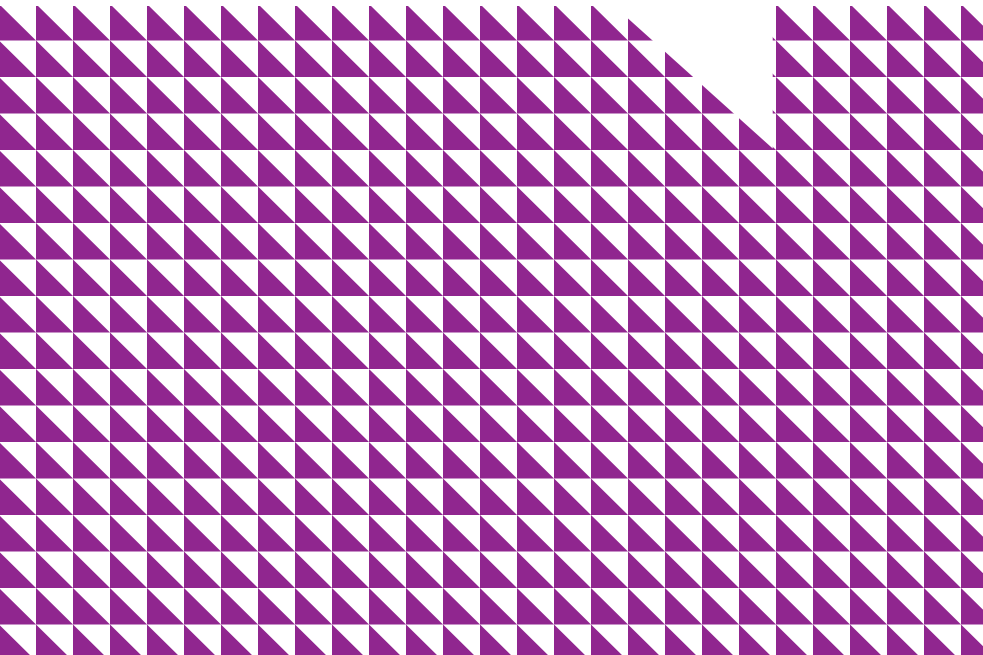
Vlaanderen
is internationaal
ondernemen

VERDUURZAMEN VAN INTERNATIONAAL ONDERNEMEN

Aan de slag met de VN Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen
ter versterking van uw bedrijfsstrategie

Leidraad voor Internationaal Ondernemen
Flanders Investment & Trade



Verduurzamen van internationaal ondernemen

Leidraad voor Internationaal Ondernemen

Flanders Investment & Trade

colofon

Verduurzamen van internationaal ondernemen - Aan de slag met de VN Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen ter versterking van uw bedrijfsstrategie is een uitgave van Flanders Investment & Trade in samenwerking met CIFAL Flanders

Concept: CIFAL Flanders, opleidingscentrum verbonden met UNITAR www.cifal-flanders.org | www.unitar.org

Afsluiten teksten: 1 april 2018
1e editie – 1e druk – Mei 2018

Verantwoordelijke uitgever:
Claire Tillekaerts
Flanders Investment & Trade
Koning Albert II-laan 37 BE – 1030 Brussel
T +32 2 504 87 11
info@fitagency.be
www.flanderstrade.be
www.twitter.com/fitagency
www.linkedin.com/groups

© Alle rechten voorbehouden

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke wijze ook zonder voorafgaande, schriftelijke toestemming van de uitgever.

Verduurzamen van internationaal ondernemen

Aan de slag met de VN Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen ter versterking van uw bedrijfsstrategie

Leidraad voor Internationaal Ondernemen

Flanders Investment & Trade

Voorwoord

Internationaal ondernemen met Vlaamse bedrijven en investeren in Vlaanderen ondersteunen, aantrekkelijk maken, stimuleren en faciliteren. Dat is onze missie in een notendop. Maar dat dit ook op een duurzame en maatschappelijke verantwoorde manier moet, staat buiten kijf. Flanders Investment & Trade vindt dit zodanig belangrijk dat het een van de criteria is in onze jaarlijkse wedstrijd Leeuw van de Export, waar we Vlaamse exportsuccessen bekronen. Ook in onze Foreign Investment Trophy beslist het duurzame karakter van de buitenlandse investering in Vlaanderen mee de selectie die we elk jaar in de kijker zetten.

Om Vlaamse bedrijven te helpen bij hun duurzaam internationaal ondernemen, publiceren we deze nuttige leidraad waarmee we u stap voor stap begeleiden. Het eerste deel van deze gids belicht het begrip 'duurzaam internationaal ondernemen' en benadrukt enkele aandachtspunten. In het tweede deel maken we de vertaalslag van de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen of Sustainable Development Goals (SDG) naar het bedrijfsleven. Dat ondersteunen we vervolgens met fiches die belangrijke en relevante info, tools, oefeningen en praktijkvoorbeelden bevatten.

Deze publicatie is een initiatief van Flanders Investment & Trade in samenwerking met CIFAL Flanders. Het is tot stand gekomen met steun van MVO Vlaanderen en mee gefinancierd door de Vlaamse Overheid in opdracht van de viceminister-president van de Vlaamse Regering, Vlaams minister van Binnenlands Bestuur, Inburgering, Wonen, Gelijke Kansen en Armoedebestrijding.

Flanders Investment & Trade en CIFAL Flanders wensen u veel succes bij de duurzame uitbouw van uw internationale activiteiten, en veel leesplezier.

Vlaanderen is internationaal ondernemen

cifal Flanders

unitar United Nations Institute for Training and Research

MVO VLAANDEREN KENNISCENTRUM DUURZAAM ONDERNEMEN

Inhoud

Voorwoord 7

Inleiding en leeswijzer 17
- Gedeelde verantwoordelijkheid 17
- Voor wie? 19
- Wat mag u verwachten? 21
- Methodologie 23
- Aan de slag 25
- Toelichting bij afbeeldingen en iconen 27

1 DUURZAAM INTERNATIONAAL ONDERNEMEN 29

Wat is duurzaam internationaal ondernemen? 31
- Aandachtspunten van duurzaam internationaal ondernemen 35
- Businesscase MVIO 37

Globale context en wereldwijde trends 41
- Megatrends 41
- Internationale duurzaamheidstrends 47
- Toekomstscenario's 49

Meten en managen van mvo 53

Starten met verduurzaming 53
- Visie en missie 53
- Nulmeting 57
  - MVO-scan 57
  - MVO Risico Checker/CSR Risk Checker 59
- Materialiteit 61
- Stakeholder management 63
- Sectorale benchmark 67

Mvo: naar een integraal-systematische benadering: ISO 26000 69

2 DUURZAME ONTWIKKELING EN AGENDA 2030 VOOR DUURZAME ONTWIKKELING 73

Duurzame ontwikkeling 75
Triple Bottom Line (TBL) 75
Transforming our world: Agenda 2030 voor duurzame ontwikkeling 77
Basisbeginselen van Agenda 2030 77
Dimensies van Agenda 2030 81
Sterktes en zwaktes toetsen aan 5 P's 83
Duurzame ontwikkelingsdoelstellingen 85
Sterktes en zwaktes 17 SDG's 93
Sterktes en zwaktes SDG 17 99
SDG Mapping 101
Subdoelstellingen en implementatiemiddelen 105
SDG-projectnota 107
Geavanceerd: impact op de SDG's en subdoelstellingen 111
Duurzaamheidsmanagement aan de hand van andere SDG-instrumenten 113

3 THEMAFICHES 119

Respect voor wetgeving en internationale gedragsnormen 121
OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen 123
ILO-arbeidsnormen 125
UN Global Compact 127
Respecteren en promoten van mensenrechten 129
Kinderrechten 133
UN Guiding Principles on Business and Human Rights 137
Nationaal Actieplan bedrijven en mensenrechten 139

Due dilligence 141
Dierenwelzijn 147
Bedrijfsethiek 151
Corporate Governance 159
Goed burgerschap 163
Financieel beleid en Socially Responsible Investment (SRI) 167
Duurzaam investeren en beleggen 167
Duurzaam belastingbeleid 171
Corruptiebestrijding 173
Sociaal beleid en HRM 175
Interculturele dialoog 179
Milieubeleid en duurzame productie 181
Transport 187
Ketenmanagement 195
Consumentenbelangen en duurzame consumptie 199
Mvo in ontwikkelingscontext en als armoedebestrijding 201
Communiceren, rapporteren en marketing 209
Intern communiceren 209
Extern communiceren 213
Duurzaamheidsverslaggeving 217
Marketing 221
Certificering en labels 225
Netwerken 227
Nabeschouwing 229

4 BRONNEN 233
Publicaties 235
Websites 243

Inleiding en leeswijzer

Gedeelde verantwoordelijkheid

In september 2015 hebben de staats- en regeringsleiders van alle 193 lidstaten van de Verenigde Naties de Agenda 2030 for Sustainable Development met daarin 17 Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen of Sustainable Development Goals (SDG's) goedgekeurd. In deze resolutie worden de mondiale prioriteiten en ambities voor 2030 vastgelegd. Dat alles waarmaken vraagt niet alleen het engagement van de overheid, maar ook van bedrijven, organisaties en burgers.

Steeds meer Vlaamse ondernemingen overwegen dan ook om duurzaam en maatschappelijk verantwoord internationaal te ondernemen (mvio). Een weloverwogen beleid waarbij systematisch economische, milieu- en sociale overwegingen in de bedrijfsvoering worden geïntegreerd, levert op termijn strategisch voordeel op. Bovendien is de maatschappelijke relevantie groot.

MVIO vergt een continue inspanning van bedrijven. Ook moet voldoende duidelijke informatie voorhanden zijn om de correcte stappen te kunnen zetten. Met dit werkboek willen we dit verduurzamingsproces stimuleren en versterken, vooral aan de hand van Agenda 2030. Daarnaast reiken we oefeningen en praktische informatie aan om u te helpen om uw bedrijfsstrategie op duurzaam internationaal niveau te verfijnen, opnieuw aan de hand van Agenda 2030. Toch wijzen we er evenwel op dat dit werkboek niet pretendeert om volledig te zijn.

Voor wie?

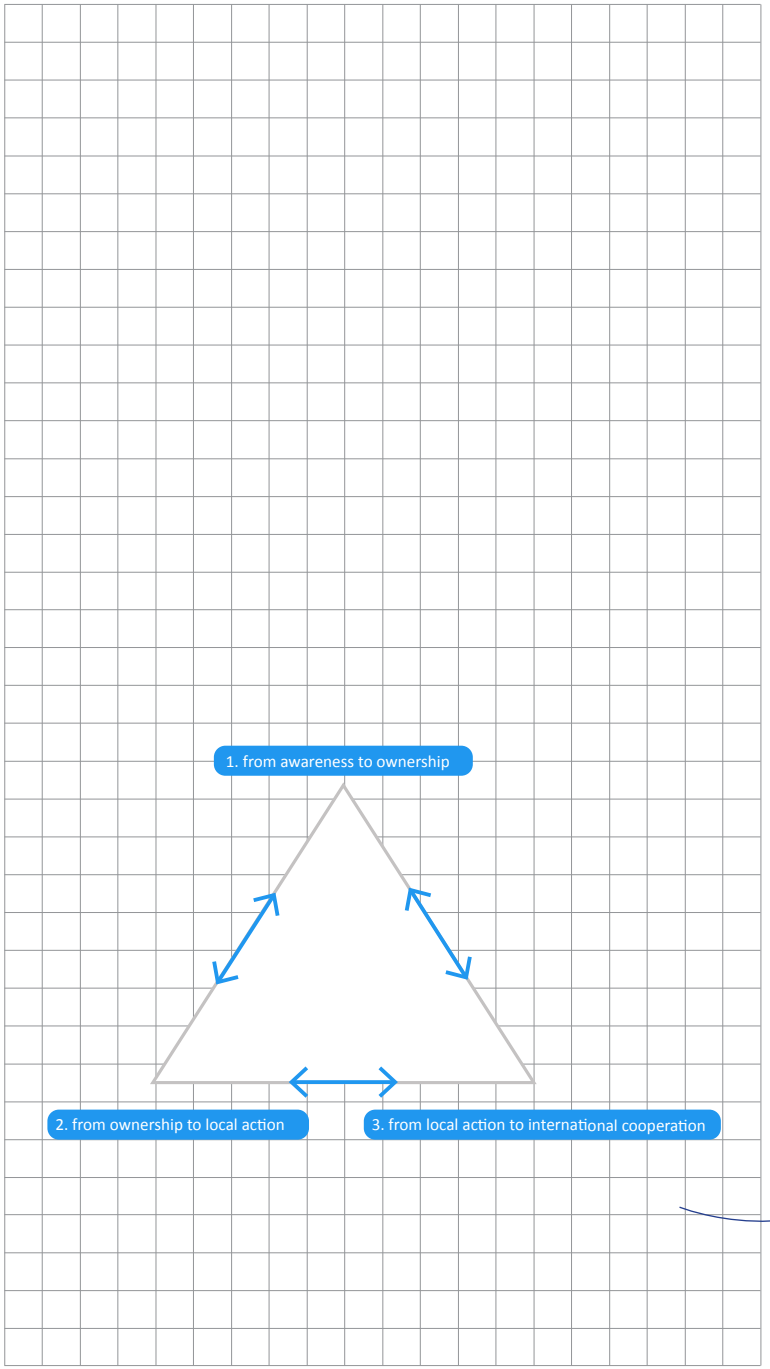
In de eerste plaats willen we een voorzet geven aan Vlaamse ondernemingen die internationaal actief zijn, om het verduurzamen van de bedrijfsstrategie op internationaal niveau te verfijnen aan de hand van Agenda 2030. En om de vertaalslag van Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen naar bedrijfsdoelstellingen te maken. Zo kunnen de exportverantwoordelijken of andere betrokkenen hiermee aan de slag. Idealiter heeft deze medewerker voldoende kennis over duurzame ontwikkeling en Agenda 2030. Heeft u deze persoon niet in huis, dan kan u een beroep doen op een externe trainer van CIFAL Flanders.

Wat mag u verwachten?

Agenda 2030 is een politieke beleidstekst. De Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen vormen een gemeenschappelijke taal en kompas. Toch is een hertaling naar het bedrijfsleven nodig, opdat ook bedrijven ermee kunnen werken en een duurzaamheidsstrategie ontwikkelen.

Maar eerst is een kennismaking met enkele thema's aan de orde. Deel één belicht het begrip 'duurzaam internationaal ondernemen' en benadrukt enkele aandachtspunten. Ook komen de *businesscase* MVIO en Agenda 2030 aan bod. Zo krijgt u inzicht in de globale context en wereldwijde trends. Voorts krijgt u ook praktische informatie en tools om duurzaam internationaal ondernemen te meten en te managen.

In een tweede onderdeel maken we effectief de vertaalslag van de SDG's naar het bedrijfsleven. Via concrete informatie en oefeningen begeleiden we uw onderneming om te starten met Agenda 2030, relevante SDG's en subdoelstellingen te analyseren en om concrete bedrijfsdoelstellingen en -acties te formuleren om zo uw bedrijfsstrategie vorm te geven. Ter ondersteuning krijgt u een schema waarbij telkens de respectievelijke SDG en subdoelstelling worden toegelicht en voorbeelden van mogelijke bedrijfsdoelstellingen en -acties voor de betrokken subdoelstelling worden gegeven. Dat ondersteunen we in deel 3 met een uitgebreide reeks themafiches.



Methodologie

Via de zogeheten *action learning* methodologie willen we u inspireren en ondersteunen om het verduurzamingsproces te versterken en te verdiepen. En dat vooral via de SDG's zoals bepaald in Agenda 2030.

Doelstelling van *action learning* is om zo interactief mogelijk kennis en inspiratie te delen die bruikbaar is in de praktijk. Daarbij doorlopen we doorgaans drie stappen:

1. *From awareness to ownership*: *awareness* betekent dat de deelnemers zich bewust zijn van maatschappelijk verantwoord ondernemen en Agenda 2030. Daarnaast willen we met dit werkboek overgaan naar *ownership* of *eigenaarschap* van deze Agenda. *Ownership* betekent dat ook u een impact kan hebben op de SDG's en dat u deze verantwoordelijkheid wil opnemen.

2. *From ownership to local action:* nadat *ownership* is verworven, wordt dit verantwoordelijkheidsgevoel omgezet naar lokale acties.

3. *From local action to international cooperation:* lokale acties en initiatieven hebben impact op het internationale luik en omgekeerd. De laatste stap is daarom internationale samenwerking.

Aan de slag

1. Duid een **coördinator** of een **teamcoördinator** aan.

2. Stel een **duurzaamheidsstuurgroep** samen. Idealiter bestaat die uit vijf tot acht medewerkers, die representatief zijn voor de volledige organisatie, zodat er cross-functioneel over de verschillende afdelingen heen kan worden gewerkt. Kies bij voorkeur voor medewerkers die interesse tonen in duurzaamheid, een goed inzicht hebben in de werking van hun afdeling en daar invloed op uitoefenen. De groep kan zowel bestaan uit leden van het *managementteam* als andere medewerkers.

3. Doorloop de publicatie en stel uw **traject op maat** op. Dit wil zeggen dat de duurzaamheidsstuurgroep:

- oefensessies zal voorbereiden;
- het doel en de doelgroep van deze oefensessies zal bepalen;
- een document over het geplande verduurzamingstraject ter goedkeuring zal voorleggen aan de raad van bestuur;
- intern en extern zal communiceren over het proces en de uitkomst van het project.

4. Plan met regelmaat een **bijeenkomst van de duurzaamheidsstuurgroep** om het traject uit te werken en later ook op te volgen.

5. Voorzie voor elke bijeenkomst een aangename **ruimte** en **het benodigde werkmateriaal.**

6. Het benodigde werkmateriaal wordt per oefening aangegeven met volgend icoontje:

U kan de benodigde werkbladen downloaden via https://www.flandersinvestmentandtrade.com/export/internationaal/internationaliseren/maatschappelijk-verantwoord-ondernemen

Overzicht

- Werkblad 1: Mondiale uitdagingen
- Werkblad 2: Sterktes en zwaktes 5 P's
- Werkblad 3: Sterktes en zwaktes 17 SDG's
- Werkblad 4: Sterktes en zwaktes SDG 17
- Werkblad 5: SDG Mapping

\ Werkblad 6: SDG-projectnota
\ Werkblad 7: Impact op de SDG's
\ Werkblad 8: Impact op de subdoelstellingen
\ Werkblad 9: Uitdagingen inzake mensenrechten
\ Schema subdoelstellingen en bedrijfsdoelstellingen
\ Minimum 100 gele en 100 roze post-its
\ Groene en gele stickers
\ Smartboard of *flipchart*

7. **Communiceer** doorheen het hele proces en via verschillende kanalen.

Toelichting bij afbeeldingen en iconen

Thema

relevante SDG's die raken aan het thema

Synoniem

Definitie en omschrijving van het thema.
Waarom is het relevant voor uw onderneming?
Wat zijn de gevolgen indien uw onderneming niets doet?

Aan de slag a.d.h.v. tools of oefeningen

Relevante initiatieven/organisaties die uw onderneming kunnen ondersteunen rond het thema.

Verwijzing naar meer (algemene) informatie over het thema op websites of in publicaties

Meer informatie of een tool inzake de link met Agenda 2030

1 DUURZAAM INTERNATIONAAL ONDERNEMEN

WAT IS DUURZAAM INTERNATIONAAL ONDERNEMEN?

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
Duurzaam ondernemen
Duurzaam en Ethisch Internationaal Ondernemen
Corporate Social Responsibility (CSR)
Corporate Responsibility

Duurzaam internationaal ondernemen (DIO) betekent dat bedrijven in al hun internationale relaties met klanten, leveranciers en andere partners oog hebben voor het evenwicht tussen economische prestaties enerzijds en de sociale en ecologische effecten daarvan anderzijds. En dat ze daarbij rekening houden met de plaatselijke institutionele, sociale en culturele context.

DIO is een mix van duurzaam ondernemen en internationaal ondernemen, waarbij duurzaam ondernemen of maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) zo wordt gedefinieerd:

Belgisch Referentiekader mvo 2006:

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (mvo) is een proces waarbij ondernemingen vrijwillig streven naar verbetering op bedrijfs- en maatschappelijk vlak door op systematische wijze economische, milieu- en sociale overwegingen op een geïntegreerde en coherente manier in de gehele bedrijfsvoering op te nemen. Daarbij maken overleg met stakeholders of belanghebbenden van de onderneming deel uit van dit proces.

ISO 26000:
Social Responsibility is the responsibility of an organization for the impacts of its decisions and activities on society and the environment, through transparent and ethical behaviour that

- *contributes to sustainable development, including health and the welfare of society;*

- *takes into account the expectations of stakeholders;*
- *is in compliance with applicable law and consistent with international norms of behaviour; and*
- *is integrated throughout the organization and practised in its relationships*

note 1: *Activities include products, services and processes.*

note 2: *Relationships refer to an organization's activities within its sphere of influence*

Europese Commissie 2011:

CSR is the responsibility of enterprises for their impacts on society. Respect for applicable legislation, and for collective agreements between social partners, is a prerequisite for meeting that responsibility. To fully meet their corporate social responsibility, enterprises should have in place a process to integrate social, environmental, ethical, human rights and consumer concerns into their business operations and core strategy in close collaboration with their stakeholders, with the aim of:

- *maximizing the creation of shared value for their owners/shareholders and for their other stakeholders and society at large;*
- *identifying, preventing and mitigating their possible adverse impacts.*

In tegenstelling tot de Angelsaksische benadering, dat gebaseerd is op het idee om iets terug te geven aan de maatschappij en met filantropische initiatieven als focus, is in de EU het uitgangspunt dat de economische, sociale en milieuoverwegingen – mvo, dus – een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering worden. Het zogeheten *community involvement of corporate citizenship* vormen slechts een onderdeel van de vele verantwoordelijkheden van een onderneming en omvatten slechts een klein gedeelte van mvo.

Doorheen de publicatie zullen de termen duurzaam internationaal ondernemen en maatschappelijk verantwoord internationaal ondernemen door elkaar worden gebruikt worden, maar we bedoelen hetzelfde.

Andachtspunten van duurzaam internationaal ondernemen

- **Mvo vervangt geen wetgeving en normering.** Het impliceert een vrijwillig engagement van ondernemingen dat de wettelijke verplichtingen overstijgt. Overheden hebben als wet- en regelgever de taak om regulerend op te treden als maatschappelijke belangen in het gedrang komen door acties van bedrijven. Bijvoorbeeld door praktijken te verbieden of minimumnormen op te leggen.

- **De stakeholdersdialoog vervangt geen sociale dialoog.** Essentieel is het aangaan van een structurele dialoog met verschillende *stakeholders* van de onderneming. De georganiseerde sociale dialoog met werknemers kan niet worden verwaarloosd via de stakeholdersdialoog. Ze moeten elkaar aanvullen.

- **Transparantie is essentieel.** Het komt de geloofwaardigheid van het bedrijfsleven ten goede en biedt *stakeholders* de mogelijkheid om in vertrouwen de dialoog aan te gaan met de onderneming.

- **Mvo gaat uit van het langetermijnperspectief.**

- **Onafhankelijke verificatie is belangrijk**. Het gaat immers over de geloofwaardigheid van de onderneming en de mate waarin verantwoording wordt afgelegd (bv. door audits, labels en certificaten).

- **Mvo gaat uit van een ketenbenadering.** Ondernemingen hebben niet enkel invloed op de fase van de levenscyclus in hun bedrijf, maar ze kunnen ook een rol spelen in de verduurzaming van de productieketen en volledige levenscyclus van het product of dienst.

- **Maatschappelijk verantwoord investeren (MVI) als hefboom voor mvo.** Via MVI worden aanzienlijke middelen ter beschikking gesteld van maatschappelijk verantwoorde ondernemingen die tegemoet kunnen komen aan de eisen van de belegger of investeerder.

- **Mvo wordt ondersteund door instrumenten.** Die kunnen bedrijven helpen bij het intern versterken en extern communiceren van een mvo-beleid. Het betreft onder meer gedragscodes, managementnormen, verslaggeving en labels.

Businesscase MVIO

De *businesscase* MVIO, en in het bijzonder de SDG's, is in elke onderneming anders. Toch groeit de consensus dat het verduurzamen van internationaal ondernemen zorgt voor voordelen en waardecreatie voor en door het bedrijf.

Door rekening te houden met de impact op belanghebbenden op sociaal en milieuvlak, kan u beter anticiperen op bepaalde materiële risico's, trends en veranderingen. Bovendien stelt mvo, en meer in het bijzonder de Agenda 2030, ondernemingen niet alleen voor uitdagingen, maar brengt het ook opportuniteiten met zich mee. Want door als onderneming sterke ambities te koesteren, zet u in op een non-stop verbetering. Daardoor stimuleert u de operationele efficiëntie en worden kosten gedrukt. Dat leidt op zijn beurt tot het ontstaan van nieuwe innovatieve ideeën, door belangen van *stakeholders* mee in overweging te nemen. De Business and *Sustainable Development Commission* becijferde de potentiële opportuniteiten van de SDG's voor ondernemingen op maar liefst 12.000 miljard dollar per jaar. Dit dankzij de productiviteitswinsten en commerciële inkomsten alleen al voor 4 economische systemen: voeding en landbouw, steden, energie en materialen, en gezondheid en welzijn.[1]

Daarnaast wordt niet enkel uw bedrijfsreputatie, maar ook de relatie met uw *stakeholders* versterkt als de belanghebbenden uw strategie en acties begrijpen. De SDG's vormen daarbij een geïntegreerd kader en gemeenschappelijke taal. Bijgevolg kan dit uw marktpositie versterken en competitief voordeel opleveren. Daarnaast opent het deuren voor investeringen. Financiële instellingen vertonen immers vaak een voorkeur voor ondernemingen die rekening houden met hun impact op sociaal en milieuvlak.

