuverantwoordelijke zijn, die zich hier exclusief op toelegt, maar kan ook gecombineerd worden met andere taken. Vooral voor kleinere bedrijven zal deze verantwoordelijkheid bijvoorbeeld liggen bij de HR manager of communicatieverantwoordelijke.

Omgekeerd moet het bewustzijn ook doordringen bij de medewerkers van de organisatie, om zo een breed draagvlak te realiseren. Personeelsleden uit de administratie en zeker de productie hebben vaak een beter zicht op de mogelijkheden om rationeler om te springen met materialen, afval te minimaliseren, problemen aan te brengen en dergelijke meer. Bij voorkeur moeten zij de mogelijkheid krijgen om zelf zaken aan te bren-

gen. Initiatieven die van 'de werkvloer' komen, zullen niet alleen beter nageleefd worden, maar verhogen eveneens de betrokkenheid van de medewerkers.

3.4. Ook strategische beslissingen

Als milieubewust ondernemen begint bij sensibiliseringscampagnes, kleine ingrepen hier en daar en eerder voor de hand liggende investeringen met korte terugverdientijd, eindigt het daar natuurlijk niet voor heel wat bedrijven.

Terwijl de hierboven vernoemde maatregelen eerder van operationele aard zijn, kan er ook op strategisch niveau gewerkt worden. Milieubewust onderne-

Partners in ecologisch ondernemen

Zoals vermeld, hangt milieuvriendelijk ondernemen vaak samen met het snel uitproberen en implementeren van nieuwe technieken of technologieën. Deze komen uiteraard niet uit de lucht gevallen. Investeren in O&O is hierbij essentieel. Het blijkt evenwel hoe langer hoe moeilijker om innovatie te bekomen op basis van eigen O&O alleen. Heel wat ondernemingen werken daarom samen met externe partners in een model van open innovatie.¹ Een innovatienetwerk is met andere woorden bijna onontbeerlijk. Klanten en leveranciers kunnen in heel wat gevallen ideeën aanbrengen, maar het netwerk kan heel wat ruimer. Volgende instanties worden in dit verband vaak genoemd.

VITO (Vlaamse Instelling voor Technologisch Onderzoek) vormt een evidente partner. Zij hebben heel wat expertise in huis om vernieuwende oplossingen te zoeken voor de milieu-impact van grote én kleine bedrijven (online at: <http://www.vito.be/VITO/NL/HomepageAdmin/Home/kmo/>). De provinciale innovatiecentra kunnen de zoektocht naar specialisten ter zake eveneens vergemakkelijken (online at: <http://www.innovatiecentrum.be/>). Voor de technologische industrie (in de ruim zin van het woord) heeft SIRRIS heel wat kennis opgebouwd om bedrijven bij te staan voor ecologische oplossingen op maat (online at: <http://www.sirris.be/>).

Bedrijven die willen investeren in duurzaam ondernemen, kunnen zich op de meeste plaatsen inschrijven voor een zogenaamd milieucharter. Een deelname aan het milieucharter (in West-Vlaanderen het Charter Duurzaam Ondernemen genoemd) zorgt allereerst voor een zekere focus. Er moeten immers binnen één jaar meetbare resultaten geboekt worden op minstens vier domeinen. Daarnaast vormt het behalen van een dergelijk charter een duidelijke bekroning van het werk, waar intern en extern mee uitgepakt en gecommuniceerd kan worden.

Universiteiten, hogescholen, kenniscentra en vakverenigingen zijn eveneens een bron van (technische) inspiratie voor een milieubewuster ondernemerschap. Vele sectororganisaties zijn zich bewust van het belang van milieuvriendelijk ondernemen en kunnen vaak feedback aanleveren over *good practices*. Bedrijfsbezoeken houden een waardevolle bron in omtrent wat er leeft en wat allemaal mogelijk is. Ook (technologie)beurzen zoals IFEST (online at: <http://www.ifest.be/NL/index.php>) kunnen nuttig zijn.

Specifiek voor de afvalproblematiek kan Val-i-pac, een door de overheid erkende organisatie voor afvalverwerking en -beheer, oplossingen aanbieden. Er is zelfs een premie voorzien indien voldaan wordt aan een aantal criteria. Gezien het groeiende belang dat politiek en bedrijfs-wereld hechten aan duurzaam materialenbeheer, verdient dit aanbeveling (online at: <http://www.valipac.be/>). Tot slot bieden verschillende adviesbureaus en consultants hun expertise aan. Met name interessant zijn adviesbureaus die gespecialiseerd zijn in MVO en deze principes kunnen helpen implementeren binnen de organisatie.