[1] Rapport van de 'Business and Sustainable Development Commission', World Economic Forum, januari 2017

Ontdek hoe ondernemingen businessmodellen gebruiken om de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen te realiseren via breakthrough.unglobalcompact.org.

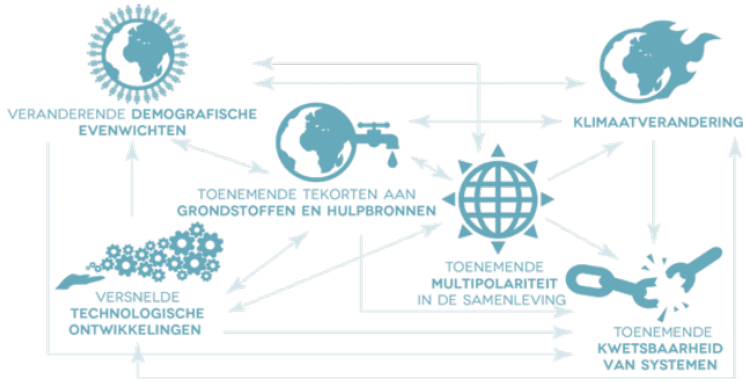
De **Business & Sustainable Development Commission** (businesscommission.org) is een tweejarig initiatief, opgericht om de businesscase te maken voor de SDG's. Het rapport *'Better Business, Better World'* (report.businesscommission.org) bracht de economische prijs voor ondernemingen die zich inzetten voor de SDG's in kaart.

In Reflect 'Voor duurzame wins(t)' van het **Verbond van Belgische Ondernemingen** vindt u meer informatie en *best practices* van Belgische ondernemingen inzake duurzaamheid: www.vbo-feb.be/publicaties/magazine-reflect-van-het-vbo--voor-duurzame-winst/.

GLOBALE CONTEXT EN WERELDWIJDE TRENDS

Megatrends

Megatrends zijn nu al zichtbare, langdurige veranderingsprocessen met een erg brede reikwijdte en met ingrijpende, verstrekkende en kritieke implicaties. Het zijn krachtige factoren die de toekomstige samenleving en fundamentele ontwikkelingen vormgeven.



Bron: Vlaamse Milieumaatschappij (2014) Megatrends: ingrijpend, maar ook begrijpbaar?

De United Nations Global Compact (hierna: UN Global Compact) benadrukt 15 trends die het zakelijke landschap de komende 15 jaar zullen vormgeven:

Planet under pressure
Human activity is driving negative changes in the global environment resulting in climate change, deforestation, loss of biodiversity, ocean acidification, soil degradation and pollution.

Resources – from abundance to limits
The world has entered a period of intensified resource stress. Three planets are needed to meet human consumption by 2050. The essentials for human life – water, food and energy – are under pressure.

Energy transition
Changing regulations, dramatic reductions in renewable energy costs and concerns about energy security will impact energy markets.

Future demographics
The population will pass 8 billion by 2030 with most growth in low-income countries. Western countries face aging populations and a shrinking pool of workers while developing regions face youth bulges.

Employment under pressure
Automation will continue to reduce labor-intensive industries, lowering employment opportunities. The full impact of large-scale automation has yet to be felt.

Local is king
Local entrepreneurship is growing to foster more sustainable lifestyles as a backlash to globalization. The global citizen is trying to re-root and reconnect with place and locality.

The growing wealth gap
The rich are getting richer and income inequality is widening both within and between countries. Today, the richest 1% own more than 50% of the world's wealth.

Fragmenting power
Economic power is moving South and East. Power is dispersed and congregating around new countries and entities. A reassertion of nationalism and protectionism will create a less open world.

Hyper-transparency
Digital technology will continue to revolutionize communications. There will be even greater demand for hyper transparency in business supply chains, at all levels.

Rise of the city
60% of the world's population will be urban by 2030. Affluent cities will be powerhouses with smart technology driving green and resilient environments

Disruptive business models
Full cost accounting will become the norm and "all inclusive" pricing systems will reflect social and environmental impacts. Accounts will recognize a broader set of "capitals" than merely financial.

Radical innovation unleashed
Transformative breakthroughs ranging from nano- and biotechnology, graphene and bio mineralization to robotics, artificial intelligence and 3D printing will revolutionize our world.

Deteriorating security
Fierce competition for natural resources, crowded urban centers, mass migration and a widening gap between rich and poor will intensify social pressures and cause violence to erupt.

Internet of things
By 2020, an estimated 50 billion devices will be connected to the internet.

Generation next
The Millennial Generation are digital natives and understand the opportunities inherent in crowdsourcing and connectivity. Better-educated, empowered and more self-reliant, Generation Next knows the challenges of their time and demand transparency and accountability.

Een analyse van megatrends in de chemie-sector, is beschikbaar via volgende link:

www.atkearney.com/chemicals/article?/a/chemical-industry-vision-2030-a-european-perspective.

Geef elke groep een werkblad 'mondiale uitdagingen' en 1 post-it per persoon.

- Elke deelnemer schrijft op een post-it zijn top 3 mondiale uitdagingen voor de komende jaren. Plak de post-its in vak 1.
- Bediscussieer die in groep en maak een gemeenschappelijke top 5. Schrijf deze in vak 2.
- Bespreek in groep de top 5. Zijn deze 5 uitdagingen ook relevant voor uw sector? Welke mogelijke impact kunnen ze hebben op uw sector en onderneming?

Bespreek de resultaten van elke groep tijdens een voltallige meeting.

- Werkblad 1: Mondiale uitdagingen (één per groep)
- Gele post-its

Er zijn analyses van megatrends, opgemaakt door studiebureaus, academici, overheden, etc. voor verschillende sectoren beschikbaar. Ga na of dit al voor uw sector beschikbaar is.

Voor meer algemene informatie over megatrends kan u terecht op:

- MVO Vlaanderen over megatrends (www.mvovlaanderen.be/inspiratie/megatrends).
- De Vlaamse Milieumaatschappij bracht in 2014 een rapport uit over megatrends. Het volledige rapport *'Megatrends: ingrijpend, maar ook ongrijpbaar? Hoe beïnvloeden ze het milieu in Vlaanderen?'* en een bij behorende video vindt u op do.vlaanderen.be/megatrends-ingrijpend-maar-ook-ongrijpbaar.
- *UN Global Compact* lanceerde het rapport I*mpact: Transforming Business, Changing the World* op www.unglobalcompact.org/docs/publications/ImpactUNGlobalCompact2015.pdf.
- VRIND 2017 Vlaamse Regionale Indicatoren bevat informatie over de algemene omgeving waarin de Vlaamse overheid optreedt en de grote uitdagingen waarmee ze wordt geconfronteerd: regionalestatistieken.vlaanderen.be/vrind-2017.

Het kan relevant zijn voor uw onderneming om *trendwatchers* in duurzaamheid in de gaten te houden:

- Een aantal vooraanstaande (Nederlandse) *trendwatchers* vindt u op www.despreker.nl/duurzaamheid.
- Op www.readmylips.be/nl prijken enkele kwaliteitsvolle sprekers.

Duurzame innovatie

Steeds meer innovaties richten zich op duurzaamheid. Dit omdat alsmaar meer consumenten en afnemers duurzame producten willen, maar ook omdat met efficiëntere en schonere productieprocessen veel winst te behalen is.

Crowdsourcing

Met een open innovatiemodel *(opensource)* betrekt u klanten en business partners bij het ontwikkelen van uw producten en diensten.

Crowdfunding

Ondernemers die een innovatief project willen starten, maar hier niet genoeg startkapitaal voor hebben, vragen meer en meer aan 'de crowd' om hen te helpen met dit startkapitaal.

Glocalization

Meer westerse bedrijven willen voet aan de grond krijgen in lokale (opkomende) markten. Door plaatselijke wensen mee te nemen in de ontwikkeling van een product is het beter afgestemd op de markt.

Deeleconomie

In zowat alle domeinen van ons privé- en werkleven is het vandaag mogelijk om kennis, producten of ruimte te delen met anderen.

Reverse innovation

Innovaties die ontstaan in of voor ontwikkelingslanden, kunnen ook afzet vinden in de westerse wereld.

Ecodesign

U doet aan ecodesign wanneer u als ontwerper milieuaspecten integreert in de ontwerpfase én hierbij de volledige levenscyclus van het ontwerp bekijkt (van grondstoffen tot afdanking), zodat de milieulast van het uiteindelijke ontwerp afneemt.

Klimaatneutraal

De term 'klimaatneutraal' wordt tegenwoordig vaak gebruikt om te duiden dat de activiteiten van een organisatie geen negatieve impact hebben op ons klimaat en dus niet bijdragen aan klimaatverandering.

Kringloopeconomie

De kringloopeconomie of circulaire economie is een economisch systeem dat de herbruikbaarheid van producten en grondstoffen maximaliseert en waardevernietiging minimaliseert.

Duurzame keten

Als mvo-bewust bedrijf let u ook op sociale en milieuaspecten.

Bron: MVO Nederland (2015). Duurzame Innovatie. Trends en ontwikkelingen. & MVO Vlaanderen (2018). Trendwatching.

Internationale duurzaamheidstrends

Het aantal oplossingen die het voor mens en onderneming makkelijker maken om duurzaam te werken en te leven, zit in de lift. Volgens MVO Vlaanderen en MVO Nederland zijn belangrijke duurzaamheidstrends waarneembaar.

Hoe zullen deze internationale duurzaamheidstrends een invloed hebben op mijn onderneming?

Voor meer informatie over internationale duurzaamheidstrends:

- MVO Nederland. *Duurzame Innovatie*. Trends en ontwikkelingen: mvonederland.nl/duurzame-innovatie/trends-en-ontwikkelingen;
- MVO Vlaanderen. Trendwatching: www.mvovlaanderen.be/thema/*trendwatching;*
- MVO Vlaanderen. *CSR Trends Update:* www.mvovlaanderen.be/inspiratie/2017-csr-trends-update;
- MVO Nederland. *Trends & issues*: mvonederland.nl/dossier/trends-issues.

Toekomstscenario's

Hoe de wereld er zal uitzien binnen vijftien jaar weten we niet exact, maar het valt wel te benaderen. Want de wereld verandert sowieso en van sommige structurele trends zijn we vrij zeker. Andere ontwikkelingen zijn dan weer onzeker.

Door deze onzekerheden op lange termijn, wordt de scenariomethode gehanteerd om de toekomst te verkennen en te leren omgaan met deze toekomstige onzekerheden. Aan de hand van ontwikkelde toekomstscenario's kunnen de strategische keuzes van uw onderneming mee worden uitgetekend. Door dergelijke toekomstscenario's voor uw onderneming uit te tekenen, maximaliseert u uw vermogen om daarop te anticiperen.

Schrijf een toekomstscenario uit voor uw onderneming op basis van voorgaande analyse inzake internationale of sectorale megatrends en internationale of sectorale duurzaamheidstrends.

De *Board of Innovation* onderzocht verschillende scenario's en belangrijke veranderingen die op verschillende sectoren een invloed zouden hebben. Ze ontwikkelde *+200 Future predictions* (boardofinnovation.com/futurescan/) die u kan gebruiken ter inspiratie tijdens een brainstorm.

Voor meer algemene informatie over toekomstscenario's en hoe u die opstelt, kan u terecht op www.oecd.org/site/schoolingfortomorrowknowledgebase/futuresthinking/scenarios/.

Verscheidene organisaties en ondernemingen hebben al dergelijke toekomstscenario's uitgeschreven. Soms voor bedrijven in het algemeen, soms specifiek voor een sector. Enkele voorbeelden:

- MVO Nederland ontwikkelde op de webpagina Scenario & Strategische Agenda 2025' (mvonederland.nl/scenarios-strategische-agenda-2025) enkele toekomstscenario's en informatie om ermee aan de slag te gaan;
- Piljic, D. & Stegeman, H. (2011). *In 2030. Vier toekomstscenario's voor bedrijven* (economie.rabobank.com/PageFiles/3444/IN2030-viertoekomstscenarios-201012.pdf);
- Forum for the Future (2010). *Fashion Futures 2025. Global scenarios for a sustainable fashion industry* (www.forumforthefuture.org/prject/fashion-futures-2025/overview);
- PwC (2015). *Een blik in de toekomst: transformatie in de chemiesector* (www.pwc.nl/nl/publicaties/een-blik-in-de-toekomst-transformatie-in-de-chemiesector.html);
- Voedsel voor de Toekomst was een uniek project waarmee de provincie Vlaams-Brabant, Vredeseilanden, Colruyt en KU Leuven zochten naar manieren om de groeiende wereldbevolking duurzaam te voeden door na te denken over verschillende toekomstscenario's (www.vilt.be/jongeren-denken-na-over-het-voedsel-van-de-toekomst).

Nog meer inspiratie: K. Benammar, *Leren met toekomstscenario's. Scenarioleren voor het hoger onderwijs,* Digitale Universiteit, 2006 (www.karimbenammar.com/images/nederlands/artikelen/Benammar-Snoek-LerenMetToekomstscenario's-2006.pdf).

METEN EN MANAGEN VAN MVO

Starten met verduurzaming

VISIE EN MISSIE

Een goed mvo-beleid past binnen de toekomstplannen van uw bedrijf. Daarom is het belangrijk dat mvo onderdeel wordt van uw missie en visie. Daarin legt u vast waar uw bedrijf voor staat en welke koers het wil volgen op het gebied van *people, planet en profit.* Zo inspireert u *stakeholders*, wordt een draagvlak gecreëerd bij het directiecomité en de raad van bestuur en zet u alle neuzen in dezelfde richting. Op die manier kunnen gedragen beslissingen worden genomen.

Ga na of duurzame ontwikkeling expliciet wordt vermeld in de visie en missie, mogelijks zelfs in de statuten van de onderneming.

- \ Zo ja, verzamel deze documenten en duid aan waar dit wordt vermeld.
- \ Zo nee, stel een duurzaamheidsvisie op voor uw bedrijf overeenkomstig onderstaande oefening.

Beschikt uw onderneming nog niet over een duurzaamheidsvisie of beleidsverklaring, organiseer dan met de duurzaamheidsstuurgroep een workshop (2-3 uur). Duid een begeleider of moderator van het proces aan.

Maak groepjes van 4 en vraag de deelnemers om op 5 post-its 1 woord te schrijven waar ze aan denken bij duurzaamheid in de context van uw onderneming. Laat ze in hun groep de woorden overlopen en laat hen discussiëren over volgende vragen:

- \ Waar komt duurzaamheid tot uiting in uw dagelijkse werkomgeving?
- \ Wat komt er uit jullie woorden naar voren?
- \ Welke woorden komen vaak voor?

Cluster de post-its volgens de 5P's van duurzame ontwikkeling in categorieën *People, Planet, Prosperity, Peace en Partnership* .

- \ Komen de 5 P's terug in de missie?
- \ Ga na welke ontbreken en vul aan.

Vervolgens kan de coördinator op basis van de post-its en de discussie een korte visietekst uitschrijven. Tijdens een volgende sessie moet een akkoord worden bereikt over deze visietekst en het volledige engagement krijgen van het management.

MVO Nederland ontwikkelde een 5-stappenplan voor het uitwerken van uw mvo-visie en -missie: mvonederland.nl/mvo-steps#tab=1.

Meer informatie en een overzicht van bedrijven die de MVO-scan deden, vindt u op www.mvoscan.be.

NULMETING

MVO-SCAN

Hoe goed scoort uw bedrijf op het vlak van duurzaamheid of mvo? Via de MVO-scan krijgt u een overzicht van uw sterke en zwakke punten en is een basis voor de verbetering van uw actieplan. De MVO-scan is praktisch opgebouwd en bevat 7 domeinen. Die zijn elk verder verdeeld in subthema's. Deze 7 domeinen volgen de structuur van de ISO 26000-richtlijn voor maatschappelijke verantwoordelijkheid. Het gaat over onder meer behoorlijk bestuur, betrokkenheid met de gemeenschap en eerlijk zakendoen. Elk thema bevat enkele stellingen waar uw bedrijf al dan niet aan beantwoordt.

Ga naar www.mvoscan.be en maak, bij voorkeur, de full scan. Die bevat meer dan 300 stellingen. Het komt overeen met vragenlijsten die grote bedrijven voorleggen aan hun leveranciers. De light scan bevat een selectie van de basisvragen en geeft een inzicht in uw prestaties.

Deze tool is ook in het Engels beschikbaar:
CSR Risk Check.
(http://www.mvorisicochecker.nl/en).

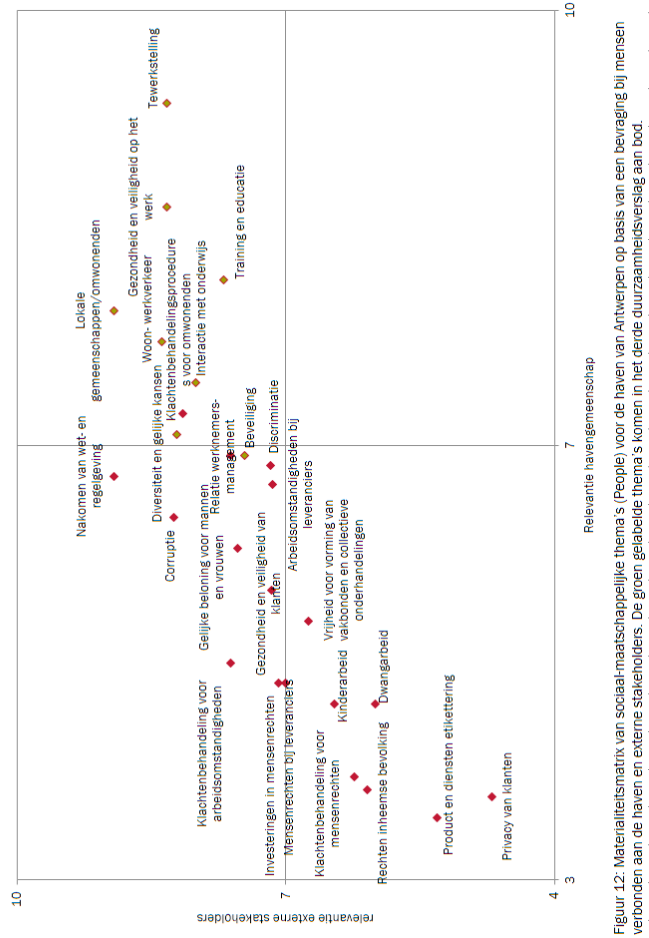
MVO RISICO CHECKER *(CSR RISK CHECK)*

De MVO Risico Checker geeft inzicht in mogelijke risico's in de landen waar u naar exporteert of uit importeert, of waar u produceert. U ontdekt de risico's per sector en per land voor onder meer eerlijk zakendoen, mensenrechten en ethiek, arbeidsrechten, en milieu en omgeving. Via deze online tool kan u zelf een mvo-risicoanalyse maken. U krijgt bovendien concrete tips om de risico's te beperken. Dit is nuttig voor u als bedrijf, maar evenzeer voor uw handelsrelaties.

De MVO Risico Checker is voor ondernemers die inkopen, exporteren of zelf produceren in het buitenland. Surf naar www.mvorisicochecker.nl en doe de test.

Deze tool kan ook geconsulteerd worden op https://www.flandersinvestmentandtrade.com/export/internationaal/internationaliseren/maatschappelijk-verantwoord-ondernemen.

Voor meer informatie over materialiteit kan u terecht op de website van Financial Times betreffende 'Definition of materiality matrix' via lexicon.ft.com/Term?term=materiality-matrix.



Figuur 12: Materialiteitsmatrix van sociaal-maatschappelijke thema's (People) voor de haven van Antwerpen op basis van een bevraging bij mensen verbonden aan de haven en externe stakeholders. De groen gelabelde thema's komen in het derde duurzaamheidsverslag aan bod.

MATERIALITEIT

Materialiteit beantwoordt de vraag wat er echt toe doet, wat de grootste uitdagingen zijn voor uw onderneming op duurzaamheidsvlak. Met andere woorden: welke duurzaamheidsacties zijn prioritair om negatieve impact op uw medewerkers, de samenleving, het milieu en de economische resultaten te voorkomen.

Om hierop een antwoord te geven wordt een materialiteitsmatrix opgesteld. Duurzaamheidsuitdagingen die als prioritair worden gezien door de (interne) medewerkers staan op de X-as. Prioritaire uitdagingen voor de (externe) stakeholders worden gerangschikt op de Y-as.

De duurzaamheidsthema's die gemeenschappelijk zijn voor de medewerkers en de *stakeholders* worden als 'materieel' gezien. Die staan rechtsboven in de matrix. Onderneem als eerste acties met betrekking tot deze thema's.

Stel een materialiteitsindex op voor uw sector of onderneming. Stel daarbij volgende vragen:

- Welke duurzaamheidsuitdagingen ervaren uw medewerkers als prioritair?
- Welke duurzaamheidsuitdagingen ervaren uw belanghebbenden als prioritair?
- Welke duurzaamheidsacties zijn voor uw onderneming prioritair om negatieve impact op de medewerkers, de samenleving, op het milieu en de economische resultaten te voorkomen?

Indien mogelijk, organiseer een overleg met externe *stakeholders* om ook hun duurzaamheidsverwachtingen op te lijsten.

Enkele ondernemingen hebben al een materialiteitsoefening gedaan. Enkele inspirerende voorbeelden:

- Materialiteitsbeoordeling ING: www.ing.com/ING-in-Society/Sustainability/The-world-around-us-1/Materiality.htm;
- Materialiteitsbeoordeling Nestlé: www.nestle.com/csv/what-is-csv/materiality.

STAKEHOLDER MANAGEMENT

Belanghebbendenmanagement
Stakeholdersanalyse
Stakeholder engagement

Stakeholders of belanghebbenden zijn mensen en organisaties die worden beïnvloed door uw bedrijfsactiviteiten, of die daar zelf invloed op hebben. Als onderneming moet u rekening houden met interne *stakeholders* (bv. werknemers, *managers,* aandeelhouders) en externe *stakeholders* (bv. ngo's, onderwijs, burgers, politieke overheden, leveranciers, klanten, consumenten).

Een onderneming is onlosmakelijk met haar omgeving verbonden. Alle activiteiten en beslissingen van uw bedrijf hebben immers een invloed op die omgeving. Andersom heeft die omgeving ook verwachtingen van uw onderneming. Het is belangrijk dat een bedrijf zijn invloed op de omgeving erkent en weet wat de verwachtingen van zijn omgeving zijn.

Door met deze belanghebbenden in gesprek te gaan, achterhaalt u of ze vinden dat u verantwoord bezig bent. Dat vergroot de geloofwaardigheid en het vertrouwen. Ook krijgt u zo de kans om bepaalde keuzes uit te leggen. Zo kan u uw strategie aanscherpen.

MVO Nederland ontwikkelde een stappenplan voor stakeholdermanagement. Na dit te hebben doorlopen:

- weet u wat *stakeholders* zijn;
- heeft u bepaald wie voor uw organisatie de belangrijkste *stakeholders* zijn op mvo-gebied;
- kent u de verwachtingen van deze *stakeholders;*
- heeft u een top 5 van onderwerpen bepaald die uw *stakeholders* relevant vinden;
- heeft u een basis voor uw mvo-strategie;
- heeft u onderbouwde input voor uw maatschappelijk jaarverslag.

Raadpleeg het stappenplan via mvonederland.nl/stappenplan-stakeholdermanagement#tab=pane-title-step-1.

VKW Metena (nu: Etion) ontwikkelde 'Sleuteltraject voor strategisch stakeholdermanagement', een instrument om in uw bedrijf aan de slag te gaan. Raadpleeg de tekst via docplayer.nl/5616556-Sleuteltraject-voor-strategisch-stakeholderengagement.html.

AA 1000, of *AccountAbility 1000*, heeft tot doel om de maatschappelijke verantwoordelijkheid en prestaties van organisaties te verbeteren via *stakeholdermanagement* en meer betrokkenheid te creëren van de organisatie naar de *stakeholders*. Voor meer informatie en de volledige tekst, raadpleeg: www.accountability.org/standards/.

ISO 26000 bevat eveneens een onderdeel inzake *stakeholders*. Raadpleeg de ISO 26000-wegwijzer op de website van MVO Nederland: mvonederland.nl/iso-26000-wegwijzer#tab=2.

Meer informatie over stakeholdermanagement en concrete instrumenten vindt u in: Departement Werk en Sociale Economie (2002). *Stakeholder management. Een bedrijfsgerichte verkenning*. www.vlaanderen.be/nl/publicaties/detail/stakeholder-management-een-bedrijfsgerichte-verkenning.

Inspirerende voorbeelden:

- MVO Vlaanderen belicht leermomenten van het stakeholdertraject dat Switch, de grootste Apple-verdeler van België, volgt in een 'Dagboek van een stakeholdertraject': www.mvovlaanderen.be/inspiratie/dagboek-van-een-stakeholdertraject-deel-1.
- De Stakeholder Management Award is dé vakprijs voor communicatieprofessionals en wordt uitgereikt aan de organisatie die het afgelopen jaar het meest creatief, innovatief en succesvol aan wederzijds lonende relaties (*engagement en alignment*) met al haar stakeholders heeft gewerkt: www.stakeholdermanagementaward.nl.

SECTORALE BENCHMARK

Voor inzichten in uw eigen prestaties inzake duurzaamheid en mvo is het belangrijk om die af te toetsen aan de prestaties binnen uw sector: de sectorale benchmark. Via een grondige analyse van de kritische succesfactoren achter de *best practices* kan u uw bedrijfsvoering verbeteren.

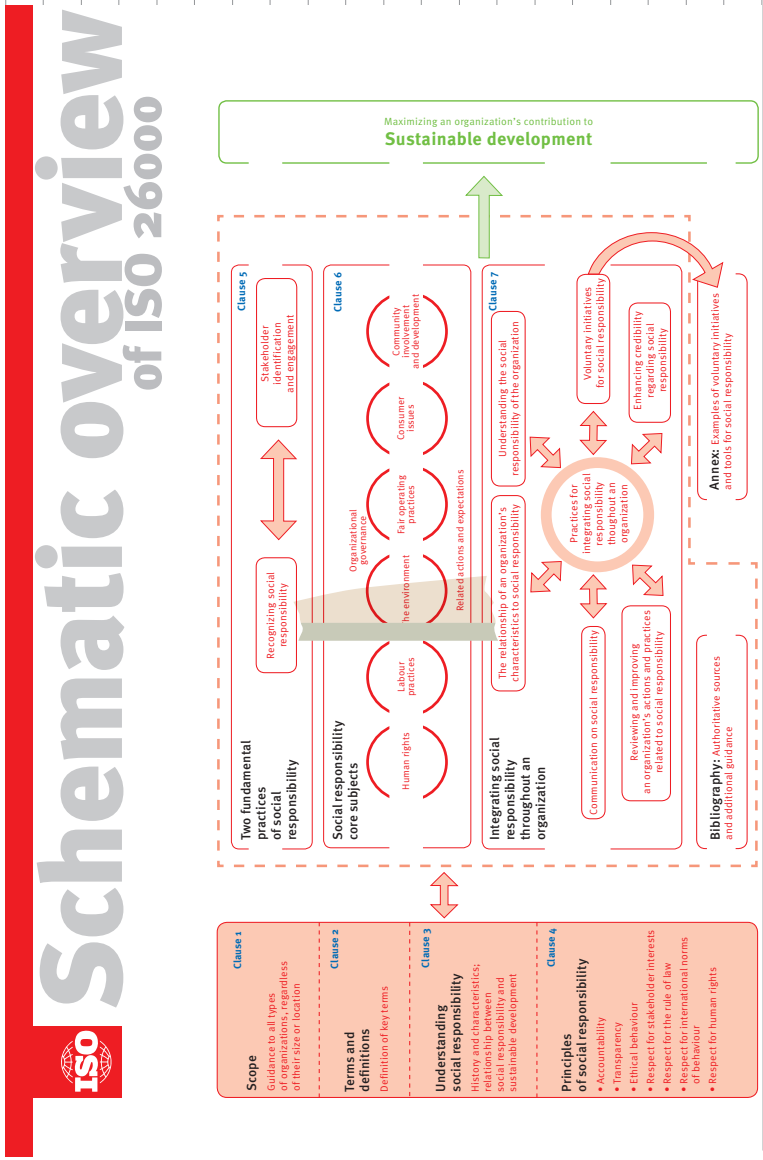
Ga na of er voor uw sector al *Sustainability Benchmarking Reports* ter beschikking zijn.

De MVO Sector Risico Analyse beschrijft de risico's waarmee u als (internationaal) bedrijf dat maatschappelijk verantwoord wil ondernemen, kan worden geconfronteerd. Raadpleeg het rapport via www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2014/09/01/mvo-sector-risico-analyse.

Inspirerende voorbeelden:

- *Global Coffee Platform* The *Global Coffee Platform Annual Report for 2016:* www.globalcoffeeplatform.org/resources/annual-report-2016
- *Brewers Association Sustainability Benchmarking Report* (www.brewersassociation.org/best-practices/sustainability/sustainability-benchmarking-tools/);
- *Practice Greenhealth. 2016 Sustainability Benchmark Report. A Practice Greenhealth Member Benefit.* (www.ucdmc.ucdavis.edu/sustainability/documents/2016%20PGH_sustainability_benchmark_report_0.pdf);
- *International Council of Chemical Associations:* www.icca-chem.org/resources/.

Voor meer informatie over hoe ISO 26000 bijdraagt aan het bereiken van de Agenda 2030, raadpleeg: www.iso.org/publication/PUB100401.html.



MVO: NAAR EEN INTEGRAAL-SYSTEMATISCHE BENADERING: ISO 26000

ISO 26000 is een internationale richtlijn voor de implementatie van mvo in een organisatie. Het biedt een normatief kader om hun maatschappelijke verantwoordelijkheden zelf te bepalen en adviseert over de structurele invoering van mvo. Het uitgangspunt is:

- dat een organisatie vanuit een basishouding (7 mvo-principes)
- samen met haar omgeving (stakeholders)
- bekijkt met welke maatschappelijke thema's (37 onderwerpen)
- zij aan de slag gaat (implementatie).

ISO 26000 is een integrale mvo-aanpak. Het helpt focussen op mvo-activiteiten die relevant zijn voor uw onderneming en geeft een helder overzicht van uw mvo-inzet. Bovendien biedt het een gemeenschappelijke taal en komt het uw geloofwaardigheid als bedrijf alleen maar ten goede.

Doe een ISO 26000-quick scan om een idee te krijgen van de inhoud en stand van zaken binnen uw onderneming: www.iso26000scan.nl. Opdat mvo wordt verankerd in uw bedrijfsvoering kan ISO 26000 dienen als leidraad. Maak de oefening door het ISO 26000-stappenplan te volgen: www.iso26000scan.nl/iso-26000-stappenplan.

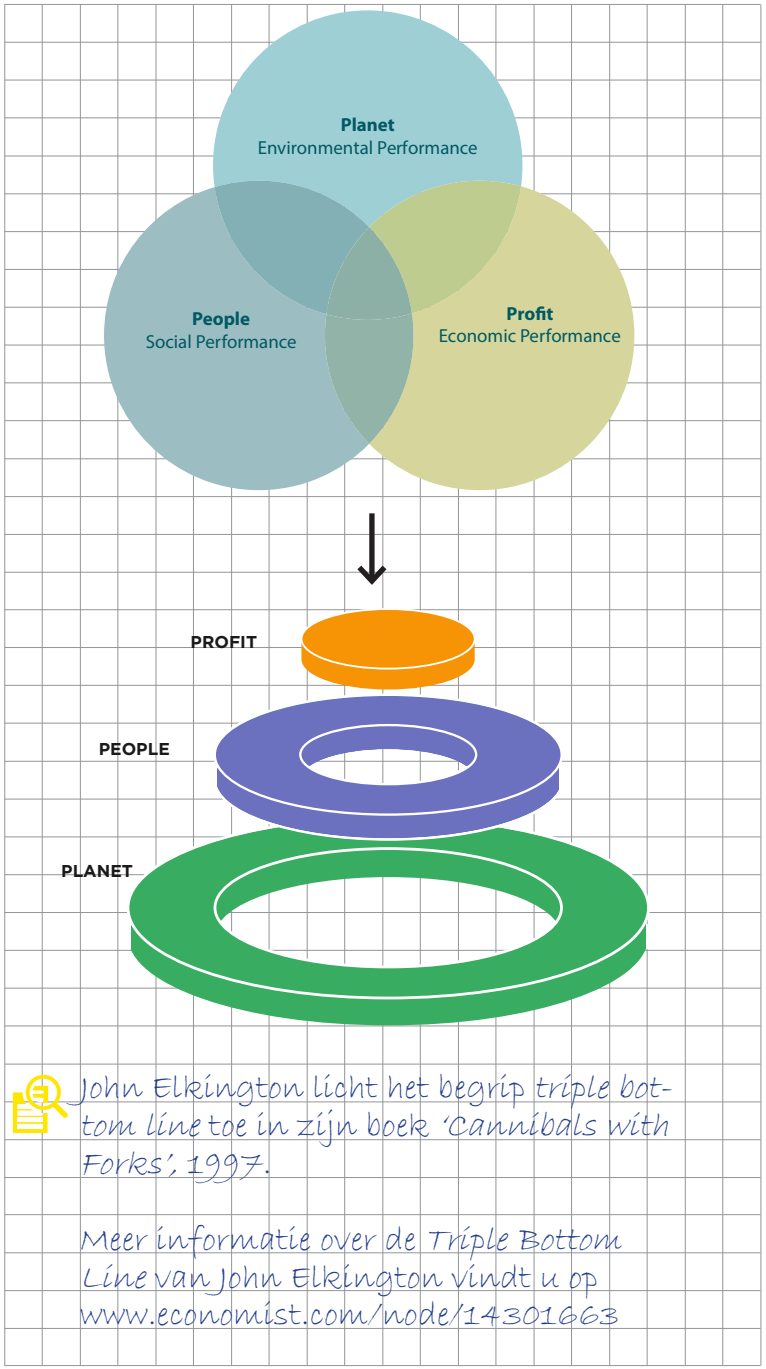
Opgelet: ISO 26000 gebruiken als leidraad om mvo te integreren in uw bedrijfsvoering is een continue inspanning. Doet uw organisatie dit al, voer de 'MVO-scan ISO 26000' uit, om te analyseren waar nog ruimte is voor verbetering: mvonederland.nl/node/42213.

Beknopte toelichting bij ISO 26000: www.iso26000scan.nl/wat-is-iso-26000/iso-26000-in-het-kort.

De MVO-wegwijzer ISO 26000 (mvo-wegwijzer-iso26000.nl/) maakt u wegwijs in de richtlijn ISO 26000.

In België is het Bureau voor Normalisatie (NBN) (nbn.be/nl) verantwoordelijk voor het ontwikkelen en verkopen van normen.

2 DUURZAME ONTWIKKELING EN AGENDA 2030 VOOR DUURZAME ONTWIKKELING



John Elkington licht het begrip triple bottom line toe in zijn boek 'Cannibals with Forks', 1997.

Meer informatie over de Triple Bottom Line van John Elkington vindt u op www.economist.com/node/14301663

Duurzame ontwikkeling

De *World Commission on Environment and Development* (WCED) lanceerde in 1987 definitief het begrip 'duurzame ontwikkeling' in het Brundtland-rapport. Duurzame ontwikkeling is de ontwikkeling die tegemoetkomt aan de behoeften van het heden zonder de behoeftevoorziening van de toekomstige generaties in het gedrang te brengen. Twee gedachten liggen aan de grondslag:

- het concept 'behoeften', waarmee vooral wordt bedoeld dat de basisbehoeften van de armen in de wereld de allergrootste prioriteit moeten krijgen;
- het principe van de beperkingen door de huidige stand van de technologie en ons samenlevingsverband om aan de huidige en toekomstige behoeften te voldoen.

Triple Bottom Line (TBL)

Traditiegetrouw wordt duurzame ontwikkeling bekeken door een drieledige lens van sociale inclusie, economische groei en bescherming van het milieu: de *triple bottom line*. John Elkington ontwikkelde deze 3 P's.

De afbeelding linksboven is een veelgebruikte illustratie van de *triple bottom line*. Het stelt de drie elementen *People, Planet en Profit* voor die harmonieus moeten worden gecombineerd. De afbeelding linksonder geeft een andere, meer correcte weergave van de 3 P's. Het geeft weer dat winst *(profit)* maken enkel mogelijk is binnen de ethische grenzen van de samenleving *(people)*, en vooral ook binnen de grenzen van de natuurlijke rijkdommen *(planet)*.

Geef voor elke P minstens 3 voorbeelden van duurzaamheidsacties die al lopen in uw onderneming. Vraag input aan de werkgroep, maar bedenk zelf ook al enkele voorbeelden.

Om tot duurzame ontwikkeling te komen moeten, volgens de *triple bottom line*, de 3 P's altijd in rekening worden gebracht. Stel bij elke duurzaamheidsactie volgende vragen:

- Is het ecologisch verantwoord? *(planet)*
- Is het sociaal rechtvaardig? *(people)*
- Draagt het bij aan de economische welvaart op lange termijn? *(profit)*

Transforming our world: Agenda 2030 voor duurzame ontwikkeling

Agenda 2030 werpt een nieuwe visie op duurzame ontwikkeling. Sinds de goedkeuring in september 2015 van Agenda 2030 voor Duurzame Ontwikkeling door 193 staats- en regeringsleiders bevestigde de internationale gemeenschap haar engagement in duurzame ontwikkeling. Het is een ambitieus actieplan waarbij de leden zich ertoe verbinden om te werken aan een duurzame vrede en inclusieve economische groei, sociale inclusie en milieubescherming gebaseerd op samenwerking (partnerschappen) en solidariteit.

Basisbeginselen van Agenda 2030

Agenda 2030 steunt op 5 basisbeginselen:

- **Universaliteit.** De Agenda 2030 verplicht alle landen, ongeacht het inkomensniveau en de ontwikkelingsstatus, bij te dragen aan inspanningen om duurzame ontwikkeling te bekomen.
- **Niemand achterlaten.** Alle mensen die in nood of armoede leven, ongeacht waar ze zich bevinden, worden bereikt door aan hun specifieke uitdagingen en kwetsbaarheden tegemoet te komen.
- **Verbondenheid en ondeelbaarheid.** Alle entiteiten die verantwoordelijk zijn voor de implementatie van de SDG's moeten deze in hun geheel behandelen, in plaats van ze te beschouwen als een keuzemenu van individuele doelstellingen.

Inclusiviteit. Agenda 2030 pleit voor participatie van alle segmenten van de samenleving, ongeacht ras, geslacht, etniciteit en identiteit, om bij te dragen aan de implementatie.

Partnerschappen. Agenda 2030 roept verschillende belanghebbenden op om partnerschappen aan te gaan en zo kennis, expertise, technologie en financiële middelen te mobiliseren en te delen, om zo de verwezenlijking van de SDG's in alle landen te ondersteunen.

Lees de volledige tekst van Agenda 2030 aandachtig. Vraag hetzelfde aan de duurzaamheidsstuurgroep. Agenda 2030 is bedoeld als een politieke beleidstekst voor nationale overheden, maar kan op verscheidene manieren worden gezien:

- als een nieuw mondiaal actieplan voor duurzaamheid;
- als een sociaal contract tussen burger en beleid;
- als een moreel kompas;
- als een operationele mensenrechtenagenda;
- als een transitieagenda.

Denk tijdens het lezen na over elk van deze interpretaties. Wat betekenen ze? Bespreek kort met de groep. Wat vinden de participanten het meest toepasselijk? CIFAL Flanders gebruikt Agenda 2030 als kritisch reflectiekader bij het ontwikkelen en evalueren van duurzaamheidsacties gelinkt aan de SDG's.

De oorspronkelijk Engelse tekst van Agenda 2030 is beschikbaar in meerdere talen via www.unric.org/en/unric-library/30089.

Elke P wordt door de Verenigde Naties voorgesteld met een eigen symbool:

Dimensies van Agenda 2030

Agenda 2030 steunt op 5 pijlers of 5 P's. Daarbij wordt de traditiegetrouwe *triple bottom line* van *people*, *planet* en *profit* of *prosperity* verrijkt met 2 nieuwe P's: partnerschap *(partnership)* en vrede *(peace).*

Mensen *(People)*
We zijn vastberaden om een einde te maken aan armoede en honger, in al hun vormen en dimensies, en te verzekeren dat alle mensen hun potentieel ten volle kunnen ontwikkelen in waardigheid en gelijkheid en in een gezonde omgeving.

Planeet *(Planet)*
We zijn vastberaden om de planeet tegen aftakeling te beschermen, onder meer door duurzame consumptie en productie, waarbij we haar natuurlijke hulpbronnen duurzaam beheren en dringend actie tegen klimaatverandering ondernemen. Zodat de planeet kan voldoen aan de behoeften van huidige en toekomstige generaties.

Welvaart *(Prosperity)*
We zijn vastbesloten om te verzekeren dat alle mensen een voorspoedig en bevredigend leven kunnen leiden en dat economische, sociale en technologische vooruitgang plaatsvindt in harmonie met de natuur.

Vrede *(Peace)*
We zijn vastberaden om vreedzame, rechtvaardige en inclusieve maatschappijen op te bouwen die vrij zijn van angst en geweld. Geen duurzame ontwikkeling zonder vrede en geen vrede zonder duurzame ontwikkeling.

Partnerschap *(Partnership)*
We zijn vastbesloten om de middelen te mobiliseren die nodig zijn om deze Agenda te implementeren via een vernieuwd mondiaal partnerschap voor duurzame ontwikkeling, dat op het idee van een versterkte mondiale solidariteit is gebaseerd, dat in het bijzonder op de behoeften van de armste en meest kwetsbaren is toegespitst en waaraan alle landen, belanghebbenden en volkeren samenwerken.

***People* (mensen)**

- \ Is het sociaal rechtvaardig?
- \ Heeft het een positieve sociale impact op onze samenleving?
- \ Bereikt het de zwaksten in de samenleving (niemand achterlaten/ inclusiviteit)?

***Planet* (planeet)**

- \ Is het ecologisch verantwoord?
- \ Houdt het rekening met de eindigheid van de grondstoffen?

***Prosperity* (welvaart)**

- \ Draagt het bij aan de economische welvaart, in welke vorm dan ook, op middellange en lange termijn?
- \ Is de financiering duurzaam en ethisch verantwoord?

***Partnership* (partnerschap)**

- \ Wordt het ontwikkeld, beheerd en uitgevoerd via de relevante lokale en/of mogelijke internationale partners?
- \ Zijn er mogelijk synergetische effecten te versterken door (lokale) partnerschappen te vormen of door het te koppelen aan mondiale solidariteit en ontwikkelingssamenwerking?

***Peace* (vrede)**

- \ Draagt het significant bij om alle vormen van conflict, geweld, mis bruik en sterfte te verminderen?
- \ Respecteert of ondersteunt het de wetgeving ter bevordering van rechtvaardigheid?
- \ Op welke manier worden effectieve, efficiënte, verantwoordelijke en transparante structuren en verantwoordelijkheid op verschillende niveaus bevorderd? Is er een goed bestuurlijk beleid?

Sterktes en zwaktes toetsen aan 5 P's

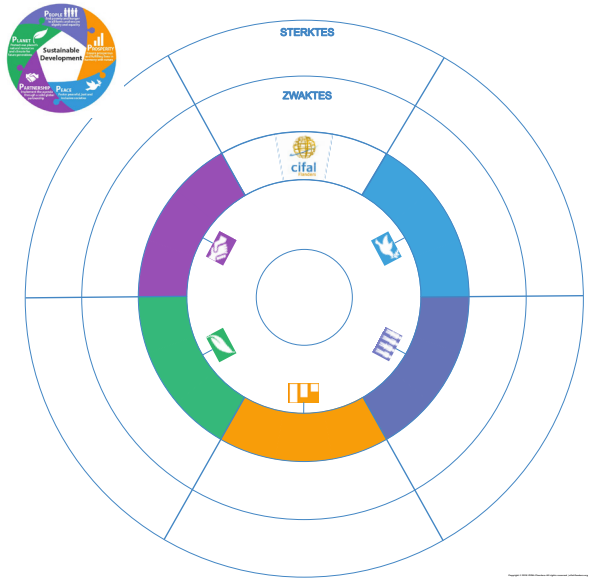
Via deze oefening kan uw onderneming zoeken naar leemtes en analyseren waar verbetering mogelijk is. Zo kan u vaststellen aan welke P nog (sterker) kan worden gewerkt.

Werkblad 2: Sterktes en zwaktes 5 P's

Instructies:

Stap 1. Plaats uw kernactiviteit, nieuw commercieel project of (duurzaamheids-)actie in het midden van de cirkel.

Stap 2. Toets de sterktes en zwaktes af aan de 5 P's**.** Dat kan door onder meer volgende vragen te stellen en te antwoorden met voorbeelden/ initiatieven/acties:



Duurzame ontwikkelingsdoelstellingen

De 17 duurzame ontwikkelingsdoelstellingen of SDG's zijn mondiaal in overleg bepaald en staan voor de meest dringende en universele behoeften in de wereld vandaag. Ze vatten niet de Agenda 2030 samen, maar zijn focusgebieden om tot duurzame ontwikkeling te komen. Zo helpen ze om de kernwaarden en -principes van de Agenda 2030 om te zetten in concrete en meetbare resultaten.

Elke doelstelling heeft een eigen kleur en symbool. De kleur en de volgorde van de SDG's in het 'postkaartmodel' (zie afbeelding) hebben geen bijkomende betekenis. Sommige doelstellingen hebben van nature een meer overkoepelende of finale aard, terwijl andere eerder kunnen worden gezien als middel om deze finale doelstellingen te bereiken. Hiermee wordt eveneens de verbondenheid van de SDG's benadrukt.

Beëindig **armoede** overal en in al haar vormen.

Beëindig **honger**, bereik **voedselzekerheid** en verbeterde **voeding** en promoot duurzame **landbouw**.

Verzeker een goede **gezondheid** en promoot **welzijn** voor alle leeftijden.

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

Bereik **gendergelijkheid** en **empowerment** voor alle **vrouwen** en **meisjes.**

Verzeker toegang en duurzaam beheer van **water** en **sanitatie** voor iedereen.

Verzeker toegang tot betaalbare, betrouwbare, duurzame en moderne **energie** voor iedereen.

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.**

Dring **ongelijkheid** in en tussen landen terug.

Maak **steden** en menselijke **nederzettingen inclusief,** veilig, veerkrachtig en duurzaam.

Verzeker duurzame **consumptie- en productiepatronen.**

Neem dringend actie om de **klimaatverandering** en haar impact te bestrijden.

Behoud en maak duurzaam gebruik van de **oceanen**, de **zeeën** en de **mariene hulpbronnen**.

Bescherm, herstel en bevorder het duurzaam gebruik van **ecosystemen** op het vasteland, beheer **bossen** duurzaam, bestrijd **woestijnvorming,** stop **landdegradatie** en draai het terug, en roep het verlies aan **biodiversiteit** een halt toe.

Bevorder **vreedzame** en **inclusieve samenlevingen** met het oog op duurzame ontwikkeling, verzeker **toegang tot justitie** voor iedereen en creëer op alle niveaus doeltreffende, **verantwoordelijke** en open **instellingen.**

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

Financiën, Technologie, Capaciteitsopbouw, Handel, Systemische kwesties

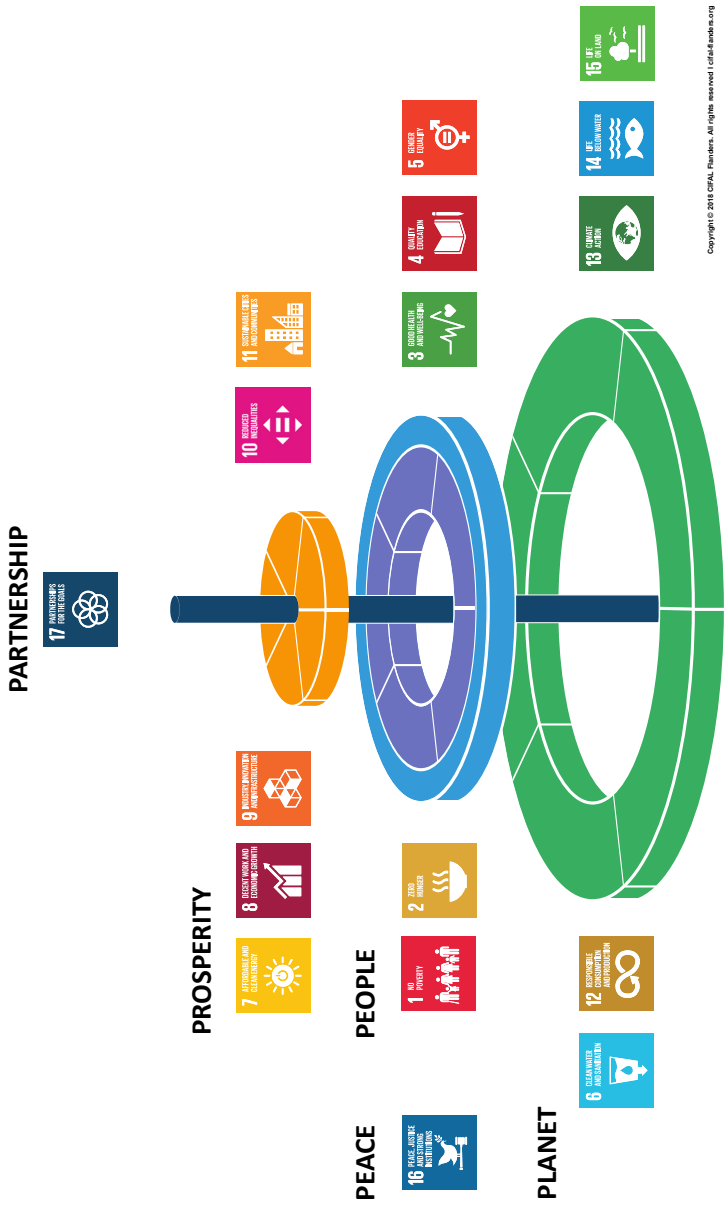
Voor meer informatie over de SDG's kan u terecht op:

- Vlaamse SDG-website: https://do.vlaanderen.be/sustainable-development-goals-sdgs-van-de-vn
- Belgische SDG-website: www.sdgs.be/nl
- https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs
- UNRIC: www.unric.org
- The Global Goals for Sustainable Development: www.globalgoals.org
- Sustainable Development Knowledge Platform: sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300.