¹ Voor meer informatie over open innovatie verwijzen we naar onze beleidsnota 'Open innovatie in globale netwerken' (online at: <http://www.vkwmtena.be/beleidsnotas/open-innovatie-in-globale-netwerken>) waarbij we, naast een algemeen kader, drie specifieke cases van kleinere ondernemingen, uitlichten.

men vereist dat ook voor de kernactiviteit van de onderneming rekening wordt gehouden met de ecologische impact. Milieubewustzijn een grotere plaats geven binnen de kernactiviteit van de onderneming is niet evident, maar creëert wel vaak nieuwe opportuniteiten, afzetmarkten of betere producten.

Het is moeilijk om algemene aanbevelingen te maken aangezien de problematiek sterk kan verschillen van sector tot sector. In sommige sectoren is het waterverbruik het grootste pijnpunt, terwijl in andere sectoren het restafval het meest prangend is. Een rode draad die evenwel niet sectorgebonden is, is de nauwe relatie tussen ecologisch ondernemen en innovatie. Door nieuwe dingen uit te proberen, met alle kinderziektes en mislukkingen die dit vaak met zich meebrengt, wordt vaak het verschil gemaakt. Een tweede constante betreft de langetermijnvisie. Zo renderen investeringen in milieuvriendelijke technieken meestal pas na enkele jaren. Een ommezwaai in de bedrijfscultuur is eveneens een werk van lange adem. Onderstaande voorbeelden illustreren evenwel dat, mits voldoende aandacht en een lange termijn visie, er ook op strategisch niveau vaak meer gerealiseerd kan worden dan men eerst voor mogelijk hield.

Belang van innovatie

Voor industriële ondernemingen hebben het productieproces en de gebruikte materialen vaak een grote impact op het milieu. Innovatieve oplossingen kunnen een groot verschil uitmaken. Bij NIKO bijvoorbeeld, gaat onder andere het licht automatisch uit, is het gebouw zeer milieuvriendelijk (met zonnepanelen en een groendak), wordt opvangwater gebruikt voor alle sanitair, bespaart men sterk op verpakkingsmateriaal en promoot men dubbelzijdig afprinten. Zij vonden echter dat ze zich pas echt milieuvriendelijk kunnen noemen indien de ecologische logica consequent wordt doorgetrokken in het productieproces zelf, waar ze voortdurend manieren zoeken om de milieu-impact te reduceren. Alle gebruikte materialen bij de productie van lichtschakelaars en andere producten worden daarom gescreend en geëvalueerd op hun milieu-impact, wat men 'eco-design' noemt. Verschillende

metalen onderdelen konden vervangen worden door kunststof, het gewicht kon fors worden teruggebracht, het milieuschadelijke lood werd vermeden, het aantal onderdelen werd sterk gereduceerd. Daarnaast kon het metaalafval met een factor van 20 procent worden teruggebracht, het olieafval met een factor 10 en het elektriciteitsverbruik werd bijna gehalveerd.

Terwijl innovatie kan worden aangestuurd binnen de onderneming zelf, kunnen kenniscentra, universiteiten en dergelijke meer ook de benodigde expertise aanreiken. Veelal zijn samenwerkingverbanden met externe partners dan ook zeer succesvol. We geven dienbladenproducent Roltex uit Erembodegem als voorbeeld. Op vraag van een klant zochten ze naar een milieuvriendelijk alternatief voor dienbladen gemaakt met een synthetische hars van petrochemische oorsprong. Ondermeer door contacten met de Gentse universiteit vonden ze dit alternatief in een biohars, op basis van afval van suikerriet. Dankzij deze innovatie kan Roltex sinds één jaar als eerste in België een CO₂-neutraal alternatief aanbieden van gelijkwaardige kwaliteit.

Lange termijnvisie

Duurzaam ondernemen hangt nauw samen met het nadenken op lange termijn. Door deze lange termijn voortdurend in het achterhoofd te houden, wordt ondernemen op meer milieuvriendelijke leest vanzelfsprekender. Bij DS Textile Platform maakt men in die context regelmatig volgende denkoefening: waar willen we als bedrijf concreet staan binnen drie, vijf en tien jaar? En hoe kunnen we nu stappen nemen in de gewenste richting? Ondermeer door deze lange termijnvisie beslisten ze als één van de eersten binnen hun sector om PET-flessen te gebruiken als grondstof voor polyestervezel, voornamelijk voor auto-interieur. Door hier in een vroeg stadium mee te experimenteren, werden ze geconfronteerd met kinderziektes allerhande, maar tegelijk kon het bedrijf heel wat expertise opbouwen in een product waarvoor de vraag zeer groot is. Het milieuvriendelijke karakter van deze werkwijze vormt immers een sterk verkoopargument. Door snel de mogelijkheden in te zien, konden ze ook lan-