In het kader van zijn opleidingen werkt CIFAL Flanders met een SDG-cirkel of SDG-wiel – cfr. het logo van Agenda 2030.

Zo benadrukken we de geïntegreerde, universele en ondeelbare aard van Agenda 2030. Daarbij wordt overstapt van het SDG-postkaartmodel naar de SDG-cirkel.

Volgens deze benadering worden 5 SDG's gelinkt aan Planet, 5 SDG's aan People, 5 SDG's aan Prosperity, 1 SDG aan Peace en 1 SDG aan Partnership. In cirkelvorm ziet het er zo uit:



Om op een gestructureerde manier met de 17 SDG's in een onderneming aan de slag te gaan, is het handig om ze te groeperen, ook al is dit niet gebaseerd op officiële VN-communicatie. Er zijn dan ook verschillende modellen in omloop. Hieronder lichten we het model toe dat CIFAL Flanders gebruikt. Het is een ordening die bijvoorbeeld ook de OESO gebruikt: http://www.oecd.org/sdd/OECD-Measuring-Distance-to-SDG-Targets.pdf.

Het uitgangspunt is dat de (begrensde) natuurlijke rijkdommen van de aarde *(planet)* en de talenten van de mensengemeenschap *(people)* leiden tot welvaart *(prosperity)*. Bovendien vormen vrede en rechtvaardigheid *(peace)* een noodzakelijke voorwaarde om een vreedzame samenleving uit te bouwen. Dat merkt u omdat *peace* een tweede cirkel vormt rond *people*. Om dit alles te bereiken wordt ingezet op het verhogen van de noodzakelijke middelen, op samenwerking en solidariteit *(partnership)*, een P die als transversale pijler alle andere P's met elkaar verbindt.

Sterktes en zwaktes aan de hand van de 17 SDG's

Toets met de sterkte-zwakteanalyse uw algemene bedrijfsvoering, kernactiviteit, nieuw commercieel project, (duurzaamheids-)actie of internationaliseringsstrategie aan de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen. Dankzij deze oefening vindt u leemtes of kan u analyseren waar verbetering mogelijk is. Zo stelt u vast aan welke SDG's nog werk is.

Werkblad 3: Sterktes en zwaktes 17 SDG's
Schema subdoelstellingen en bedrijfsdoelstellingen CIFAL Flanders

Instructies:

Stap 1. Plaats uw algemene bedrijfsvoering, kernactiviteit, nieuw commercieel project, (duurzaamheids-)initiatief of internationaliseringsstrategie in het midden van de cirkel.

Stap 2. Toets de sterktes en zwaktes af aan de 17 SDG's. Dat kan door onder meer volgende vragen te stellen en te antwoorden met voorbeelden/initiatieven/acties. Gebruik eventueel het schema *subdoelstellingen en bedrijfsdoelstellingen* van Voka ter inspiratie.

Hoe zal de bedrijfsvoering/het project/initiatief direct of indirect bijdragen aan het verminderen of beëindigen van armoede?

Hoe zal dit bijdragen aan het beëindigen van honger? Draagt het bij aan het bereiken van voedselzekerheid, verbeterde voeding en het promoten van duurzame landbouw?

Draagt het bij tot het promoten van een goede gezondheid en welzijn voor alle leeftijden?

Verzekert het de gelijke toegang tot kwaliteitsvol onderwijs en bevordert het levenslang leven voor iedereen?

Draagt het bij aan het bereiken van gendergelijkheid en empowerment voor alle vrouwen en meisjes?

Wordt de toegang en het beheer van water en sanitatie voor iedereen verzekerd?

Verbetert de toegang tot betaalbare, betrouwbare, duurzame en moderne energie voor iedereen?

Bevordert het aanhoudende, inclusieve en duurzame economische groei, volledige en productieve tewerkstelling en waardig werk voor iedereen?

Draagt het bij aan het bouwen van veerkrachtige infrastructuur? Bevordert het een inclusieve en duurzame industrialisering en stimuleert het innovatie?

Draagt het bij om de ongelijkheid (tussen landen) op directe of indirecte manier terug te dringen?

Draagt het bij tot het bevorderen van veilige, veerkrachtige en duurzame steden en menselijke nederzettingen?

Verzekert het duurzame consumptie- en productiepatronen?

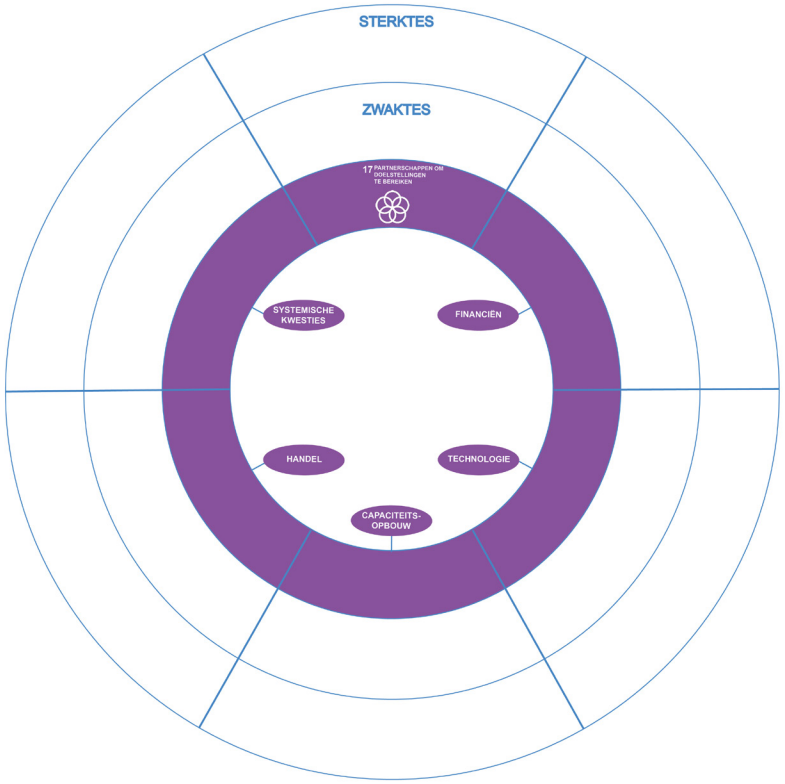
Kadert het binnen dringende actie om klimaatverandering en haar impact te bestrijden?

Worden inspanningen geleverd om het behoud en duurzaam gebruik van de oceanen, zeeën en maritieme hulpbronnen te verzekeren?

Draagt het bij tot het beschermen, herstellen en bevorderen van het duurzaam gebruik van ecosystemen, het beheer van bossen, het bestrijden van woestijnvorming en landdegradatie, en het behoud van biodiversiteit?

Draagt het bij tot het bevorderen van vreedzame en inclusieve samenlevingen met het oog op duurzame ontwikkeling, het verzekeren van toegang tot justitie voor iedereen en het creëren van doeltreffende, verantwoordelijke en open instellingen?

Worden relevante lokale of potentiële internationale partners betrokken bij de ontwikkeling, het beheer en de uitvoering? Zoals op vlak van financiën, technologie, capaciteitsopbouw, handel en systemische kwesties?



Sterktes en zwaktes SDG 17

Zoals SDG 17 benadrukt, kunnen de SDG's enkel gerealiseerd worden met een sterk engagement voor (internationale) partnerschappen en samenwerking en dit op vlak van financiën, technologie, capaciteitsopbouw, handel en systemische kwesties.

Toets de sterktes en zwaktes van uw bedrijfsvoering, project of initiatief af aan de verschillende aspecten van SDG 17. Dankzij deze oefening weet u in welke mate uw onderneming op de verschillende gebieden al samenwerkt om de SDG's te bereiken en op welk vlak er eventueel meer kan worden gedaan.

Werkblad 4: Sterktes en zwaktes SDG 17
Schema subdoelstellingen en bedrijfsdoelstellingen CIFAL Flanders

Instructies:

Stap 1. Plaats uw bedrijfsvoering, project of initiatief in het midden van de cirkel.

Stap 2. Ga na hoe sterk of zwak de overeengekomen samenwerkingen of partnerschappen zijn in het licht van de 5 thema's van SDG 17. Dat kan onder meer door volgende vragen te stellen en te antwoorden met voorbeelden/initiatieven/acties. Gebruik eventueel het *Schema subdoelstellingen en bedrijfsdoelstellingen CIFAL Flanders* ter inspiratie.

- **Financiën/** Draagt het bij aan de verbetering van de financiële situatie van de actoren in de keten of in ontwikkelingslanden?
- **Technologie/** Verbetert het de toegang tot wetenschap, technologie en innovatie van de actoren in de keten of in ontwikkelingslanden?
- **Capaciteitsopbouw/** Ondersteunt het doeltreffende en doelgerichte capaciteitsopbouw van de actoren in de keten of in ontwikkelingslanden ter ondersteuning van nationale plannen die er op gericht zijn de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen te implementeren?
- **Handel/** Promoot en bevordert het een universeel, open, rechtvaardig multilateraal handelssysteem, op regels gebaseerd?
- **Systemische kwesties/** Draagt het bij aan het streven naar stabiliteit door een coherent beleid mét respect voor nationaal beleid?

Copyright © 2018 CIFAL Flanders. All rights reserved | cifal-flanders.org

SDG Mapping

Toets met de bedrijvencirkels uit werkblad 5 uw bedrijfsvoering af aan de 5 P's of 17 SDG's. Aangezien deze doelstellingen kunnen gelden voor meerdere aspecten van de bedrijfsvoering, zijn er verscheidene cirkels. Dankzij deze oefening ontdekt u op welke SDG's u eerst moet inzetten om verbetering te brengen.

- Werkblad 5: SDG *Mapping*
- Gele post-its
- Roze post-its
- Groene stickers
- Gele stickers
- *Schema subdoelstellingen en bedrijfsdoelstellingen CIFAL Flanders* (ter inspiratie)

Instructies:

Stap 1. Bepaal, afhankelijk van de organisatiecultuur binnen uw onderneming, welke aspecten van uw bedrijfsvoering u wil aftoetsen:

- visie, missie en belangrijke principes
- interne werking
- producten en/of diensten
- integraal ketenbeheer
- lokale gemeenschap
- internationale samenwerking met partners
- ...

Stap 2. Neem vervolgens een aparte cirkel *(Werkblad 5: SDG Mapping)* voor elk aspect en doorloop deze stappen voor elke cirkel.

Stap 3. Breng de huidige duurzaamheidsinitiatieven en acties in kaart. Schrijf elke actie op een gele post-it en kleef die op de cirkel bij het juiste onderdeel van uw bedrijfsvoering en in de richting van de toepasselijke P of SDG.

Stap 4. Ga na welke duurzaamheidsinitiatieven en acties ontbreken om aan alle doelstellingen tegemoet te komen. Schrijf concrete acties op een roze post-it en kleef die op de cirkel bij het juiste onderdeel van de bedrijfsvoering en in de richting van de toepasselijke P of SDG.

Stap 5. Bepaal prioritaire acties of initiatieven.

\ Geef elke deelnemer 10 ronde, groene stickers. Laat hem of haar die kleven op de gele post-its met bestaande initiatieven die zij prioritair vinden. De acties met de meeste groene bolletjes zet u verder.

\ Geef elke deelnemer 10 ronde, gele stickers. Geef de opdracht om die te kleven op de roze post-its met nieuwe initiatieven die zij prioritair vinden. Waar de meeste gele bolletjes staan, zijn acties om op te starten.

\ Bepaal van de gekozen lopende en nieuwe acties of ze moeten worden uitgevoerd op korte (urgentie) of lange termijn. Rangschik ze op een tijdlijn.

Stap 6. Voldoen deze acties aan het SMART-principe?

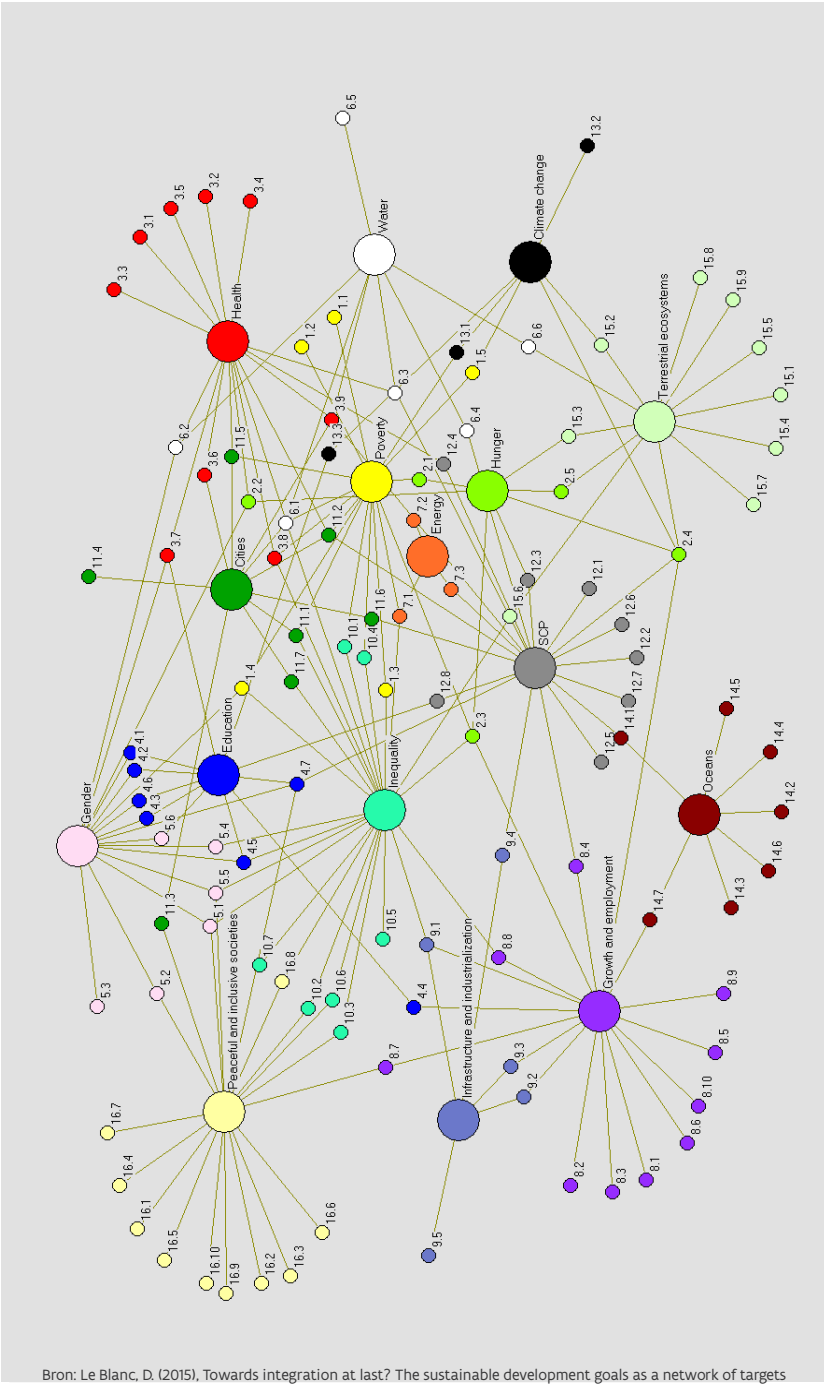
\ ***S**pecifiek:* is de doelstelling eenduidig?

\ ***M**eetbaar:* onder welke (meetbare/observeerbare) voorwaarden of vorm is het doel bereikt?

\ ***A**cceptabel:* zijn deze doelen acceptabel voor de doelgroep en/of het management?

\ ***R**ealistisch:* is het doel haalbaar?

\ ***T**ijdsgebonden:* wanneer (in tijd) moet het doel worden bereikt?



Bron: Le Blanc, D. (2015), Towards integration at last? The sustainable development goals as a network of targets

Subdoelstellingen en implementatiemiddelen

De 17 SDG's hebben elk ook subdoelstellingen. Die zijn op hun beurt opgedeeld in meetbare doelen (targets) en implementatiemiddelen (*means of implementation* – of MoIs). In totaal zijn er 126 *targets* en 43 *MoIs.*

In de Agenda 2030 kan u aan de hand van de opsomming de *targets* en MoIs herkennen:

- 'cijfer.cijfer': *target* (bv.: 16.1. terugdringen geweld en sterftecijfers)
- 'cijfer.letter': implementatiemiddel (bv.: 16.a. nationale instellingen versterken)

Minstens de helft van de subdoelstellingen hebben een expliciete referentie naar een andere doelstelling, die een geïntegreerd beleid bevordert. In onderstaande afbeelding worden de doelstellingen en subdoelstellingen en hun onderlinge verbondenheid voorgesteld als een netwerk.

Aan welke doelstellingen of subdoelstellingen kan uw kernopdracht worden gelinkt en hoe kunnen deze doelstellingen en subdoelstellingen worden gekoppeld aan andere doelstellingen en subdoelstellingen?

De Europese Commissie ontwikkelde een tool waarbij al deze synergiën en *trade-offs* worden gevisualiseerd. U kan dit raadplegen via het *The KnowSDGs Platform:* knowsdgs.jrc.ec.europa.eu/interlinkages/tools?visualization=chord&edges=0.

De Nederlandstalige vertaling van de doelstellingen en subdoelstellingen in de brochure Federaal Instituut voor Duurzame Ontwikkeling kan u downloaden via: www.sdgs.be/nl/bronnen/brochure-agenda-2030-duurzame-ontwikkeling.

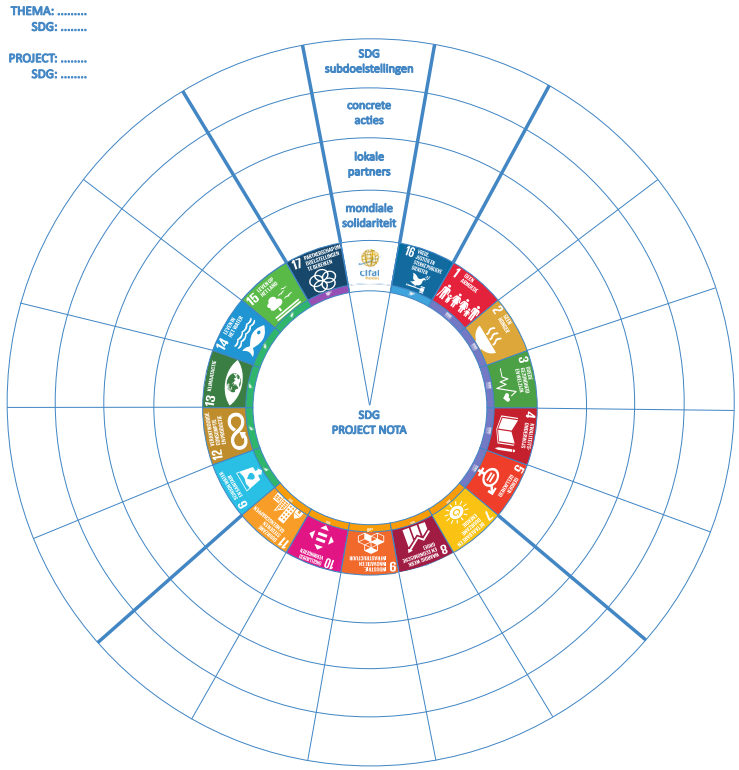
Voor een uitgebreide uiteenzetting inzake de verbondenheid van de doelstellingen en subdoelstellingen van de Agenda 2030: Le Blanc, D. (2015), *Towards integration at last? The sustainable development goals as a network of targets.* (http://www.un.org/esa/desa/papers/2015/wp141_2015.pdf).

SDG-projectnota

Door het opstellen van een SDG-projectnota kunnen de SDG-subdoelstellingen dienen als kritisch referentiekader om het nieuwe voorgestelde project of initiatief te verduurzamen. Dankzij deze oefening bekomt uw onderneming een opzet om een nieuw SDG-project aan te vangen en te structureren.

Schema subdoelstellingen en bedrijfsdoelstellingen van Voka Charter Duurzaam Ondernemen (VCDO)

Werkblad 6: SDG-projectnota



Deze oefening is opgebouwd uit twee opeenvolgende delen. We beginnen met een thematische benadering op basis van de 5 P's en 17 SDG's. Vervolgens komt er een actiegerichte benadering op basis van de subdoelstellingen.

Instructies:

Thematische benadering

Stap 1. Overloop de subdoelstellingen met het *schema subdoelstellingen en bedrijfsdoelstellingen CIFAL Flanders* en analyseer welke relevant zijn voor uw onderneming. Onderlijn deze.

Stap 2. Schrijf de nummers van de onderlijnde subdoelstellingen op in de buitenste cirkel bij de bijbehorende SDG. Zo brengt u de relevante SDG's voor uw project in kaart.

Actiegerichte benadering

Stap 3. Bedenk vervolgens in groep verschillende versterkende acties gekoppeld aan de meest relevante SDG's. Noteer de actie in de juiste band bij de relevante SDG.

Stap 4. Welke samenwerkingen kunnen binnen uw onderneming in verschillende departementen worden opgezet ter versterking van deze acties? Noteer de acties opnieuw in de juiste band bij de relevante SDG.

Stap 5. Welke samenwerkingen, ter versterking van deze acties, kunnen er op lokaal niveau worden gevormd? Schrijf ze in de juiste band bij de relevante SDG.

Stap 6. Welke samenwerkingen, ter versterking van deze acties, kunnen er op internationaal niveau worden gevormd? Schrijf ook deze in de juiste band bij de relevante SDG.

Stap 7. Alle thema's en acties vormen samen de structuur van de SDG-projectnota. Toets deze acties nu aan het SMART-principe.

Geavanceerd: Impact op de SDG's en subdoelstellingen

Ga na wat de potentiële – positieve of negatieve – impact is van uw onderneming(sactiviteiten) op de SDG's en subdoelstellingen. Deze oefening kan u maken op SDG- en *targetniveau.* Op *targetniveau* is de analyse wel grondiger en nauwkeuriger.

\ Schema subdoelstellingen en bedrijfsdoelstellingen CIFAL Flanders
\ Werkblad 7: Impact op de SDG's
\ Werkblad 8: Impact op de targets

Instructies:

Stap 1. Overloop de SDG's en de subdoelstellingen met het *schema subdoelstellingen en bedrijfsdoelstellingen* CIFAL Flanders.

Stap 2. Bepaal of uw onderneming(sactiviteiten) een (potentieel) positieve of negatieve impact hebben op de betrokken SDG of subdoelstelling. Stel het impactniveau vast door op het juiste werkblad de score 3, 1 of 0 te zetten in het overeenkomstige vak.

Deze impact is:

\ M: Materieel: directe en significante impact door uw kernactiviteiten (score 3);
\ C: Connectie: indirecte en significante impact door uw kernactiviteiten (score 1);
\ O: Overige: niet van toepassing of vrijwillige inzet (score 0).

De scores worden per SDG opgeteld.

Stap 3. Bepaal de prioritaire SDG's – die waarop uw onderneming(sactivteiten) de meeste impact uitoefenen – door de hoogste score af te lezen.

Stap 4. Stel u vervolgens deze vragen:

\ Waarom kan of is dit een mogelijke uitdaging/opportuniteit voor uw onderneming?
\ Waarom is deze SDG van belang voor uw onderneming?
\ Wat doet uw onderneming al of moet het in de toekomst doen om deze SDG aan te pakken?

Duurzaamheidsmanagement aan de hand van andere SDG-instrumenten

Naast de hierboven beschreven benadering van CIFAL Flanders, zijn ook enkele andere instrumenten beschikbaar om het duurzaamheidsmanagement van een onderneming te koppelen aan de SDG's.

UN Global Compact, Global Reporting Initiative (GRI) en *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) ontwikkelden het ***SDG Compass.*** Dit instrument begeleidt bedrijven bij een strategische aanpak van de SDG's en bij het verbeteren van hun bijdrage aan duurzame ontwikkeling.

Het *SDG Compass* omvat:

- *de SDG Compass-gids,* met de vijf stappen naar de SDG's uitgelegd;
- een actuele inventaris van de bestaande zakelijke indicatoren uit relevante en algemeen erkende bronnen, afgezet tegen de 17 SDG's en hun doelstellingen;
- een actuele inventaris van *business tools,* in kaart gebracht rond de SDG's;
- een overzicht van elke SDG voor het bedrijfsleven, samen met illustratieve voorbeelden van zakelijke oplossingen, indicatoren en instrumenten.

Alle informatie (in het Engels en Frans) over dit instrument leest u op: https://sdgcompass.org.

Op basis van het SDG *Compass*-stappenplan schreef Sustenuto in opdracht van de Vlaamse overheid de **SDG Handleiding voor overheidsorganisaties.** Die legt uit hoe u de SDG's kan integreren in de strategie en de activiteiten van uw organisatie. Het is in eerste instantie bedoeld voor overheidsorganisaties, inclusief lokale overheden, maar is ook bruikbaar voor allerhande organisaties en instellingen, met of zonder winstdoelstelling. Dus ook bedrijven kunnen hier zeker inspiratie uit putten. De handleiding kan u downloaden via: http://do.vlaanderen.be/sdg-handleiding-voor-overheidsorganisaties.

Om op de hoogte te blijven van nieuwe initiatieven op vlak van (internationaal) duurzaamheidsmanagement – al dan niet gebaseerd op de SDG's – raadpleegt u het best regelmatig deze websites:

https://www.mvovlaanderen.be/starten-met-mvo
https://www.flandersinvestmentandtrade.com/export/internationaal/internationaliseren/maatschappelijk-verantwoord-ondernemen
http://do.vlaanderen.be
http://www.sdgs.be
https://sdgcompass.org/business-tools/

Voka, Vlaams netwerk van ondernemingen, ontwikkelde in samenwerking met CIFAL Flanders, het **Voka Charter Duurzaam Ondernemen** (VCDO). Dit charter biedt uw onderneming de mogelijkheid om via een actieplan op maat resultaatgericht en continu optimaliserend aan duurzaam ondernemen te werken. De SDG's vormen hiervoor het kader. U legt op het einde van het jaar uw realisaties voor aan een team van onafhankelijke deskundigen en ontvangt na een positieve evaluatie het VCDO. Alle informatie vindt u op https://www.voka.be/vcdo.

De **Sustatool** is een *Plan-Do-Check-Act-methode* voor kleine en middel grote bedrijven die u de controle over uw duurzaamheidsmanagement geeft. Het managementproces voor duurzaamheid is gebaseerd op een systeem van continue verbetering waarbij men doelgericht werkt rond 15 duurzaamheidsthema's, gaande van *stakeholdermanagement* over logistiek tot *burn-outpreventie.* Door zijn helikopterperspectief doorbreekt het de interne silo's van duurzaamheid in bedrijven. Daarnaast biedt de *Sustatool* een methodiek voor strategische innovatie binnen de context van de SDG's.

Meer info op https://etion.be/sites/default/files/documents/beleidsnotas/in100-blauwdruk-voor-een-duurzame-bedrijfsstrategie.pdf en in najaar 2018 ook op http://www.sustatool.be.

THEMAFICHES 3

Respect voor wetgeving en internationale gedragsnormen

Het respecteren van de rechtsorde betekent dat een bedrijf de wet- en regelgeving moet naleven, zelfs als de nationale of lokale overheid het naleven van deze wetten en regels niet of slechts beperkt handhaaft. Dat geldt voor rechtsgebieden (jurisdicties) waarin uw bedrijf actief is.

De wetgeving garandeert niet altijd dat het milieu of de maatschappij voldoende wordt beschermd. Een bedrijf moet daarom zo veel mogelijk de internationale gedragsnormen respecteren. Bijvoorbeeld door het op te nemen in zijn gedragscodes (zie: Bedrijfsethiek).

Voor een overzicht van alle gegevens van Nationale Contactpunten wereldwijd: mneguidelines.oecd.org/ncps/.

Voor meer algemene informatie over de OESO-richtlijnen en het Belgisch Nationaal Contactpunt, raadpleeg de website van FOD Economie, KMO, Middenstand en Energie: economie.fgov.be/nl/themas/ondernemingen/een-onderneming-beheren-en/maatschappelijk-verantwoord.

Voor meer informatie over de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen: mneguidelines.oecd.org/. De volledige tekst vindt u op: mneguidelines.oecd.org/guidelines/.

De OESO-richtlijnen en de Agenda 2030 vullen elkaar aan. De *due diligence*-vereisten uit de OESO-richtlijnen bieden bedrijven een startpunt om bij te dragen aan de SDG's:www.oecd.org/dac/sustainable-development-goals.htm.

OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen

De OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen weerspiegelen de verwachtingen van overheden ten aanzien van bedrijven inzake mvio. Ze bieden handvaten voor de aanpak van kwesties als ketenverantwoordelijkheid, mensenrechten, kinderarbeid, milieu en corruptie. Deze richtlijnen zijn gebaseerd op de *Conventies van de Internationale Arbeidsorganisatie* (ILO), de *Universele Verklaring voor de Rechten van de Mens* (UVRM) en de *UN Guiding Principles on Business and Human Rights* (UNGP). Ze weerspiegelen de rol die bedrijven in de realisatie van deze instrumenten kunnen spelen (zie: ILO-Arbeidsnormen; Respecteren en promoten van mensenrechten).

Door te werken volgens de OESO-richtlijnen wordt uw onderneming transparanter en minder risicovol. Dat geeft klanten, financiers, aandeelhouders en de samenleving vertrouwen. Want bedrijven zónder kinderarbeid, corruptie en vervuiling in hun keten krijgen gemakkelijker financiering, mogen leveren aan de overheid en zijn minder gevoelig voor maatschappelijke druk.

Elk land dat de OESO-richtlijnen onderschrijft, waaronder België, heeft een *Nationaal Contactpunt* (NCP). Een NCP ondersteunt bedrijven in het omzetten van de OESO-richtlijnen in de praktijk. Het komt ook tussen als onafhankelijke bemiddelaar in geval van een vermeende schending of een geschil over de interpretatie. Zo kan escalatie en reputatieschade worden vermeden.

Tracht bij wijze van kennismaking met de richtlijn per thema in de richtlijn (er zijn er 11) na te gaan welke acties uw onderneming al onderneemt en welke thema's u nog niet behandelt. De uiteenzetting van *het Belgisch Nationaal Contactpunt* kan hierbij helpen: economie.fgov.be/nl/binaries/Presentation_PDE_PCN_201406_NL_v2_tcm325-255852.pdf.

ILO-arbeidsnormen

Landen kunnen zich ertoe verbinden om de arbeidsnormen, opgesteld door de Internationale Arbeidsorganisatie *(International Labour Organization of ILO)*, om te zetten in nationale wetgeving. Deze normen focussen op het promoten van waardig werk en sociale gerechtigheid. ILO beschouwt vier arbeidsrechten als fundamenteel:

1. vrijheid van vakvereniging en het recht op collectief onderhandelen
2. het uitbannen van alle vormen van dwangarbeid en slavernij
3. de effectieve afschaffing van kinderarbeid
4. het uitbannen van discriminatie op het werk en in beroep

Naast deze fundamentele principes, omvatten de arbeidsnormen ook leefbaar loon, maximaal aantal overuren, veiligheid en gezondheid op het werk, sociale bescherming, minimumloon, nachtwerk enzovoort. Vele van de ILO-conventies zijn ondertekend door minstens 150 landen.

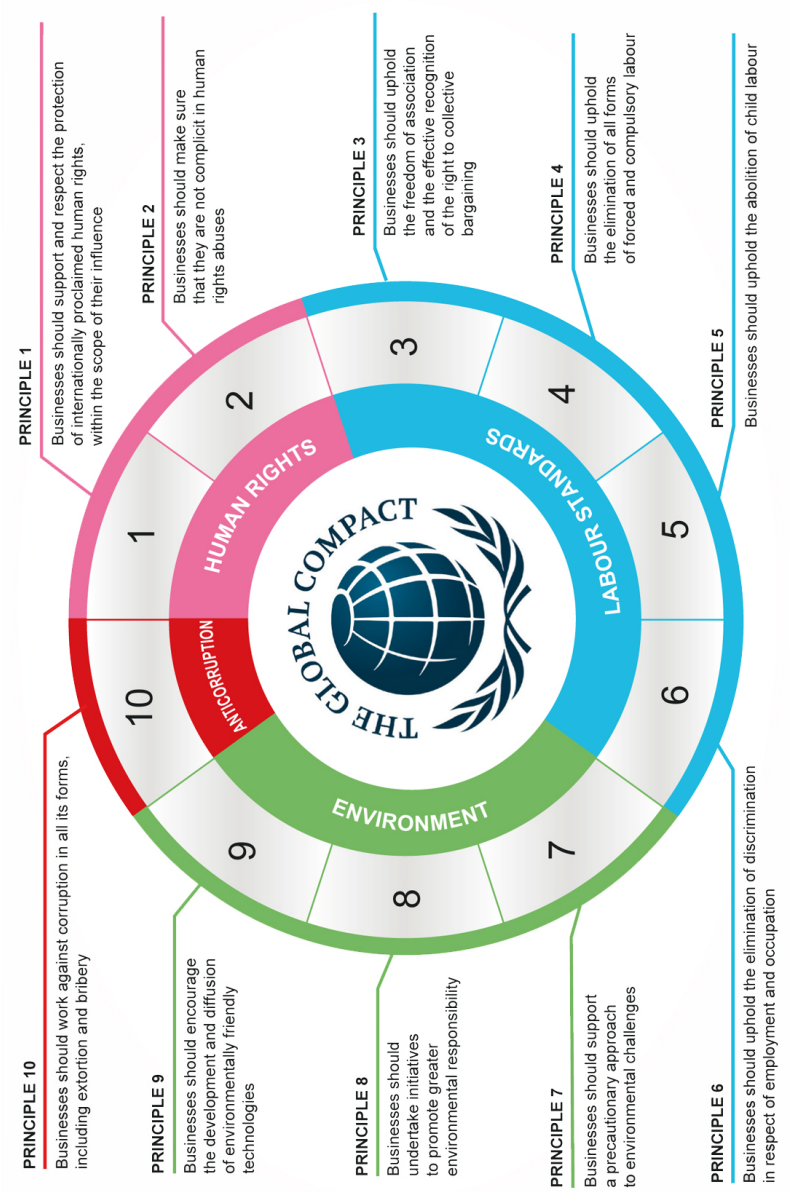
Hoewel de richtlijnen oorspronkelijk zijn opgesteld voor staten, kunnen ook ondernemingen zich engageren om de normen na te leven door ze op te nemen in hun gedragscode. Dat schept vertrouwen bij klanten, financiers, aandeelhouders en de samenleving.

De Tripartite Verklaring van principes inzake multinationale ondernemingen en sociaal beleid (Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy) is het enige instrument van de ILO dat ondernemingen rechtstreeks advies biedt over sociaal beleid en inclusieve, verantwoordelijke en duurzame praktijken op het werk.

De Internationale Arbeidsorganisatie stelt alle arbeidsnormen, landenrapporten en andere publicaties en informatie ter beschikking op: www.ilo.org.

Inspirerende voorbeelden:

\ De gedragscode van JBC bevat internationale erkende standaarden, meer bepaald de fundamentele arbeidsnormen van de *Internationale Arbeidsorganisatie* (IAO) en de Verklaring van de Rechten van de Mens (content.jbc.be/pdf/JBC-jaarverslag-2014.pdf).



Meer informatie over UN Global Compact vindt u via www.unglobalcompact.org.

\ Solvay heeft in een overeenkomst met zijn werknemersvertegenwoordigers vastgelegd dat de minimale sociale normen wereldwijd over de gehele groep voor alle werknemers wordt verzekerd, ongeacht de nationale voorzieningen. Raadpleeg het persbericht met meer informatie via www.solvay.com/en/media/press_releases/20170223-Solvay_cares.html.

ILO promoot waardig werk en sociale rechtvaardigheid. Bijgevolg raakt haar mandaat bijna aan alle SDG's. Ze ontwikkelde een *tool* om de link met de doelstellingen van Agenda 2030 te ontdekken: www.ilo.org/webcommon/charts/sdg-vis/index.html.

UN Global Compact

De *UN Global Compact* is een oproep aan bedrijven over de hele wereld om hun strategieën en activiteiten te aligneren met 10 principes op het gebied van mensenrechten, arbeidsvoorwaarden, milieu en anticorruptie, de bredere doelstellingen van de Verenigde Naties actief te steunen (o.a. de SDG's) en zich te engageren om jaarlijks een voortgangsrapport in te dienen. Alle soorten organisaties kunnen dit ondertekenen. Wie meewerkt, doet dat vrijwillig, maar moet ook rekenschap afleggen door middel van een jaarlijkse rapportering.

De *Global Compact Self Assessment Tool* geeft inzicht in de prestaties van uw onderneming op de 4 hoofdonderwerpen van de *UN Global Compact: Mensenrechten, Arbeidsomstandigheden, Milieu* en *Corruptie.* www.globalcompactselfassessment.org/aboutthistool/accessthetool.

De UN Global Compact heeft een online bibliotheek met hulpmiddelen en andere publicaties: www.unglobalcompact.org/participation/getting-started/resources.

De *UN Global Compact* is een oproep aan bedrijven om hun strategieën in lijn te brengen met de bredere doelstellingen van de Verenigde Naties, waaronder Agenda 2030. Daarom voorzien ze ook in gepaste begeleiding:

\ *Making Global Goals Local Business:* www.unglobalcompact.org/sdgs
\ *How Your Company Can Advance Each of the SDGs:* www.unglobalcompact.org/sdgs/17-global-goals

Respecteren en promoten van mensenrechten

Human Rights

Mensenrechten omvatten alle elementaire voorwaarden voor een menswaardig bestaan. Ze beschermen tegen machtsmisbruik, gelden voor iedereen op gelijke basis en zijn niet overdraagbaar. Voorbeelden zijn het recht om vrij en gelijkwaardig te zijn, het recht op leven, het recht op privacy, het recht van vrijheid van bewegen en het recht van de werknemer. Ze zijn vastgelegd in internationale teksten zoals de Universele Verklaring voor de Rechten van de Mens van 1948 en het Europese Verdrag van de Rechten van de Mens van 1950.

In de eerste plaats moeten nationale overheden de mensenrechten handhaven en bevorderen. De internationale verdragen richten zich immers tot staten. Door de toenemende internationale activiteiten komen bedrijven steeds meer in aanraking met heikele kwesties rond mensenrechten in de landen waarin ze opereren. Ook ondernemingen hebben een verantwoordelijkheid als het gaat om de naleving van mensenrechten, zowel intern als in hun aankoop- en productieketen.

De effecten zijn positief:

- een sterkere werknemersmotivatie en -retentie
- een hogere productiviteit bij werknemers
- verbeterde bedrijfsrelaties
- een beter risicomanagement
- de zekerheid van een vergunning om te handelen *(licence to operate)*
- betere relaties met de (lokale) gemeenschap
- een versterking van de bedrijfsreputatie en het merkimago
- een kleiner risico op negatieve publiciteit en *boycots*
- perceptie als verantwoordelijk ten opzichte van *shareholder- en* stakeholderkwesties
- stimulans voor sociale cohesie en burgerlijke stabiliteit

Voor meer informatie over de Agenda 2030 als operationele mensenrechtenagenda, raadpleeg: www.ohchr.org/EN/Issues/MDG/Pages/The2030Agenda.aspx.

Grootste uitdagingen op vlak van mensenrechten voor uw sector of onderneming.

Geef elke groep een werkblad *Uitdagingen inzake mensenrechten* en 1 post-it per persoon.

- Elke deelnemer schrijft op een post-it voor zichzelf de top 3 uitdagin gen op vlak van mensenrechten waarmee de onderneming wordt ge confronteerd. Vraag ter ondersteuning naar de mogelijke negatieve im pact van activiteiten en zakenrelaties van uw onderneming/sector **op individuen,** nu en in de toekomst. Plak de post-its in vak 1.
- Bediscussieer in groep en maak een gezamenlijke top 5. Schrijf die in vak 2.
- In Agenda 2030 staan veel internationale fundamentele mensenrech ten. Laat de uitdagingen op vlak van mensenrechten koppelen aan de SDG's, die dan in vak 3 komen.
- Bespreek de resultaten van elke groep in een voltallige meeting.

Werkblad 9: Uitdagingen mensenrechten
Gele post-its

Internationale organisaties die zich toeleggen op mensenrechten:

- Het *Hoog Commissariaat voor de Mensenrechten* is het belangrijkste mensenrechtenorgaan van de Verenigde Naties. De belangrijkste instrumenten en informatie per land: www.ohchr.org/EN/pages/home.aspx.
- *Human Rights Watch* (www.hrw.org) stelt belangrijke info en rapporten over wereldwijde mensenrechtenkwesties ter beschikking.
- *Amnesty International* (www.amnesty-international.be) is een wereldwijde organisatie die opkomt voor mensenrechten.
- De wereldwijde *Business and Human Rights Resource Centre-hub* voorziet *tools,* handleidingen en andere begeleidende publicaties voor actie op vlak van mensenrechten door bedrijven: business-humanrights.org/en.

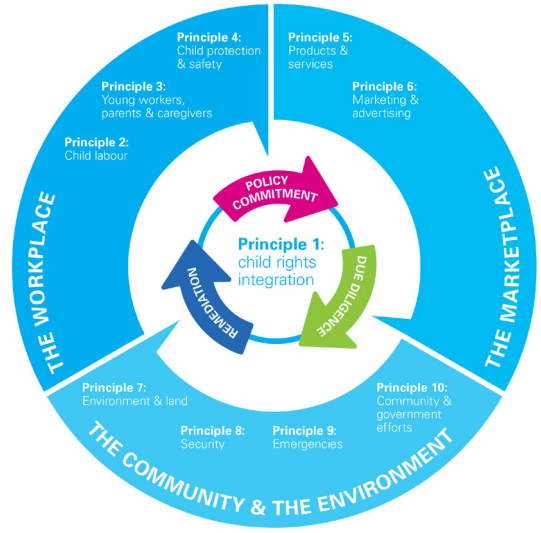
De Agenda 2030 is een operationele mensenrechtenagenda, gebaseerd op de internationaal erkende fundamentele mensenrechten. Maar liefst 156 van de 169 targets zijn gelinkt aan mensenrechten.

The Human Rights Guide to the Sustainable Development Goals biedt op zijn interactieve webpagina een overzicht van de link tussen mensenrechten en Agenda 2030: sdg.humanrights.dk.

Kinderrechten

Alles wat een onderneming doet – of net niet doet – raakt direct of indirect het welzijn van kinderen. U heeft er alle belang bij hun rechten niet te verwaarlozen. Diezelfde kinderen zijn immers de medewerkers, consumenten, burgers en leiders van morgen. De Verenigde Naties legde in een internationaal verdrag de rechten van het kind vast. Het Kinderrechtenverdrag gaat in de eerste plaats over de relatie tussen kinderen en de overheid.

De Commissie Children's Rights and *Business Principles* sensibiliseert bedrijven om aandacht te hebben voor de rechten van het kind. De 10 *Children's Rights and Business Priniciples* (CRBP) vormen een leidraad voor ondernemingen om acties te ondernemen om de rechten van kinderen te respecteren en te ondersteunen.



UNICEF ontwikkelde handleidingen en tools voor bedrijven om kinderrechten te respecteren en promoten via een beleidsverbintenis, een *impactassessment,* implementatie en rapportage: https://www.unicef.org/csr/88.htm.

Het *Child Rights International Network* is een wereldwijde onderzoeks-, beleids- en belangenbehartigingsorganisatie die ook *tools* en handleidingen aanbiedt via www.crin.org/en/guides.

Interessante links naar nationale en internationale organisaties die zich toeleggen op kinderrechten:

- Het **Vlaams Kinderrechtencommissariaat** (www.kinderrechtencommissariaat.be), opgericht door het Vlaams Parlement, onderzoekt klachten van schendingen en waakt over het toepassen en naleven van kinderrechten.
- **UNICEF** (www.unicef.be) is het Kinderfonds van de Verenigde Naties en is 's werelds grootste organisatie voor kinderen en hun rechten. Door UNICEF-sponsor te worden, kan u zich engageren voor kinderen wereldwijd.
- **Plan International België:** www.planinternational.be/nl/bedrijven.

Acties van Belgische bedrijven om de rechten van kinderen te respecteren en te ondersteunen via de *Children's Rights* and *Business Principles:* www.childrenandbusiness.be/nl/our-companies.html.

Raadpleeg de website van UNICEF on *Corporate Social Responsibility*: *Advancing Children's Rights in Business* (https://www.unicef.org/csr/childrensrightsandbusiness.html) voor meer informatie.

De principes en info over de *Children's Rights* and *Business Principles*: via childrenandbusiness.org of The Shift theshift.be/nl/project-clusters/peace/bedrijven-en-kinderrechten.

Het Internationaal Verdrag over de rechten van het kind: https://www.kinderrechtencommissariaat.be/sites/default/files/bestanden/kinderrechtenverdrag_officiele_nederlandse_vertaling.pdf.

Online *tool* van UNICEF waarbij per SDG en per *sub-target* de link met het Kinderrechtenverdrag staat: www.unicef.org/agenda2030/files/SDG-CRC_mapping_FINAL.pdf.

De volledige tekst van de UN Guiding Principles on Business and Human Rights: www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf.

UN Guiding Principles on Business en Human Rights

UNGP
Ruggie-kader
Ruggie Principles

In aanvulling op de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens (UVRM) leverde speciaal gezant van de Verenigde Naties, John Ruggie, een beleidskader af over de rechten van de mens in relatie tot het bedrijfsleven. Het Ruggie-kader is wereldwijd geaccepteerd en omvat 3 kernbegrippen:

1. de plicht van de staat om mensen te beschermen tegen mensenrechtenschendingen door derde partijen *(duty to protect);*

2. de maatschappelijke verantwoordelijkheid van het bedrijfsleven om mensenrechten te respecteren *(responsibility to respect);*

3. het recht van slachtoffers op toegang tot rechtsmiddelen bij schending *(access to remedy).*

Deze principes zijn geïntegreerd in de OESO-richtlijnen, ISO 260000, *Global Reporting Initiative* en *IFC Performance Standards.*

The Corporate Responsibility to Respect Human Rights. An Interpretive Guide is een officiële gids, uitgebracht door de Verenigde Naties die bedrijven ondersteunt bij het implementeren van de *UN Guiding Principles* (www.ohchr.org/Documents/Issues/Business/RtRInterpretativeGuide.pdf).

Het *UN Guiding Principles Reporting Framework* (www.ungpreporting.org) begeleidt u bij de implementatie van de UNGP. Ook vindt u er relevante *databases* en analyses.

Algemene inleiding in ondernemingen en mensenrechten door het *Business and Human Rights Resource Centre:* www.business-humanrights.org/en/business-human-rights-a-brief-introduction.

Nationaal Actieplan bedrijven en mensenrechten

National Action Plan on Business and Human Rights

Ter uitvoering van de *UN Guiding Principles on Business and Human Rights* hebben verschillende nationale overheden, waaronder de Belgische, besloten om een Nationaal Actieplan aan te nemen. Daarmee willen ze tonen dat ze hun engagement rond 'ondernemingen en mensenrechten' en 'mensenrechten binnen het kader van mvo' willen opnemen.

Dergelijke Nationale Actieplannen willen ondernemingen ertoe aanzetten om mensenrechten te respecteren en te bevorderen, en om bedrijven te stimuleren om hun interne processen aan te passen en transparanter te maken. Het zijn geen verplichtingen, maar ze hebben wel een grote waarde. De acties moeten bedrijven aanmoedigen en uitnodigen om hun verplichtingen rond mensenrechten op dezelfde manier te organiseren.

Hoewel het Belgisch Nationaal Actieplan Bedrijven en Mensenrechten ook geldt voor bedrijven die internationaal opereren, kan het nuttig zijn om na te gaan of in het buitenland waar uw onderneming actief is ook een Nationaal Actieplan is opgesteld.

Het *Business & Human Rights Resource Centre* geeft een stand van zaken rond het Nationaal Actieplan in alle landen via business-humanrights.org/en/un-guiding-principles/implementation-tools-examples/implementation-by-governments/by-type-of-initiative/national-action-plans.

De volledige tekst van het *Belgisch Nationaal Actieplan Bedrijven en Mensenrechten van België:* www.sdgs.be/sites/default/files/publication/attachments/20170720_plan_bs_hr_nl.pdf.

Due dilligence

Zorgplicht
Required carefulness
Reasonable care

Uw maatschappelijke verantwoordelijkheid als bedrijf om mensenrechten te respecteren vormt een voortdurende inspanning. Deze *due dilligence* of zorgplicht betekent dat ondernemingen de verantwoordelijkheid dragen om het risico op mensenrechtenschendingen te onderzoeken, maatregelen te treffen, die te monitoren en erover te communiceren.

Om dit te operationaliseren wordt van bedrijven verwacht dat ze:

1. zich verbinden aan een mensenrechtenbeleid en dit integreren in het bedrijf (beleidsengagement)
2. de risico's op negatieve effecten op mensenrechten in kaart brengen, zowel direct als indirect via hun toeleveringsketen
3. maatregelen nemen om de risico's te verminderen of uit te bannen
4. nagaan of de maatregelen effectief zijn *(monitoring)*
5. communiceren over de effecten op mensenrechten en de aanpak
6. herstellen van negatieve gevolgen

In *Respecting Human Rights. Tools & Guidinace Materials for Business* staat een overzicht van beschikbare tools en handleidingen die uw onderneming kunnen begeleiden bij het nakomen van uw zorgplicht: www.econsense.de/sites/all/files/Respecting_Human_Rights.pdf.

De MVO Risico Checker (www.mvorisicochecker.nl) helpt bij het in kaart brengen van mogelijke risico's in landen waar u naar exporteert of uit importeert, of waar u in produceert.

Inspirerende voorbeelden:

- de gedragscode van JBC bevat enkele sociale standaarden, meer bepaald de Verklaring van de Rechten van de Mens (content.jbc.be/pdf/JBC-jaarverslag-2014.pdf);
- KBC respecteert de mensenrechtenprincipes, zoals geschreven in de *KBC Group Policy on Human Rights* (www.kbc.com/nl/system/files/doc/sustainability-reponsability/FrameworkPolicies/CSD_KBCGroupPolicyonHumanRights.pdf);
- Solvay verbindt zich ertoe mensenrechten te respecteren en te promoten met betrekking tot zijn werknemers, de gemeenschappen waarin het actief is, en zijn zakelijke partners, zoals neergelegd in het UVRM (annualreports.solvay.com/2016/en/extra-financial-statements/gri-content-index/social/human-rights.html);
- Nestlé heeft een *Human Rights Due Diligence Programme* en rapporteert overeenkomstig de UNGP (www.nestle.com/csv/communities/respecting-human-rights);
- Unilever wijst op het belang van het respecteren en promoten van mensenrechten in zijn organisatie, in overeenstemming met de UNGP. Een mensenrechtenbeleid is uitgewerkt en een mensenrechtenrapport is uitgebracht in 2017 (www.unilever.com/sustainable-living/enhancinglivelihoods/fairness-in-the-workplace/advancing-human-rights-in-our-own-operations/).