getermijncontracten afsluiten met hun leveranciers, wat momenteel zeer waardevol blijkt gezien de sterk toenemende prijzen en schaarste van PET-flessen. Momenteel zet het textielbedrijf sterk in op biopolymeren die, in tegenstelling tot polymeren van synthetische oorsprong, biologisch afbreekbaar zijn en veel minder afhankelijk zijn van de olieprijs. Momenteel zijn deze biopolymeren nog vrij duur en staat de technologie nog niet op punt, maar het textielbedrijf ziet wel potentieel over een periode van vijf à tien jaar, wil groeien in deze markt en investeert daarom nu al in deze technologie.

Deze lange termijnvisie is niet enkel noodzakelijk omdat milieuvriendelijke beslissingen zich pas na zekere tijd laten gevoelen, maar ook omdat duurzaamheid een werk van lange adem is en veelal stapsgewijs geïmplementeerd wordt. De Duurzame Drukker is een kleine onderneming uit de grafische sector die duurzaamheid stap voor stap een grotere plaats geeft. Zo waren ze één van de eersten in ons land om een chemieloze CTP-installatie te installeren die minder water en chemicaliën verbruikt, hebben ze een nieuwe, alcoholvrije drukpers geïnstalleerd (wat de gezondheid van de werknemers ten goede komt), is hun nieuwe koelinstallatie maar liefst tien keer zo energie-efficiënt als hun oude en kopen ze enkel nog papier aan van duurzaam beheerde bossen. Zij hadden ook als eerste KMO een zogenaamd duurzaamheidsrapport, waarbij ze hun ecologisch en sociaal engagement communiceren naar de stakeholders en de toekomstige plannen uiteenzetten. Zo leggen ze de lat jaar na jaar iets hoger, rekening houdende met de mogelijkheden.

Meer mogelijk dan verwacht

Tot slot valt op dat er heel vaak meer gerealiseerd kan worden dan aanvankelijk voor mogelijk werd gehouden. Zelfs met relatief beperkte budgetten kan men investeren in pilootprojecten, op beperkte schaal experimenteren met nieuwe technieken, milieuvriendelijke nicheproducten aanbieden en de huidige manier van werken in vraag stellen en aanpassen. Bij Bostoën had men bijvoorbeeld niet gedacht dat de bouw van een passiefwoning mogelijk zou zijn aan een meerprijs van minder dan

25.000 euro. Na één jaar experimenteren, kennis op te bouwen en de technieken op punt te stellen, werd dit evenwel realiteit. Synthetische harsen waren en zijn nog steeds duurder dan bioharsen, maar bij Roltex verwacht men dat hier binnenkort verandering in zal komen, waardoor ze binnen afzienbare termijn enkel nog CO₂-neutrale dienbladen zullen aanbieden.

4. Conclusie

De jongste jaren levert de bedrijfswereld forse inspanningen om de druk op het milieu te verlichten. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de cijfers voor de industrie. Tussen 2005 en 2008 daalde het industriële energieverbruik, terwijl de productie steeg: dit is een rechtstreeks gevolg van het energiezuinig beleid dat in het merendeel van de bedrijven wordt gevoerd. De uitstoot van broeikasgassen, fijn stof, verzurende polluenten en andere vervuilende stoffen neemt duidelijk af (zie figuur 4). Het milieuraapport Vlaanderen spreekt dan ook van een absolute ontkoppeling tussen de productie en de milieudruk. Het is onmiskenbaar mogelijk om meer te produceren en tezelf-