In de ***Database for Company Reporting*** (www.ungpreporting.org/database-analysis/explore-disclosures/) via het UN Guiding Principles Reporting Framework ontdekt u nog meer inspirerende voorbeelden.

Voor meer informatie en handige tools kan u terecht op de website van het ***Business & Human Rights Resource Centre*** (www.business-humanrights.org).

Enkele andere relevante handleidingen/gidsen:

- De EU publiceerde een introductiegids mensenrechten voor kmo's: www.mvovlaanderen.be/sites/default/files/media/human-rights-sme-guide-final-en-2013.pdf;
- *Global CSR en BBI International* ontwikkelden een gids rond mensen rechten voor midden- en kleine bedrijven: mvonederland.nl/publicatie/mijn-bedrijf-en-mensenrechten-een-gids-voor-het-mkb;
- *Global Compact Network Netherlands,* Oxfam, Shift (2016) *Doing Business with respect for human rights:* www.businessrespecthumanrights.org;
- *International Organisation of Employers* (2012). *Guiding Principles on Business and Human Rights: Employers' Guide:* business-humanrights.org/en/guiding-principles-on-business-and-human-rights-employers-guide;
- *ICCOnomics. The Right Way to do Business.* www.icco-cooperation.org/Portals/2/Files/Publications/ICCOnomics%202.0%20ENG%20def.pdf.

Dierenwelzijn

Volgens de *World Organisation for Animal Health* is 'dierenwelzijn': de manier waarop dieren omgaan met hun leefomstandigheden. Wetenschappelijk bewijs geeft aan dat een dier in goede staat van welzijn is als het gezond, comfortabel, goed gevoed, veilig, in staat is om aangeboren gedrag te uiten, en geen last heeft van onaangename toestanden zoals pijn en angst. Een goed dierenwelzijn vereist ziektepreventie en dierengeneeskundige behandelingen, geschikt onderdak, beheer, voeding en menselijke behandeling en slachting.

In dit kader zijn de belangrijkste problemen voor het bedrijfsleven de dierenproeven in de chemische, farmaceutische of cosmeticasector, de genetische manipulatie bij dieren, dierentransporten en het gebruik van bont. De aandacht voor dierenwelzijn zit in stijgende lijn, voornamelijk door de voedingsindustrie, door schandalen, verstrenging van wettelijke voorschriften, verwachtingen van investeerders en consumenten rond voedselkwaliteit, veiligheid, herkomst en traceerbaarheid enzovoort.

De *Business Benchmark* *on Farm Animal Welfare* begeleidt bedrijven die het beheer en de rapportage over dierenwelzijnskwesties willen verbeteren. Zijn belangrijkste tool is een jaarlijkse benchmark bij voedingsbedrijven: www.bbfaw.com/benchmark. Het volledige rapport leest u op www.bbfaw.com/media/1450/bbfaw-2016-report.pdf.

De *Vlaamse Overheid, Departement Omgeving* (www.lne.be/dierenwelzijn) stelt een overzicht van de toepasselijke nationale en Europese wetgeving en andere informatie over dierenwelzijn voor professionelen ter beschikking: www.lne.be/wetgeving-dierenwelzijn.

De *World Organisation for Animal Health* (www.oie.int/en/) legt dierenwelzijnsnormen vast die een belangrijke rol spelen in internationale handel. Het zijn de enige wereldwijde, op wetenschap gebaseerde normen, die door verscheidene handelsnaties over de hele wereld zijn overeengekomen. Meer info: www.oie.int/en/animal-welfare/animal-welfare-at-a-glance/.

Interessante links naar nationale en internationale organisaties die zich toeleggen op dierenwelzijn:

- *GAIA* (www.gaia.be)
- *Europese Coalitie voor de Beëindiging van Dierproeven* (www.eceae.org)
- *Eurogroup for Animals* (www.eurogroupforanimals.org)
- *World Animal Protection* (www.worldanimalprotection.org) is officieel adviseur van de Verenigde Naties
- *Fur Free Alliance* (www.infurmation.com)

Inspirerende voorbeelden

- Als *retailer* en vleesproducent bekijkt Colruyt hoe ze samen met hun leveranciers de levenskwaliteit en -omstandigheden van dieren kunnen verbeteren: (www.colruytgroup.com/wps/portal/cg/nl/home/over-ons/duurzaamheid).
- Ook JBC hecht belang aan dierenwelzijn. Daarom verkoopt de kleding keten geen bont en zijn ze aangesloten bij het internationale *Fur Free Retailer Programme.* JBC gebruikt daarnaast enkel veren en dons afkomstig uit de vleesindustrie. Kledij waarin angorawol is verwerkt, is een *no-go* (www.jbc.be/nl/dierenwelzijn).
- Marks & Spencer legt de nadruk op voedselproducten die fairtrade, biologisch, van vrije uitloop en vrij van wreedheid moeten zijn. Ook ontwikkelde M&S interne standaarden voor dierenwelzijn waarbij het leven van dieren in alle stadia – op de boerderij, tijdens het transport en de slachting – moet worden gerespecteerd (corporate.marksandspencer.com/plan-a/our-approach/food-and-household/product-standards/farm-animal-health-and-welfare).

Geen enkele doelstelling verwijst specifiek naar dierenwelzijn. Niettemin beklemtoont de visie van Agenda 2030 dat er wordt gestreefd naar een wereld *"... waarin de ontwikkeling en toepassing van technologie rekening houden met klimaat, de biodiversiteit respecteren en veerkrachtig zijn. Een wereld waarin de mensheid in harmonie leeft met de natuur en waarin in het wild levende dieren en andere soorten beschermd zijn".*

Meer algemene informatie inzake (bedrijfs) ethiek:

\ MVO-Nederland over bedrijfsethiek: mvonederland.nl/bedrijfsethiek/wat-is-ethiek;
\ In de Nederlandse publicatie 'Leiderschap in ethiek – Inspiratie voor een baanbrekende ethiek voor bedrijven' staan inspirerende voorbeelden van kmo's die werk maken van ethiek: www.vno-ncw.nl/sites/default/files/leiderschap%20in_ethiek.pdf;
\ Voor een uitgebreide uiteenzetting inzake bedrijfsethiek: Crane, A. & Matten, D. (2015) Business Ethics. Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization (4th Edition).

Bedrijfsethiek

Business Ethics
Corporate Ethics
Integriteit
Deontologie

Bedrijfsethiek komt neer op wat goed of fout is op de werkplek en doen wat juist is. Dat geldt zowel voor de impact van producten of diensten als in relatie met belanghebbenden. Organisaties gaan vaak op meerdere niveaus en op verschillende manieren met ethiek aan de slag.

MVO Nederland ondersteunt bedrijven in hun aanpak van ethiek, met onder meer:

\ het opstellen van bedrijfscodes
\ het ontwikkelen van een ethische bedrijfscultuur
\ omgaan met ethische dilemma's

Raadpleeg: mvonederland.nl/bedrijfsethiek/aan-de-slag

Interessante links naar nationale en internationale organisaties, netwerken en initiatieven die zich toeleggen op bedrijfsethiek en u kunnen ondersteunen in het ethisch verantwoord ondernemen:

\ *Governance & Integrity* Nederland (www.gi-nederland.com)
\ *European Business Ethics Network* (EBEN) (www.eben-net.org)
\ *Ethisphere Insitute* (worldsmostethicalcompanies.ethisphere.com)
\ *Institute for Global Ethics* (www.globalethics.org)
\ *Ethics Resource Center* (www.ethics.org)

Inspirerend voorbeeld: KBC respecteert in al zijn activiteiten alle regels en voorschriften rond een ethische bedrijfsvoering en het specifieke beleid en de richtlijnen van de KBC-groep op dat vlak (www.kbc.com/nl/bedrijfsethiek).

Bedrijfscode
Code of Conduct
Code of Ethics

Een bedrijfscode geeft weer wat er van werknemers wordt verwacht, maar ook waar het bedrijf voor staat. U kan de eigen ethiek tonen, maar ook laten zien aan welke wetten en regels u wil voldoen *(compliance)* en wat stakeholders van u kunnen verwachten (maatschappelijke verantwoordelijkheid).

Bedrijfscodes bestaan er in vele soorten en maten. Dat blijkt al uit de talrijke benamingen: gedragscode, integriteitscode, *code of conduct* enzovoort. De omvang van bedrijfscodes varieert van een A4 tot een boekwerk van 80 pagina's.

Een bedrijfscode is nuttig voor zowel interne als externe communicatie. Tijdens het opstellen van de code ontstaat meer inzicht in het hogere doel van de organisatie en wat er werkelijk belangrijk is. Zo wordt het een hulpmiddel in lastige situaties. Het spreekt voor zich dat bedrijven kunnen worden aangesproken op het niet-naleven van de eigen bedrijfscode, bijvoorbeeld door consumenten of belangenorganisaties.

Het *Ethics & Compliance Initiative* heeft een online ***Ethics & Compliance Toolkit*** (www.ethics.org/resources/free-toolkit) uitgewerkt. Deze toolkit biedt:

- een introductie tot de belangrijkste ideeën en kwesties rond ethiek en naleving;
- ethische besluitvormingsstrategieën om te delen met werknemers;
- praktische hulpmiddelen bij het opwerpen van een uitgebreid ethiek- en complianceprogramma.

Tips voor het opstellen van een bedrijfscode:

- Idealiter is een bedrijfscode de uitkomst van een ethische reflectie, dialoog en bezinning binnen uw bedrijf.
- Begin met een verkenning van ethische dilemma's binnen uw bedrijf.
- Bestudeer codes van soortgelijke bedrijven.
- Onderzoek de verwachtingen van uw *stakeholders*.

Het is cruciaal dat elke medewerker in uw bedrijf op de hoogte is van de ethiek die uw onderneming voert en de draagwijdte ervan kent. Daarvoor zijn informatie- of trainingssessies met het personeel nuttig.

In *'Leiderschap in ethiek – Inspiratie voor een baanbrekende ethiek voor bedrijven'*, een Nederlandse publicatie, is uitgewerkt hoe de inhoud van een bedrijfscode eruit kan zien: www.vno-ncw.nl/sites/default/files/leiderschap%20in_ethiek.pdf.

Het boek *'De Bedrijfscode'* van Stichting NCW, Ethicon en Stichting Beroepsmoraal en Misdaadpreventie reikt theoretische en praktische info over de code aan: www.ethicsmanagement.info/content/De%20Bedrijfscode%20Dutch.pdf.

Inspirerende Belgische voorbeelden

- **ABInBev** (2015) *Code of Business Conduct*: www.ab-inbev.com/content/dam/universaltemplate/abinbev/pdf/cg/corporategovernancelanding/AB_InBev_Code_of_Business_Conduct.pdf
- **Barco** (2017). *Code of Ethics:* www.barco.com/en/aboutbarco/corporate%20sustainability/compliance/code%20of%20ethics
- **ThromboGenics** (2014). *Code of Business Conduct:* www.thrombogenics.com/node/1371

Ethische dilemma's
Ethical Dilemmas
Integrity Management

Voor een klein bedrijf is het overdreven en moeilijk om een ethiekcommissie in het leven te roepen. Plan in plaats daarvan geregeld tijd in om potentiële ethische dilemma's te doordenken. Maak daarnaast zakenpartners duidelijk welke waarden en normen belangrijk zijn voor uw bedrijf, zonder dit formeel vast te leggen in een leverancierscode.

Governance & Integrity Nederland heeft een instrument met zeven stappen ontwikkeld om tot een gedegen moreel oordeel te komen: mvonederland.nl/bedrijfsethiek/omgaan-met-dilemma-s.

Enkele interessante initiatieven die uw onderneming kunnen ondersteunen in ethisch verantwoord ondernemen:

- *Nexus* (www.nexus-ic.com) biedt hierover opleidingen, vormingen, advies en managementinstrumenten.
- *De NEVI Gedragscode* (Nederland) biedt handvaten voor alle betrokkenen rond het omgaan met ethische dilemma's in het inkoopproces: nevi.nl/integer-handelen.

Inspirerend voorbeeld: KBC heeft een intern programma uitgewerkt dat onder meer ingaat op omgaan met dilemma's (www.kbc.com/nl/verantwoord-gedrag).

Algemene info, oefeningen en praktische tips inzake ethische dilemma's vindt u in de *Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for Managers* via managementhelp.org/businessethics/ethics-guide.htm.

Corporate Governance

Deugdelijk bestuur
Goed bestuurlijk beleid

Corporate governance beoogt het maatschappelijk verantwoord gedrag binnen de onderneming. Het gaat daarbij om een beweging naar verantwoordelijkheidsgevoel, beter *management* en betere controle, waarbij de waarden transparantie, onafhankelijkheid en verantwoordelijkheid centraal staan.

Een goed model voor *corporate governance* bereikt zijn doel door het juiste evenwicht te vinden tussen leiderschap, ondernemerschap en prestatie enerzijds, en controle en conformiteit met deze regels anderzijds. Een goed deugdelijk bestuur draait om onder meer mechanismen om leiderschap, integriteit en transparantie in het besluitvormingsproces te waarborgen; verdeling van taken en verantwoordelijkheden; verhoudingen tussen aandeelhouders, raad van bestuur, directie en andere belanghebbenden; beheer van potentiële belangenconflicten; en een toereikende controle ter preventie van machtsmisbruik.

De ***International Finance Corporation*** stelt online enkele *tools* ter beschikking. Zoals *matrices* en *checklists* die helpen bij het onderzoeken van structurele kenmerken, gebaseerd op vijf belangrijke risicogebieden: www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/investment+services/corporate+governance+tools.

Ga na in het land waar u actief bent wat de nationale wetgeving stelt over deugdelijk bestuur. Voor een overzicht van bestaande nationale codes in de hele wereld kan u terecht bij het ***European Corporate Governance Institute*** (www.ecgi.org/codes/all_codes.php).

Twee Belgische privé-initiatieven om bedrijven te helpen die deugdelijk bestuur willen incorporeren in de bedrijfsvoering:

- De Code Buysse (niet-beursgenoteerde bedrijven): www.codebuysse.com;
- De Belgische *corporate governance code 2009* (beursgenoteerde bedrijven, maar gelet op flexibiliteit alle vennootschappen): www.corporategovernancecommittee.be/nl/over-de-code-2009/

In de 'Roadmap' van UNIZO vindt u het voorbeeld van kmo Van Roey als 'transparante IT-onderneming': www.unizo.be/roadmap/cm/goed_bestuur_van_de_onderneming.html.

belgische-corporate-governance-code-2009.

Bekijk het volledige overzicht van Belgische wetgeving en Europese initiatieven op de website van de *Commissie Corporate Governance:* www.corporategovernancecommittee.be/nl/regelgeving.

Op internationaal niveau voorziet ook de OESO in enkele principes: www.oecd.org/daf/ca/principles-corporate-governance.htm.

Interessante links naar nationale en internationale organisaties die zich toeleggen op *corporate governance:*

- *GUBERNA* (www.guberna.be), het instituut voor bestuurders, beoogt het bevorderen van deugdelijk bestuur in al zijn dimensies en voor alle sectoren.
- *Commissie Corporate Governance* (www.corporategovernancecommittee.be) stelt enkele toelichtingsnota's en handige instrumenten ter beschikking.
- *European Corporate Governance Institute* (ECGI) (www.ecgi.org) biedt een forum aan voor debat tussen academici, beleidsopstellers en de praktijk. De focus ligt op de belangrijkste *corporate governanceaspecten* en de bevordering van *best practices.*
- *International Corporate Governance Network* (ICGN) (www.icgn.org) is een internationaal netwerk, gericht op het uitwisselen van opinies en informatie rond internationale corporate governance-thema's.
- *Deloitte* helpt zijn klanten bij het voldoen aan de *corporate governanceeisen* met een reeks *tools:* www.corpgov.deloitte.ca/en-ca/Pages/Insights/Tools.aspx.

Inspirerende voorbeelden

- Solvay: www.solvay.com/en/investors/corporate-governance/index.html
- AB InBev: www.ab-inbev.com/investors/corporate-governance.html
- Aedifica: www.aedifica.be/en/corporate-governance-charter
- D'Ieteren: www.dieteren.com/en/corporate-governance-charter
- Barco: www.barco.com/en/archive/corporate%20governance/governance%20charter
- Thrombogenics: www.thrombogenics.com/investors/corporate-governance

Goed burgerschap

Corporate citizenship
Community involvement
Social Return on Investment
Philanthropy
Filantropie

Maatschappelijk betrokken ondernemen betekent dat bedrijven vrijwillig investeren in expertise, menskracht, faciliteiten en netwerken in de lokale samenleving. Denk onder meer aan betrokkenheid bij lokale (of internationale) initiatieven, filantropie, mecenaat, bedrijfsstichtingen, *community development*- en *community involvement*-programma's, solidariteitsacties en het innemen van proactieve maatschappelijke standpunten. Als ondernemer weet u dat uw bedrijf gebaat is bij een gezonde (sociale) omgeving.

Dat levert niet altijd financiële winst op. Maar sommige voordelen kan u niet in geld uitdrukken. Vandaar de term *Social Return on Investment*. Denk aan goodwill ten aanzien van uw bedrijf, minder ziekteverzuim en geëngageerde medewerkers. Zeker wanneer u internationaal onderneemt kan het veel goodwill opleveren en zorgen dat u een *license to operate* krijgt van de lokale bevolking.

Uw onderneming moet:

- zichzelf beschouwen als een deel van, en niet apart van de gemeenschap;
- de kenmerken van de gemeenschap waar u contact mee heeft (cultuur, religies, tradities en geschiedenis enz.) erkennen en gepast waarderen;
- de waarde van samenwerken erkennen en uitwisseling van ervaringen, middelen en resultaten ondersteunen;
- de rechten van de leden van de gemeenschap om besluiten te nemen in verband met hun samenleving erkennen en gepast waarderen.

Voor algemene informatie en begeleiding bij het maatschappelijk betrokken ondernemen, kan u terecht op de website van MVO Nederland: mvonederland.nl/maatschappelijk-betrokken-ondernemen/aan-de-slag.

Voor algemene informatie kan u ook terecht op de website van MVO Vlaanderen: www.mvovlaanderen.be/thema/betrokken-bij-de-maatschappij.

De *Social Value Self Assessment Tool* biedt begeleiding, ondersteuning en advies aan organisaties die de manier waarop hun sociale waarde wordt gemeten en beoordeeld, willen verbeteren (www.socialvalueuk.org/what-is-social-value/sroi-self-assessment-tool).

SINZER (www.sinzer.org) biedt *tools* en begeleidende publicaties die uw onderneming inzicht geven in de sociale effecten van projecten *(Social Return on Investment).*

Voorbeelden initiatieven Belgische context:

- *Centrum Filantropie Koning Boudewijnstichting* (www.filantropie.be)
- *United Fund for Belgium* (www.ufb.be)
- *Belgisch Netwerk Stichtingen* (www.netwerkstichtingen.be)

Voorbeelden Belgische initiatieven met Noord-Zuid-perspectief:

- *Ondernemers voor Ondernemers* (www.ondernemersvoorondernemers.be)
- *Close The Gap* (www.closethegap.be)
- *Ex-Change* (www.ex-change.be)
- *Trias* (www.triasngo.be)

Financieel beleid en Socially Responsible Investment (SRI)

Duurzaam investeren en beleggen

Maatschappelijk verantwoord investeren
Duurzaam en maatschappelijk verantwoord investeren
Ethisch investeren
Duurzaam beleggen
Social investment
Sustainable, socially concious, green or ethical investing

Duurzaam investeren en beleggen houdt rekening met de economische, sociale, ecologische of culturele effecten van het investeringsproces, op korte en lange termijn. Daarnaast moet er dialoog zijn met de relevante maatschappelijke belanghebbenden.

Het betreft onder meer ethisch bankieren, aandeelhouderswaarde, duurzaam beleggen en duurzame beleggingsproducten (bv. microfinanciering) en duurzaam investeren.

De *Fair Finance Guide* (fairfinanceguide.org) is een tool waarmee bankklanten en polishouders het maatschappelijk verantwoord, ethisch en duurzaam gedrag van hun bank kunnen nagaan door ze te benchmarken op thema's zoals natuur, klimaat, mensenrechten, wapens, corruptie en transparantie. De duurzaamheid van een bank wordt voornamelijk bepaald door het soort bedrijven en activiteiten waar het toevertrouwde geld in belegd of aan uitgeleend wordt.

De BankWijzer (bankwijzer.be) vergelijkt Belgische banken.

U kan terecht op de website www.duurzaamsparenenbeleggen.be voor:

- meer uitleg over duurzaam sparen en beleggen in het algemeen;
- de manier waarop de Belgische financiële sector duurzaam sparen en beleggen benadert;
- wat u terugvindt op het duurzaamheidspaspoort van de producten

Meer informatie over beleggen in microfinanciering en andere duurzame financiële producten vindt u via www.microfinancegateway.org.

opgesomd op deze site;
- wat te doen bij vragen of bemerking over het duurzaamheidsgehalte van een specifiek product;
- meer gedetailleerde boeken, studies en cijfermateriaal over duurzaam sparen en beleggen.

Ethibel EXCELLENCE is een keurmerk voor beleggingsfondsen die uitsluitend investeren in aandelen of obligaties die zijn opgenomen in het Investeringsregister en die een A-, B- of C-rating hebben. Het gaat veelal over ondernemingen die in hun sector op alle domeinen bovengemiddeld scoren inzake mvo: forumethibel.org.

Interessante links naar nationale en internationale organisaties die zich toeleggen op maatschappelijk verantwoord investeren:

- **Belgisch Forum voor Duurzaam en Maatschappelijk Verantwoord Investeren (BELSIF)** (www.belsif.be) stelt algemene informatie, publicaties en alle Europese wetgeving inzake maatschappelijk verantwoord investeren ter beschikking
- **FairFin** (www.fairfin.be)
- ***Transparency International Belgium*** (www.transparencybelgium.be)
- **Eurosif** (www.eurosif.org)
- **Arista, *Responsible Investment Research Standard*** (www.aristastandard.org)
- **Credendo** (www.credendo.com/nl) is een Europese kredietverzekeringsgroep die actief is in alle segmenten van de handelskrediet- en politieke risicoverzekering

Enkele *benchmarks* voor duurzame beleggingsfondsen:

- *Dow Jones Sustainability Indexes* (www.sustainability-index.com)
- *FTSE4Good Index Series* (www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp)

Interessante links naar nationale organisaties die zich toeleggen op microfinanciering:

- OikoCredit (www.oikocredit.be)
- MicroStart (microstart.be)
- Alterfin (www.alterfin.be)

Raadpleeg de gids via www.vbdo.nl/report/Investor-Guide-Integration-of-tax-in-responsible-investment.

Inspirerende voorbeelden:

\ **KBC** maakt zichzelf sterk als verantwoordelijke belastingbetaler en heeft een fiscale strategie ontwikkeld: www.kbc.com/nl/system/files/doc/sustainability-reponsability/OurApproach/CSR_OA_policy_Belastingstrategie.pdf.

\ **ABN-AMRO** (Nederland) erkent dat belastingen een belangrijke rol spelen in hun duurzaamheidsbeleid en heeft een verantwoordelijk belastingbeleid uitgewerkt: www.abnamro.com/nl/duurzaam-bankieren/strategie-en-beleid/verantwoord-belastingbeleid/index.html.

Duurzaam belastingbeleid

Belasting betalen is een formele tegenprestatie die u als onderneming levert aan de samenleving. Het gaat er daarbij niet om dat een bedrijf meer betaalt dan nodig is, maar dat het op een transparante en verantwoorde manier gebeurt. Dat is in het belang van de aandeelhouders, goed voor het imago en de reputatie van uw bedrijf. Het kan zo bijdragen aan de ontwikkeling van landen en nieuwe, koopkrachtige klanten opleveren. Methodes om belastingen te ontwijken via mazen in de wet of zelfs illegaal te ontduiken, zoals zogenaamde postbusfirma's, moet u vermijden. De gevolgen voor uw bedrijfsimago kunnen groot zijn, door de maatschappelijke discussie die het teweegbrengt. Belastingontwijking leidt daarnaast tot oneerlijke concurrentie, omdat grote *multinationals* vaak meer mogelijkheden hebben om belasting te ontwijken dan kleinere en binnenlandse concurrenten. Oneerlijke concurrentie heeft weer impact op de prestatie en het innovatievermogen van bedrijven. Belastingontduiking zorgt ook voor hoge maatschappelijke kosten, omdat overheden zo minder middelen binnen krijgen dan ze uitgeven aan publieke voorzieningen.

MVO Nederland formuleert richtlijnen voor een breed gedragen en duurzaam belastingbeleid:

\ Formuleer en communiceer een duidelijke strategie voor uw belastingbeleid.
\ Breng belastingen in lijn met de *business* en zie het niet als een losstaande *profit/loss* unit.
\ Respecteer de geest van de wet. Voldoen aan de wetgeving is de norm.
\ Ken en beheer de belastingrisico's in uw onderneming.
\ Monitor en test belastingbeleid en -controles.
\ Zorg dat u uw zaken aantoonbaar fiscaal op orde heeft.

Raadpleeg: mvonederland.nl/eerlijk-zaken-doen/belastingbeleid.
De Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO) in Nederland publiceerde een investeerdersgids op het gebied van verantwoord belastingbeleid. Deze gids richt zich tot institutionele investeerders. Ook geeft ze handvaten om op een verantwoorde manier de nieuwe ontwikkelingen op vlak van fiscale en *governance* wet- en regelgeving te integreren in zowel uw interne bedrijfsvoering als in uw investeringen.

Raadpleeg de gids via economie.fgov.be/nl/publicaties/anticorruptiegids-voor.

De brochure Een vertrouwenswaardige KMO verwerpt corruptie: waarom, hoe?, uitgegeven door het Nationaal Contactpunt in België voor de OESO-richtlijnen, helpt kmo's via praktische hulpmiddelen en concrete voorbeelden het hoofd te bieden aan corruptie en om een intern integriteitsplan op te stellen: economie.fgov.be/nl/modules/publications/general/une_pme_de_confiance_rejette_la_corruption_pourquoi_comment_.jsp.

Interessante links naar nationale en internationale organisaties die zich toeleggen op corruptie:

\ ICC Belgium (www.iccwbo.be)
\ Verbond van Belgische Ondernemingen (www.vbo-feb.be)
\ Transparency International Belgium (transparencybelgium.be/nl/home)
\ Transparency International (www.transparency.org)
\ Wereldbank (www.worldbank.org/en/topic/governance/brief/anti-corruption)
\ GRECO (www.coe.int/t/dghl/monitoring/greco/default_en.asp)
\ VN-corruptie (www.unodc.org/unodc/en/corruption/index.html)

Corruptiebestrijding

Corruptie is het misbruik maken van privé- of publieke functies voor eigen gewin. Er is sprake van corruptie als iemand in een machtspositie ongeoorloofde gunsten verleent in ruil voor wederdiensten of als vriendendienst. Voorbeelden zijn het verdrijven van een concurrent bij een belangrijke klant, nepotisme en vriendjespolitiek.

Corruptiebestrijding is niet enkel gericht op uw bedrijfsactiviteiten, maar ook op de handelswijzen van uw leveranciers en zakenpartners. Corruptie vormt een bedreiging voor de goede werking van onze samenleving, alsook voor de concurrentiepositie van de bedrijven die zich wel aan de regels houden. Het veroorzaakt moeilijkheden voor Belgische ondernemingen die actief zijn in het buitenland en het vormt een belangrijk obstakel voor economische ontwikkeling.

Transparency International ontwikkelde de ***Business Integrity Toolkit*** die ondernemingen stapsgewijs begeleidt in het ontwikkelen van een effectief anti-corruptieprogramma. Per stap worden essentiële vereisten en hulpmiddelen aangereikt: www.transparency.org/whatwedo/tools/business_integrity_toolkit/0.

Enkele relevante opleidingstools:

\ **RESIST** (*Global Compact* van de Verenigde Naties, WEF, ICC, TI) is een opleidingstool voor alle bedrijven, ongeacht hun omvang: www.icc-france.net/gb/index.html;
\ ***The Fight Against Corruption*** (UN Global Compact & UNODC) is een *e-learningstool* (ondertiteld in het Nederlands of Frans) voor een beter begrip van de bestrijding van corruptie in bedrijven: thefightagainstcorruption.org;
\ **Het GAN *Business Anti-Corruption Portal*** stelt e-learningopleidingen, landenprofielen en *due diligence-tools* voor anti-corruptie ter beschikking: www.business-anti-corruption.com.

De **Gids voor betere naleving van de regelgeving over de bestrijding van corruptie van buitenlandse ambtenaren in internationale zaken**, uitgegeven door het Nationaal Contactpunt in België voor de OESO-richtlijnen, biedt Belgische kmo's een leidraad, zodat ze interne maatregelen kunnen nemen om hun blootstelling aan corruptie in het buitenland te beperken.

Sociaal beleid en HRM

Mensen zijn het belangrijkste kapitaal van een onderneming. Een werkomgeving waar mensen zich veilig voelen, betrokken zijn, de ontwikkeling van medewerkers wordt gerespecteerd en gestimuleerd, gelijke kansen gelden en goede arbeidsrelaties en sociale bescherming worden verzekerd, levert uw bedrijf tal van voordelen op. Want medewerkers die zich goed voelen en op hun plek zitten, zijn gemotiveerd en presteren beter. Daar plukt ook uw onderneming de vruchten van.

Een duurzaam sociaal beleid en HRM betreft onder meer werkgelegenheid en goede arbeidsverhoudingen, goede arbeidsomstandigheden en sociale zekerheid, sociale dialoog, gezondheid en veiligheid op het werk, diversiteit en gelijkheid van kansen (geslacht, afkomst, leeftijd, handicap enz.), opleidingsmogelijkheden en evenwicht tussen werk en privé.

Het is belangrijk dat een goed sociaal beleid niet stopt aan de grenzen van de eigen onderneming, maar wordt verzekerd doorheen de hele waardeketen. Want het sociale beleid bij buitenlandse toeleveranciers heeft uiteindelijk ook invloed op de duurzaamheid uw bedrijf in België. Dit kan eventueel door de naleving van een gedragscode te eisen.

Handige tools en handvaten om uw sociaal beleid en HRM te verduurzamen:

- De ***Quickscan Verzuim*** geeft inzicht in uw verzuimkosten: www.verzuimkosten.nl/ThinkWorks/index.html;
- ***Flexiplanner*** is een scan die inzicht geeft in de werk-privébalans van uw medewerkers: www.flexiplanner.nl/;
- ***Toolbox*** **Duurzame Inzetbaarheid** helpt met tools, scans en andere instrumenten werkgevers en werknemers: www.duurzameinzetbaarheid.nl/1339/Hulpmiddelen.html;
- Met **Audit Diversiteit** maakt u vorderingen in het diversiteitsbeleid in zichtelijk en krijgt u tips om een stap vooruit te zetten: www.audit-diversiteit.nl/.
- De ***Healthy Work: Personal Healthywork Scan*** is een online scan voor het verbeteren van uw eigen inzetbaarheid en die van uw medewerkers: www.healthywork.nl/wat-bieden-wij/module-5/;
- **Checklist Duurzame Inzetbaarheid** maakt duurzame inzetbaarheid bespreekbaar in uw bedrijf om zo een beleid te formuleren: www.checkitoud.nl/checklists.

In 2017 maakte Great Place to Work opnieuw de Best Workplaces in België bekend. Ontdek de top 10: www.greatplacetowork.be/best-workplaces/best-workplaces-in-belgie.

Voor meer algemene informatie over een duurzaam sociaal beleid, raadpleeg het thema 'Mensen' op de website van MVO Vlaanderen: www.mvovlaanderen.be/thema/mensen.

Great Place to Work® (www.greatplacetowork.be) is een organisatie die door middel van onderzoek, advies, trainingen en workshops andere organisaties helpt bij het herkennen, creëren en in stand houden van uitmuntende werkomgevingen. Ze doet dat door bij te dragen aan de ontwikkeling van organisatieculturen waarin een grote mate van vertrouwen heerst.

De *Fair Wear Foundation* (www.fairwear.org) is een belangenorganisatie waarin zowel bedrijven als vakbonden en ngo's samenwerken en zich inzetten voor betere arbeidsomstandigheden in de kledingindustrie in landen waar kleding wordt gemaakt.

Het *Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh (Het Bangladesh Akkoord)* (bangladeshaccord.org) is een onafhankelijk, juridisch bindende overeenkomst tussen *retailers* en vakbonden waar spelers in de kledingindustrie zich bij kunnen aansluiten. Het doel is om een werkomgeving te verzekeren waarin geen enkele werknemer in de Bengaalse textielindustrie bang hoeft te zijn voor brand, instortingen of andere ongevallen die kunnen worden voorkomen met redelijke gezondheids- en veiligheidsmaatregelen.

Inspirerende voorbeelden:

\ **Umicore** zijn mondiale ondernemingsraad heeft de normen voor alle werknemers over de hele wereld gelijk gesteld.

\ **Solvay** heeft in een overeenkomst met zijn werknemersvertegenwoordigers vastgelegd dat de minimale sociale normen wereldwijd over de gehele groep voor alle werknemers wordt verzekerd, ongeacht de nationale voorzieningen. Raadpleeg het persbericht met meer informatie: www.solvay.com/en/media/press_releases/20170223-Solvay_cares.html.

Interculturele dialoog

Intercultural dialogue
Interreligieuze dialoog
Interculturaliteit

Een interculturele dialoog is een gelijkwaardig gesprek tussen mensen van verschillende culturen, waarbij ze een open en onderzoekende houding aannemen. In een bedrijfscontext gaat het onder meer over het omgaan met culturele en religieuze verschillen tijdens onderhandelingen, aansturen van multiculturele teams en omgaan met multiculturele klanten.

Om succesvol en duurzaam internationaal te ondernemen is het belangrijk de lokale gewoonten, normen, attitudes en taal te kennen. Want de interculturele dialoog en communicatie zijn essentieel. Daarom kan het nuttig zijn en toegevoegde waarde hebben om een opleiding te voorzien voor uw medewerkers.

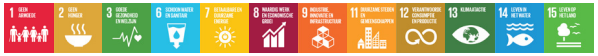
Om ondernemers te leren omgaan met verschillende culturen worden in Vlaanderen tal van vormingssessies aangeboden:

- Buro KleurKracht: intercultureeldialoog.nl/buro-kleurkracht
- Orbit: www.orbitvzw.be
- Goesthing: goes-thing.be

Interessante links naar nationale en internationale organisaties die zich toeleggen op de interculturele dialoog:

- *United Nations Educational*, Scientific and Cultural Organization (UNESCO): www.unesco.nl/unesco;
- www.idpdi.be;
- Europese Commissie: ec.europa.eu/culture/policy/strategic-framework/intercultural-dialogue_en;
- Livingstone Competentiecentrum voor Intercultureel Ondernemen, een samenwerking tussen KU Leuven, Joker Toerisme en Cera dat bedrijven een opleidingsaanbod en interculturele ervaringsreizen biedt: www.vvsg.be/Internationaal/Documents/02%20-%20LSD%20in%20Netwerk.pdf.

Milieubeleid en duurzame productie



Milieu is onze natuurlijke omgeving, die een invloed heeft op ons. Maar mensen, en in grote mate ondernemers, beïnvloeden op hun beurt ook het milieu. Die impact op het milieu varieert per sector en komt in drie soorten: vervuiling, uitputting en aantasting. Een gemiddelde ondernemer oefent invloed uit op het milieu door:

- grondstofgebruik voor bijvoorbeeld producten, verpakkingen en kantoorartikelen
- energieverbruik voor elektriciteit, warmte en vervoer
- waterverbruik
- uitstoot van schadelijke stoffen als gevolg van mobiliteit, zoals CO2 en fijn stof
- afvalstromen
- geluidshinder
- bodemgebruik
- impact op natuurlijke omgeving of biodiversiteit

De stimulans om over te stappen op innovatieve en duurzame oplossingen neemt toe. Die worden ontwikkeld voor onder meer een beperkter gebruik van natuurlijke hulpbronnen, afval en vervuiling, biodiversiteit, energie-efficiëntie, *cradle to cradle,* onderzoek en ontwikkeling, certificering, levenscyclusanalyse en duurzame productie.

De *Global Compact Self Assessment Tool* geeft inzicht in de prestaties van een bedrijf op vlak van onder meer het milieu: www.globalcompactselfassessment.org/aboutthistool/accessthetool.

Bedrijven kunnen hun milieudruk verminderen door:

- het energieverbruik te verminderen (bv. zuinige apparatuur, isolatie van bedrijfspanden, autogebruik ontmoedigen en minder reizen of meer communicatie op afstand);
- uitsluitend groene energie te gebruiken (o.a. voor verwarming, koeling, verlichting en vervoer);
- afvalwater te zuiveren;
- de afvalstroom te beperken (bv. minder verpakkingen, efficiënter gebruik van grondstoffen en ontmoedigen van printen);
- afval als grondstof in te zetten.

MVO Nederland formuleert nog andere nuttige en laagdrempelige tips: tips.mvonederland.nl/100-tips-2/.

Een ***Life Cycle Analysis*** (levenscyclusanalyse) van uw product of van uw toeleveranciers is een methode om informatie te verzamelen over het milieueffect van het product van wieg tot graf. Het brengt in kaart wat gedurende de hele levensduur van een product de gebruikte grondstoffen zijn, welke emissies er plaatsvinden tijdens productie, transport en gebruik, en wat eventuele milieugevolgen zijn van het afdanken van het product. Met de uitkomst kan u bepalen waar verbetermogelijkheden liggen.

- **ISO 14040:2006** beschrijft de principes en het kader voor de levenscyclusanalyse: www.iso.org/standard/37456.html;
- **VITO** helpt overheden en bedrijven met de omslag naar het levenscyclusdenken en het analyseren van de volledige waardeketen: vito.be/nl/materialen/de-circulaire-economie-waarmaken/levenscyclusdenken-en-waardeketens;
- Het ***European Platform on Life Cycle Assessment*** voorziet levenscyclusgegevens en -studies via eplca.jrc.ec.europa.eu.

ISO 14001 is een internationaal erkend milieumanagementsysteem waarmee milieueffecten van de bedrijfsvoering kunnen worden beheerst en verminderd: www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html.

EMAS *(The EU Eco-Management and Audit Scheme)* is een milieumanagementsysteem om milieuprestaties van bedrijven betrouwbaar weer te geven. Door aan het milieujaarverslag eisen te stellen en de rapportage te verifiëren: ec.europa.eu/environment/emas/. Interessante links naar nationale en internationale organisaties die zich toeleggen op een duurzaam milieubeleid:

- *Milieu- en Natuurraad Vlaanderen* (www.minaraad.be)
- *Bond Beter Leefmilieu Vlaanderen* (en leden) (www.bondbeterleefmilieu.be)
- *OVAM* (www.ovam.be)
- *Federaal Instituut voor Duurzame Ontwikkeling* (www.duurzameontwikkeling.be/nl)
- *Federale Raad Duurzame Ontwikkeling* (FRDO) (www.frdo.be)
- *MVO Nederland* (mvonederland.nl/milieu/aan-de-slag)
- *MVO Vlaanderen* (www.mvovlaanderen.be/thema/milieu)
- *Energy Saving Pioneers* (www.energysavingpioneers.be)
- *Our Energy Future* (www.ourenergyfuture.be) waarop *WWF*, *BBL*, *Green peace* en *IEW* alle relevante publicaties bundelen die bijdragen tot een beter inzicht in een duurzame energietoekomst in België, en dit binnen een Europese context.

Transport

Sustainable transport
Duurzame mobiliteit
Mobiliteitsmanagement

Op het eerste gezicht lijken transport en duurzaamheid elkaar uit te sluiten. Het vervoer van personen en goederen verbrandt immers fossiele brandstoffen en zorgt voor een aanzienlijke uitstoot van CO_2 en fijn stof. Bedrijven spelen een belangrijke rol om transport met duurzaamheid te verzoenen door in te zetten op efficiëntie, effectiviteit en ecologie in zowel hun goederentransport als personenmobiliteit.

De centrale ligging van Vlaanderen met *gateways*, havens en luchthavens, maakt ons tot een interessante logistieke regio. Maar zowel de lucht- als scheepvaart als het internationale vrachtvervoer via de weg staan voor grote uitdagingen op vlak van hun milieu-impact. Het komt er dus op aan om dit zo goed mogelijk te stroomlijnen en te kaderen binnen duurzaamheid.

Verduurzaming in de luchtvaart ligt dan ook deels in de aanpassing en vermindering van vlieggewoontes. Toch zijn technologische innovaties noodzakelijk: om zuinigere toestellen te bouwen of om over te schakelen op andere brandstoffen. De luchtvrachtsector onderneemt actie om de bevoorradingsketen te verduurzamen door brandstofconsumptie te reduceren en door transparantie rond zijn ecologische voetafdruk na te streven. Ook in de scheepvaart kunnen technologische veranderingen zoals hogere brandstofefficiëntie bijdragen aan duurzamer transport. Het gebruik van vloeibaar aardgas als schonere brandstof wint hier aan belang.

Verder speelt ook de particuliere mobiliteit (woon-werkverkeer, toegankelijkheid) een belangrijke rol in de versterking van de duurzaamheid. Hierbij zijn de volgende principes van belang:

1. Het systeem staat personen, bedrijven en de maatschappij toe om zich te verplaatsen en te ontwikkelen. En dit op een manier die het milieu en de gezondheid van de huidige en toekomstige generaties niet schaadt.

2. Het is betaalbaar en werkt eerlijk en efficiënt. Er is keuze tussen verschillende transportmiddelen. Het systeem moet economische en regionale ontwikkeling kunnen ondersteunen.

3. Het beperkt de gevolgen voor het milieu en de omgeving tot een minimum: uitstoot van CO_2 en andere schadelijke stoffen, lawaai, gebruik van niet-hernieuwbare brandstoffen enzovoort.

De Trias Mobilitae is een handig hulpmiddel om gestructureerd de juiste maatregelen te nemen om de mobiliteit van uw bedrijf te verduurzamen:

1. Verminderen. Bedenk hoe u het aantal zakenreizen kan verminderen (bv. *videoconferencing, carpoolen,* locatie van uw pand/overleg/evenement).

2. Verander. Ga na of andere vervoersmiddelen kunnen worden ingezet en regel daarvoor goede en correcte voorzieningen.

3. Verduurzaam. Ga na of groenere initiatieven kunnen worden ingezet en hoe er kan worden gestimuleerd om zuiniger te zijn.

Voor een uitgebreide uiteenzetting, raadpleeg: mvonederland.nl/mobiliteit/aan-de-slag.

Met deze calculator berekent u gratis de CO_2-uitstoot van uw activiteiten, waaronder uw zakelijk vervoer: https://www.klimaatplein.com/gratis-co2-calculator.

Een overzicht van de prestaties op vlak van mobiliteit per land vindt u op de website van *Sustainable Mobility for All:* sum4all.org/mobility-data-country.

Enkele instanties spelen een belangrijke rol op vlak van duurzame mobiliteit:

\ ***Netwerk Duurzame Mobiliteit*** (www.duurzame-mobiliteit.be) is een aanspreekpunt voor alles wat met duurzame mobiliteit te maken heeft. De website is eveneens een centrale informatie- en inspiratiebron voor wie het voortouw in duurzame mobiliteitstransitie neemt.
\ ***ITS.be*** (www.its.be) combineert advies en ondersteuning aan individuele bedrijven en overheden door informatie, publiek-private samenwerking, innovatieve projecten en beleidsondersteuning.
\ ***Polis*** (www.polisnetwork.eu) is een netwerk van Europese steden en regio's die samenwerken aan innovatieve technologieën en beleidsstrategieën voor lokaal duurzaam transport. Het stimuleert de kennisuitwisseling tussen Europese lokale en regionale spelers.
\ ***Global Partnership for Sustainable Transport*** (gpst2030.org) is een globaal platform dat de promotie en implementatie van de VN-ontwikkelingsdoelstellingen gerelateerd aan transport en mobiliteit faciliteert.
\ ***International Transport Forum*** (itf-oecd.org) is deel van de OESO en treedt op als denktank voor transportbeleid met een focus op het verduurzamen.
\ ***United Nations Conference on Trade and Development*** (http://unctad.org/en/Pages/) geeft onder andere jaarlijks een rapport uit over maritiem goederentransport in de context van duurzame ontwikkeling.

Voor meer informatie over wat duurzame mobiliteit kan bijdragen aan duurzame ontwikkeling en de SDG's, raadpleeg het 'Global Mobility Report 2017. Tracking Sector Performance': openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/28542/120500.pdf?sequence=5.

Inspirerende voorbeelden:

\ **Joker Greenseat** is de optie voor een vliegtuigpassagier om duurzaam te reizen door zijn CO_2-uitstoot te compenseren met een vrijwillige bijdrage aan duurzame-energieprojecten: https://www.joker.be/nl/greenseat.

\ ***Green Deal* Gedeelde Mobiliteit** is een engagementsverklaring tussen burgers, organisaties, bedrijven enzovoort en de Vlaamse overheid met focus op autodelen, *carpoolen* en fietsdelen: gedeeldemobiliteit.be.

\ **TRI-VIZOR** (www.trivizor.com) is een logistieke orkestrator. Door het opzetten van horizontale partnerschappen tussen concurrerende bedrijven worden de logistieke stromen van deze bedrijven gebundeld: atv.be/nieuws/video-minder-vrachtwagens-dankzij-koekjesfabrikanten-die-samen-leveren-43559.

\ **EDD *Carbon Offset*** is de financiering voor specifieke energieprojecten om de CO_2-uitstoot van een jaarlijkse, internationale conferentie te matigen. https://eudevdays.eu/about-edd#anchor-27

\ ***Office On Wheels*** biedt een oplossing voor het fileprobleem door een kantoorbusdienst aan te bieden. Deze kantoorbus beschikt over alle faciliteiten van een standaardkantoor, zodat reistijd werktijd wordt: http://www.officeonwheels.be/praktisch/#hoewerkthet.

\ ***Sustainable World** Ports Programme* (https://sustainableworldports.org) is een programma dat steunt op de 17 SDG's en de duurzaamheidsprocessen ondersteunt in havens wereldwijd.

\ ***Sustainable Freight Initiative*** (sustainablefreight.com.au) is een *one-stop-shop-website* die toegang verleent tot middelen en informatie over transport, logistiek, duurzaamheid en milieu.

\ De **Haven van Antwerpe**n zet in op en geeft informatie over duurzaalheidsmanagement voor zeehavens en schepen: https://www.sustainableportofantwerp.com/content/shipping

Ketenmanagement

Ketenbeheer
Ketenverantwoordelijkheid
Supply Chain Management
Supply Chain Responsibility
Responsible Sourcing

Productie- en handelsketens worden alsmaar complexer. Vaak gaat de keten terug tot in het buitenland. Veelal worden producten of onderdelen daarvan immers in het buitenland geproduceerd. De verantwoordelijkheid van de inkoper begint niet bij de grens. Hoewel de aankoopprijs vaak lager is dan voor producten die in westerse landen zijn gemaakt, hangt ook daar een prijskaartje aan vast.

Weten waar grondstoffen vandaan komen, wat er speelt bij toeleveranciers en door wie producten worden vervaardigd, is erg belangrijk. Arbeidsomstandigheden en milieukwesties bij buitenlandse toeleveranciers hebben uiteindelijk ook invloed op de duurzaamheid van een bedrijf dat in België is gevestigd.

Duurzaam ketenbeheer creëert kansen:

- Steeds meer afnemers vragen om duurzame producten. Dat creëert nieuwe afzetmarkten.
- Wanneer milieu- en arbeidsomstandigheden aan het begin van de keten beter geregeld zijn, verhoogt dat de arbeidsproductiviteit, de productkwaliteit en de leveringszekerheid.
- Hoe minder schakels in de keten, hoe sterker uw controle.
- Milieubesparende maatregelen besparen ook vaak kosten.
- Wanneer u op de hoogte bent van – of in elk geval voorbereid op – mogelijke problemen in de keten, kan u werken aan een oplossing. Daardoor bent u minder kwetsbaar voor kritische vragen van maatschappelijke organisaties en de media.
- Uw (marketing)verhaal is geloofwaardiger wanneer u transparant bent over de herkomst van uw producten. Het draagt bij aan een goede bedrijfsreputatie.

De MVO Risicochecker (www.mvorisicochecker.nl/nl) geeft per product en per land van herkomst inzicht in de mogelijke bijbehorende risico's.

CSR Compass (www.csrcompass.com) is een gratis *online tool* die bedrijven helpt bij het implementeren van hun ketenverantwoordelijkheid. Verwacht u aan nuttig advies, cases, sjablonen en links.

Inspirerende voorbeelden:

- **JBC**: www.jbc.be/nl/eerlijke-en-ethische-mode
- **C&A:** sustainability.c-and-a.com/sustainable-supply/
- **Beyers Koffie:** www.mvovlaanderen.be/inspiratie/beyers-koffie-duurzaamheid-van-boon-tot-kopje
- **FairPhone:** www.mvovlaanderen.be/inspiratie/fairphone-s-werelds-eerste-eerlijke-smartphone
- **Colruyt:** iemand verantwoordelijk voor duurzaam ketenbeheer https://www.colruyt.be/nl/over-colruyt/achter-de-schermen
- Patagonia's Supply Chain 'The Footprint Chronicles': eu.patagonia.com/be/en/footprint.html

Voor meer algemene informatie: www.mvovlaanderen.be/thema/duurzame-keten.

Om bedrijven te ondersteunen in hun engagement om maatschappelijk verantwoordelijk gedrag te verzekeren doorheen de gehele waardeketen, bracht ICC een publicatie uit met praktische aanbevelingen voor het integreren van sociale- en milieuoverwegingen in de reguliere inkooppraktijken en de algemene bedrijfsvoering: iccwbo.org/publication/icc-guide-to-responsible-sourcing/.

Voor meer informatie en een stap-per-stapbegeleiding bij uw internationaal ketenmanagement kan u terecht bij de publicatie: Flanders Investment & Trade, *Internationaal Ketenmanagement. Duurzame producten, duurzaam rendement,* 2010.