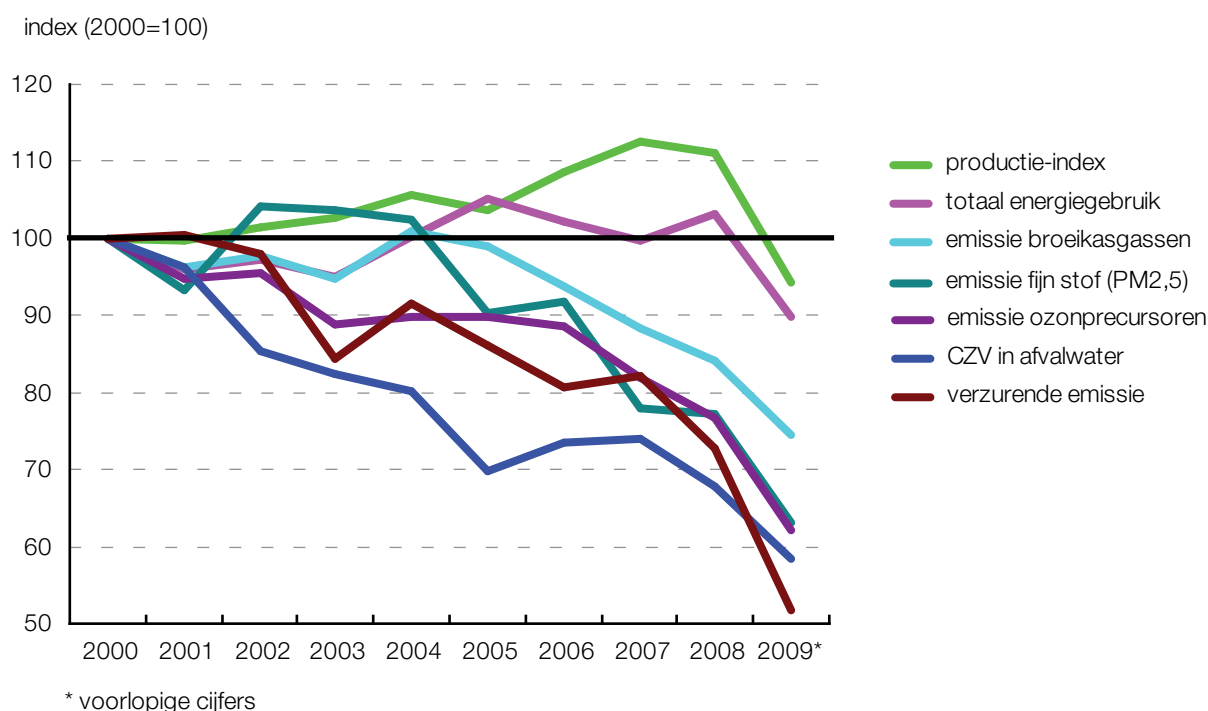
dertijd de impact op de leefomgeving te beperken.

Ondermeer door een strengere wetgeving houdt zowat elk bedrijf meer rekening met milieuoverwegingen dan vroeger het geval was. Toch merken we dat sommige bedrijven veel verder gaan dan anderen. Uit een enquête van UPS Business Monitor uit 2008 blijkt dat 29 procent van de ondervraagde bedrijfsleiders in ons land de milieuproblematiek als een voorbijgaande hype beschouwt. Ook bij de meerderheid binnen de bedrijfswereld die het belang van ecologie wel inziet, wordt de zorg voor het milieu soms enkel gezien als een kost of verplichting, en niet zo zeer ook als een opportuniteit die de groei kan aanzwengelen en de financiële gezondheid ten goede kan komen. Het blijft dus niet evident om milieubewustzijn te incorporeren in de strategische beslissingen van de onderneming.

Dit vereist immers een langetermijnvisie en een aanhoudende inspanning van leiding en personeel. De resultaten van een milieubeleid manifesteren zich vaak pas na verloop van tijd, wat mogelijk verklaart waarom niet alle bedrijven zich even sterk engageren voor duurzaam-

heid. Daarenboven mag het winstoogmerk nooit uit het oog verloren worden; ondernemingen die geen winst maken, zijn niet duurzaam. Onrealistische ecologische doelstellingen of al te zware investeringen die het voortbestaan van de onderneming hypothekeren, zijn dus uit den boze. Veelal worden er op een zeer pragmatische manier stappen in de goede richting genomen. Zoals we hebben betoogd, mogen de lange termijnresultaten in heel wat gevallen gezien worden.

Bovenstaande voorbeelden zijn verre van uniek. Alle bezochte ondernemingen ervaren bovendien gunstige neveneffecten door het investeren in ecologie. Het personeel voelt zich gemotiveerder, het imago krijgt een forse boost en men bouwt expertise op in de technieken en producten van de toekomst. Gezien de gigantische uitdagingen op wereldvlak, zal de bedrijfswereld nog extra inspanningen moeten leveren en zal milieuvriendelijkheid een meer centrale plaats moeten innemen in het bedrijfsgebeuren. Dit brengt een kost met zich mee voor de ondernemingen in kwestie, maar kan even goed een belangrijke troef inhouden voor de financiële gezondheid op lange termijn.



Figuur 4:
Eco-efficiëntie van de industrie in Vlaanderen.

Bron: MIRA o.b.v. Energiebalans Vlaanderen VITO, FOD Economie, OVAM, VMM