Consumentenbelangen en duurzaam consumptie

De voordelen van een duurzame relatie opbouwen met de consumenten zijn legio. Organisaties die producten en diensten aanbieden aan consumenten en andere klanten dragen verantwoordelijkheden tegenover hen. Daartoe behoren het geven van voorlichting en nauwkeurige informatie, het gebruik van eerlijke, transparante en zinvolle marketinginformatie, de bevordering van duurzame consumptie, en veilige en gezonde producten en diensten met een vormgeving waardoor iedereen toegang heeft.

Ondernemingen beïnvloeden bovendien sterk het consumptiepatroon bij het grote publiek. Ze kunnen mensen aanmoedigen om duurzaam te consumeren. Dit kan doordat de consument kiest voor producten die duurzaam zijn geproduceerd of duurzame eigenschappen bezitten, of doordat consumenten het eigen gedrag aanpassen en producten duurzaam verbruiken, de zogenaamde *'Green Consumer'*.

Ethical Consumer (www.ethicalconsumer.org) is een ethische consumentenbeweging die consument ondersteunt in het ethisch winkelen en campagne voeren om de toeleveringsketen te verbeteren. Door middel van consumentendruk trachten ze bedrijven aan te zetten om duurzamer te handelen.

Netwerk Bewust Verbruiken (www.bewustverbruiken.be) inspireert en activeert mensen tot een eenvoudige en duurzame levensstijl. Als netwerk van meer dan veertig consumenten-, milieu- en ontwikkelingsorganisaties zetten ze groepen en burgers in beweging.

Inspirerend voorbeeld: **JBC** geeft op zijn website aan hoe consumenten hun steentje kunnen bijdragen: www.jbc.be/nl/duurzaam.

Voor meer informatie inzake consumenten en duurzame consumptie: www.mvovlaanderen.be/thema/consumenten.

Voor meer informatie over hoe het gedrag van consumenten veranderen: www.mvovlaanderen.be/inspiratie/hoe-het-gedrag-van-consumenten-veranderen.

Inspirerende voorbeelden:

\ Umicore: de mondiale ondernemingsraad stelde alle normen voor alle werknemers over heel de wereld gelijk gesteld http://www.umicore.com/en/governance/

\ Solvay heeft in een overeenkomst met zijn werknemersvertegenwoordigers vastgelegd dat de minimale sociale normen wereldwijd over de gehele groep voor alle werknemers wordt verzekerd, ongeacht de nationale voorzieningen. Raadpleeg het persbericht met meer informatie:https://www.solvay.com/en/media/press_releases/20170223-Solvay_cares.html.

Mvo in ontwikkelingscontext en als armoedebestrijding

Armoedebestrijding handelt over de implementatie van een fundamenteel mensenrecht: het recht op leven. Toegang tot elementaire gezondheidszorgen, respect voor kinderrechten, scholing en toegang tot proper drinkwater zijn fundamentele waarden om armoede te bestrijden. Armoedebestrijding hangt nauw samen met de socio-economische ontwikkeling van een regio. Ook hier kunnen bedrijven een cruciale rol spelen.

Door gepaste **werkgelegenheid te creëren** en economische activiteiten doorheen hun toeleveringsketen te stimuleren, hebben ze een belangrijke impact op de welvaart en het welzijn van de lokale bevolking. Bedrijven moeten ernaar streven om, ongeacht de situatie in het gastland, de lat zo hoog mogelijk te leggen door te handelen in overeenstemming met internationale standaarden.

Analyseer het ondernemingsklimaat van uw doelmarkt:

\ *Global Risk Report* (www.weforum.org)
\ *Transparency International Corruption Perceptions Index 2007* (www.transparancy.com)
\ *Human Development Index* (HDI) (hdr.undp.org/en/data)
\ *Human Rights Watch* (www.hrw.org)
\ *Index of Economic Freedom* (www.heritage.org/index)
\ *OECD Risk Awareness Tool for Multinational Enterprises in Weak Governance Zones* (www.oecd.org/daf/inv/mne/weakgovernancezones-riskawarenesstoolformultinationalenterprises-oecd.htm)

Meer informatie en hulpmiddelen voor bedrijven die werken in zwakke regeerzones: www.oecd.org/daf/inv/investmentfordevelopment/resourcesforcompaniesworkinginweakgovernancezones.htm.

Inspirerende voorbeelden:

\ **Unilever** ontwikkelde een shampoo die het best met koud water werkt en die in kleine pakketjes wordt verkocht om hoge kosten te verminderen.

\ **SC Johnson Company** is partnerschappen aangegaan met jeugdgroepen in de sloppenwijken van Nairobi. Samen richtten ze een community-based afvalbeheer- en schoonmaakbedrijf op.

\ **Mueller** ontwikkelde speciale melkkoeltanks op zonne-energie voor kleine boeren in Ethiopië: uk.paulmueller.com/solar-cooler.

\ Friesland **Campina** richt zich in Nigeria op de lokale consument met voedzame en goede voeding: www.bopinc.org/updates/news/business-emerges-around-milk-collection-center-in-nigeria.

Heel wat **producten** kunnen bijdragen tot de welvaart en het welzijn van een samenleving. Door inclusieve businessmodellen, waarbij innovatieve producten en diensten worden ontwikkeld om de gemeenschappen aan de basis van de inkomenspiramide – de *bottom of the pyramid* – te dienen en door rekening te houden met lokale verwachtingen en behoeften. Bovendien bereikt de onderneming zo zelf een belangrijke afzetmarkt.

Het ***BoP Innovation Center*** (www.bopinc.org) biedt begeleiding en tools bij het ontwikkelen van een *'Base of the Pyramid'* (BoP)-strategie.

IDH (www.idhsustainabletrade.com) brengt bedrijven, maatschappelijke organisaties, overheden en anderen bijeen in publiek-private partnerschappen. Samen stuwen ze het gezamenlijke ontwerp, cofinanciering en *prototyping* van nieuwe, economisch haalbare benaderingen om groene en inclusieve groei op schaal te realiseren in goederen, sectoren en inkoopgebieden.

Voor meer informatie over de *'Bottom of the Pyramid'* of BoP-strategie:

\ MVO Nederland *Base of the Pyramid:* mvonederland.nl/dossier/base-pyramid
\ Prahalad, C.K. and Hart, S.L. (2002) The Fortune at the Bottom of the Pyramid: (people.eecs.berkeley.edu/~brewer/ict4b/Fortune-BoP.pdf)
\ Simanis, E. & Hart, S.L. (2008) The Base of the Pyramid Protocol. Toward Next Generation BoP Strategy (www.stuartlhart.com/sites/stuartlhart.com/files/BoPProtocol2ndEdition2008_0.pdf)
\ www.britannica.com/topic/Bottom-of-the-Pyramid

Buitenlandse investeringen spelen een sleutelrol in de economische ontwikkeling en de vermindering van de armoede in ontwikkelingslanden. Maar daar laat het ondernemingsklimaat vaak te wensen over. Vele van de armste landen zitten in een impasse. Door de armoede zijn er te weinig middelen voor het creëren van een ondernemingsvriendelijk klimaat, zoals gedegen onderwijs en infrastructuur, of goede instellingen die politieke stabiliteit, veiligheid en een ordentelijke rechtstaat garanderen. Die situatie houdt deze landen in de armoede. Bedrijven kunnen deze impasse doorbreken door te investeren en daarbij onder meer gebruik te maken van beschikbare financiële hefbomen bij tal van internationale organisaties. Zo kunnen ondernemingen bijvoorbeeld investeren in microfinanciering of kleine kredieten voor ondernemers in ontwikkelingslanden. Steeds meer groeit het idee om de verplichting voor

ontwikkelde landen om 0,7% van het bruto nationaal inkomen te investeren in officiële ontwikkelingshulp, ook toe te passen op de omzet van bedrijven.

Credendo levert oplossingen op maat voor verzekering, herverzekering, garanties, borgstellingen en financiering met betrekking tot nationale en internationale handel of investeringen in het buitenland. Ze beschermen bedrijven, banken en verzekeringsondernemingen tegen kredietrisico's en politieke risico's of vergemakkelijken de financiering van dergelijke transacties.

Credendo ontwikkelde een *online tool* waarbij u per land of continent een risicoanalyse kan krijgen met de belangrijkste risicoparameters: www.credendo.com/nl/country_risk.

Links naar nationale en internationale organisaties die zich toeleggen op investeren in een ontwikkelingscontext:

- **Dienst Financiering van het Internationaal Ondernemen van Flanders Investment & Trade** (www.flandersinvestmentandtrade.com);
- **De Wereldbank-groep** (www.worldbank.org) beschikt over verscheidene instrumenten;
- **Incofin** (www.incofin.com) is een investeringsmaatschappij voor het Zuidelijk halfrond, en is gericht op het ondersteunen van rendabele en ontwikkelingsrelevante ondernemingen. Het is een initiatief van Belgische ondernemers die het lokale ondernemerschap in derdewereldlanden ondersteunen;
- ***Corporate Funding Programme*** (www.cfp.be) is een Belgische organisatie die bedrijven ertoe aanzet om financieel bij te dragen aan duurzame socio-economische ontwikkeling in het Zuiden. Het is ook een platform waar bedrijven en ngo's met elkaar in dialoog treden, samen overleggen en samen projecten realiseren in het Zuiden.
- Ngo's: 11.11.11 (www.11.be), Vredeseilanden Rikolto (www.vredeseilanden.be), Oxfam (www.oxfam.be).

Meer informatie over het beleggen in microfinanciering en andere duurzame financiële producten vindt u via www.microfinancegateway.org/about.

Tip: maak duidelijke afspraken over de bescherming van intellectuele eigendomsrechten.

Belgische microfinancieringsinstellingen

- OikoCredit: www.oikocredit.be
- microStart: microstart.be
- Alterfin: www.alterfin.be

Naast investeringen, producten en diensten beschikken ondernemingen vaak over specifieke technologische kennis. Als duurzame ondernemer dient u een evenwicht te vinden tussen de bescherming van uw intellectuele eigendom en de **kennisoverdracht** en **capaciteitsopbouw** in het gastland.

De OESO-richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen bevatten duidelijke aanbevelingen. In de richtlijn staat onder meer:

- wanneer ondernemingen licenties voor het gebruik van intellectuele eigendomsrechten verlenen of technologie overdragen, zij dit moeten doen onder redelijke voorwaarden en bepalingen, en zodanig dat ze bijdragen aan de ontwikkelingsperspectieven van het gastland op lange termijn;
- ondernemingen moeten ernaar streven zo veel mogelijk lokaal personeel tewerk te stellen en op te leiden om het niveau van kennis en vaardigheden te verbeteren;
- ondernemingen moeten waar mogelijk in hun bedrijfsvoering praktijken hanteren die de overdracht en snelle verspreiding van technologie en knowhow mogelijk maken, rekening houdend met de bescherming van intellectuele eigendomsrechten;
- ondernemingen kunnen het best banden aanknopen met lokale universiteiten en openbare onderzoeksinstituten en deelnemen aan gezamenlijke onderzoeksprojecten met lokale ondernemingen of werkgeversorganisaties.

Intellectuele eigendomsrechten worden beschermd door nationale wetten én internationale verdragen. Het TRIPS-verdrag *(Trade Related Intellectual Property Rights)* van de Wereldhandelsorganisatie (WTO) legt een aantal minimumverplichtingen op rond de bescherming van intellectuele eigendom (www.wto.org/english/docs_e/legal_e/27-trips_01_e.htm).

In Vlaanderen zendt de vzw Ex-Change (www.exchange.be) senior experts uit naar meerdere ontwikkelingslanden. Ze adviseren daar op aanvraag ondernemingen en instellingen die behoefte hebben aan kennis en ervaring die ter plaatse onvoldoende aanwezig zijn.

Communiceren, rapporteren en marketing

Intern communiceren

Opdat de duurzaamheidsstrategie van uw onderneming, en meer in het bijzonder het engagement rond de SDG's, uitwerking krijgen binnen de onderneming, is een intern draagvlak nodig. Daarom moet u intern communiceren over de strategie, acties en prestaties inzake duurzaamheid en de SDG's. Denk aan informatie delen, bewustzijn creëren, gedragsverandering teweegbrengen, nieuwsbrieven, intranet, flyers, vergaderingen en teambuildings.

Het is de bedoeling om een stand van zaken te geven voor de duurzaamheidsprestaties en om uw medewerkers te betrekken en te overtuigen. Want zij doen de duurzaamheidsstrategie mee slagen. Meer nog, hierover intern communiceren is een cruciale voorwaarde vooraleer u er extern over communiceert.

Hier volgen tips om een interne communicatiestrategie inzake maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen te ontwikkelen of te verbeteren:

Stap 1. Breng de verschillende doelgroepen in kaart. Voorbeelden:

1. medewerkers rond mvo of duurzaamheid
2. medewerkers die bezig zijn met gerelateerde zaken
3. alle andere medewerkers

Stap 2. Bepaal wat u wil bereiken met de interne communicatie. Hou daarbij rekening met de verschillende doelgroepen:

1. delen van resultaten
2. creëren van bewustzijn (wat, waarom, wanneer, hoe)
3. gedragsverandering realiseren

Stap 3. Bepaal de communicatiemiddelen. Enkele voorbeelden:

1. *one-way communication:* nieuwsbrieven, intranet, flyers, ideeënbus …
2. *two-way communication:* vergaderingen, interne conferenties, teambuildingevents, blogs, andere sociale netwerken …

Meer informatie rond interne communicatie: *Business Social Compliance Initiative* (BSCI) (2014) , *How to Communicate on Corporate Social Responsibility in the Supply Chain. A Step-by-Step Approach* (www.fta-intl.org/sites/default/files/communication_manual_brochure-a4-03.2015.pdf)

Logo's, SDG-iconen en ander communicatiemateriaal over de SDG's vindt u terug op de website van UNRIC (www.unric.org/en/unric-library/30089).

Voor extra promotiemateriaal, surf naar: www.globalgoals.org.

Extern communiceren

Vandaag wordt verwacht van bedrijven dat ze extern communiceren over hun duurzaamheidsstrategie en -prestaties, en meer in het bijzonder over de SDG's. Ondernemingen hebben daar baat bij aangezien het hen aanzet om beter te presteren, het bevordert investeringen en de dialoog met stakeholders. Alsmaar meer bedrijven engageren zich om hun mvo-strategie, -acties en -prestaties te koppelen aan de SDG's en daarover te communiceren. Doordat de SDG's een gemeenschappelijk taal vormen, komt dit de externe communicatie ten goede.

MVO Nederland werkte een stappenplan uit om u te ondersteunen bij uw communicatie over duurzame plannen, activiteiten, producten en diensten: mvonederland.nl/communicatie-en-marketing/aan-de-slag.

Nog tips:

Stap 1. Hoe zal uw onderneming communiceren?

1. De externe communicatie moet in lijn zijn met de interne communicatie om verwarring te vermijden.
2. Externe communicatie moet
   a. feitelijk en duidelijk zijn
   b. begrijpelijk zijn voor het doelpubliek
   c. bescheiden blijven door rekening te houden met de realiteit en focussen op de engagementen en inspanningen, maar wees ook eerlijk over verbeterpunten.

Stap 2. Via welke communicatiemiddelen zal uw onderneming communiceren?

1. een zichtbare link op de website naar informatie over maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen
2. sociale media
3. labels
4. marketing en reclame

De MVO-communicatiewijzer geeft inzicht in de communicatiemogelijkheden rond mvo: mvonederland.nl/mvo-communicatiewijzer.

Registreer uw initiatieven met betrekking tot de SDG's op de website www.sdgs.be.

SDG Voices: www.sdgs.be/nl/sdg-voices

Meer informatie, raadpleeg: mvonederland.nl/communicatie-en-marketing/nut-en-noodzaak.

Meer informatie, een gedetailleerd stappenplan en *best practices* voor mvo-communicatie: BSCI (2014), *How to Communicate on Corporate Social Responsibility in the Supply Chain. A Step-by-Step Approach*. (www.fta-intl.org/sites/default/files/communication_manual_brochure-a4-03.2015.pdf).

Inspirerende voorbeelden:

\ Johnson & Johnson: www.jnj.com/sustainable-development-goals

Als uw onderneming de SDG's wil gebruiken om extern te communiceren, kan u er voor opteren om uw initiatieven te linken met de SDG's. Door een *SDG Voices*-ambassadeur te worden, bijvoorbeeld.

Duurzaamheidsverslaggeving

Duurzaamheidsverslaggeving is een transparante manier voor uw onderneming om uw mvo-verhaal te vertellen aan uw belanghebbenden. In welke mate zijn uw plannen geslaagd om bijvoorbeeld energie te besparen of ziekteverzuim terug te dringen? Zit u op de goede weg of waren er obstakels? Wees er open over. In een duurzaamheidsverslag of maatschappelijk jaarverslag kan u uw hele verhaal over duurzaamheid kwijt, inclusief uw doelstellingen voor volgend jaar.

Verschillende regels zijn toepasbaar op over wat en bij wie moet worden gerapporteerd en of het rapport deel is van een officiële rapporteringsprocedure.

Het *Global Reporting Initiative* (GRI) en de *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) zijn internationaal erkende standaarden voor het opstellen van een duurzaamheidsverslag.

- *Global Reporting Initiative* (GRI) (www.globalreporting.org)
- *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) (www.sasb.org)

Bovendien heeft de *UN Global Compact* zijn *Communication on Progress* (COP), een uitgewerkt rapportagesysteem: www.unglobalcompact.org/participation/report/cop. Sinds 2011 is er een werkgroep om te komen tot 'integrale jaarverslaggeving', het *International Integrated Reporting Committee* (IRRC): integratedreporting.org.

Voor meer informatie en een stappenplan inzake duurzaamheidsverslaggeving: mvonederland.nl/transparantie/duurzaamheidsverslag.

De Raad voor de Jaarverslaggeving biedt u een kader voor het opstellen van uw maatschappelijk jaarverslag: mvonederland.nl/transparantie/duurzaamheidsverslag.

Voor inspirerende voorbeelden, raadpleeg het overzicht van duurzaamheidsverslagen: www.sustainability-reports.com.

Corporate Register (www.corporateregister.com) is een wereldwijde databank van de beste *corporate responsibility reports*.

Alsmaar ondernemingen hanteren de SDG's als kritisch reflectiekader in hun duurzaamheidsverslaggeving. Die SDG's bieden een gemeenschappelijke taal en kader voor duurzame ontwikkeling en kunnen het vormgeven van duurzaamheidsrapporten en andere verslaggeving ondersteunen.

De *UN Global Compact* en de *Global Reporting Initiative* werken aan de gestroomlijnde rapportering rond SDG's en ontwikkelde de ***'Business Reporting on the SDGs: An Analysis of the Goals and Targets'*** (www.unglobalcompact.org/library/5361).

Voor meer informatie over de link tussen de SDG's en rapportering volgens de *Global Reporting Initiative*, raadpleeg: sdgcompass.org/wp-content/uploads/2015/09/SDG-Compass-Linking-the-SDGs-and-GRI.pdf.

Bij de uitreiking van de *Award for Best Belgian Sustainability Report* is de focus van het bedrijf op de SDG's een belangrijke factor: www.sustainabilityreports.be.

Marketing

De rol die marketing kan spelen in het beantwoorden van duurzaamheidskwesties varieert van bedrijf tot bedrijf en hangt af van de sector, omvang, bedrijfscultuur en marketingstijl. Die kan eerder klantgericht of technologisch gedreven zijn.

Eerlijke marketing betekent dat u geen foute of misleidende informatie geeft over:

- de hoofdkenmerken van uw product: beschikbaarheid, voordelen, risico's, uitvoering, samenstelling, gebruiksmogelijkheden en te ver wachten resultaten;
- de prijs of de manier waarop die wordt berekend, en een eventueel prijsvoordeel;
- resultaten en kenmerken van testen op of controles van het product;
- hoedanigheid, identiteit, kenmerken en rechten van de aanbieder;
- rechten van de consument, zoals het recht op herstelling of vervanging van het product.

Bedrijven die een groots verhaal vertellen over een product of dienst dat niet aan de verwachtingen voldoet, vragen naar problemen. De consument prikt er gauw doorheen en geven deze ondernemingen de stempel van *greenwashers*. Ook het gebruik van het logo van de Verenigde Naties of de SDG's mag geen marketingstrategie worden of een manier om zichzelf positief te positioneren, zgn. *bluewashing* of *SDG-washing*.

Opdat bedrijven, merken en producten als duurzaam worden gezien is een strategie nodig die volledig wordt ondersteund door goede marketing. Het is essentieel dat gecoördineerde multifunctionele plannen worden ontwikkeld, met duidelijke doelstellingen, strategieën, programma's en middelen die nodig zijn voor de implementatie.

Ga na of er in uw onderneming al een duidelijke marketingstrategie rond mvo of de SDG's is uitgewerkt.

Enkele brede vragen die op bedrijfsniveau moeten worden aangepakt, zijn onder meer:

- Heeft het marketingplan het effect van duurzaamheidskwesties op bedrijfsactiviteiten geanalyseerd?
- Voerde uw bedrijf al marktonderzoek naar de waarschijnlijke effecten van duurzaamheidskwesties op uw onderneming?
- Kan uw bedrijf bestaande producten, diensten of processen aanpassen om rekening te houden met duurzaamheidsoverwegingen of zijn innovaties nodig?
- Ontwikkelt het bedrijf positieve banden met milieu- en mensenrechten organisaties?
- Leggen communicatiestrategieën nauwkeurig de nadruk op milieu- en sociale overwegingen?

Inspirerende voorbeelden

- *Flanders Investment & Trade* bekroont jaarlijks twee Vlaamse export kampioenen tot Leeuw van de Export (www.leeuwvandeexport.be). Kandidaten krijgen deze vraag in het wedstrijddossier: 'In welke mate beantwoorden uw activiteiten aan de Duurzame Ontwikkelingsdoel-stellingen van de Verenigde Naties en de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen?' (https://www.leeuwvandeexport.be/wedstrijdreglement).

- *AB InBev:* www.ab-inbev.com/better-world.html en AB InBev *Responsible Marketing and Communications Code* (http://www.ab-inbev.com/content/dam/universaltemplate/ab-inbev/sustainability/RMCC%203.0_English_FINAL%20Oct%201-2017.pdf).

Voor meer informatie inzake eerlijke marketing:

- *MVO Vlaanderen* – eerlijke marketing: www.mvovlaanderen.be/thema/eerlijke-marketing
- *MVO Nederland* – eerlijke marketing: mvonederland.nl/eerlijk-zaken-doen/eerlijke-marketing
- *MVO Nederland* – eerlijk zakendoen: mvonederland.nl/eerlijk-zaken-doen/marketing

Meer info en praktische tips om *greenwashing* te voorkomen: mvonederland.nl/communicatie-en-marketing/greenwashing.

Voorbeelden certificatiesystemen:

\ Marine Stewardship Council (www.msc.org)
\ Forest Stewardship Council (www.fsc.org)
\ Common Codes for the Coffee Community (www.sustainable-coffee.net)
\ Fair Wear Foundation (www.fairwear.nl)

Voorbeeld van duurzaamheidscharter: het Voka Charter Duurzaam Ondernemen. Dit biedt uw onderneming de mogelijkheid om duurzaam ondernemen concreet vorm te geven: www.charterduurzaamondernemen.be.

Voor meer algemene informatie over labels en certificering kan u terecht op:

\ ISEAL Alliance (www.isealalliance.org)
\ MVO Vlaanderen (www.mvovlaanderen.be/thema/labels-en-certificering)
\ MVO Nederland (mvonederland.nl/communicatie-en-marketing/keurmerken-en-labels)

Op www.labelinfo.be vindt u een overzicht van de bestaande productlabels.

Ontdek de keurmerken voor uw product op de Keurmerkenwijzer: keurmerken.milieucentraal.nl.

Certificering & labels

Een mvo-label maakt het mogelijk maatschappelijke verantwoordelijkheid op een meetbare manier te vertalen naar belanghebbenden en hen aldus duidelijk en objectief te informeren over het duurzame karakter van uw product of bedrijf.

Hoewel er enkele keurmerken bestaan (MVO Prestatieladder, SR10-norm, een geverifieerd GRI-duurzaamheidsverslag), blijft mvo een continu proces van verandering dat moeilijk te certificeren valt. Heel wat deelaspecten van mvo hebben wel labels, waaronder FSC, CO_2 *Neutral, Max Havelaar of Fairtrade, Nordic Swan en Cradle to Cradle.* Ze richten zich op sociale aspecten, kwaliteitsaspecten of milieuaspecten.

Behalve labels en certificaten, bestaan er ook mvo- of duurzaamheidscharters waarbij bedrijven zich engageren om bepaalde mvo-doelstellingen te behalen. Die worden vaak geïntroduceerd en ondersteund via sectorinitiatieven, bijvoorbeeld de zuivelindustrie en de audiovisuele sector. Ook de Voka - Kamers van Koophandel geven ondernemingen al jaren de kans om in te tekenen op het Charter Duurzaam Ondernemen. Bedrijven die dat ondertekenen en de hieraan gekoppelde initiatieven succesvol doorlopen, ontvangen een certificaat.

Op ***sustainabilitymap.org*** kan u met een *quick scan* en een vergelijkingstool de relevante labels voor uw onderneming analyseren. Gebruik de filter- en zoekfunctie om te weten welke standaarden gelden voor uw producten of diensten in landen waar u produceert of naar waar u exporteert.

Voorbeeld bedrijfslabel: SA 8000. Het is een internationale, vrijwillige standaard die transparante, meetbare en verifieerbare normen bevat op het vlak van arbeidsomstandigheden.

Voorbeeld productlabel: *Fair Trade Labelling Organizations International.* Dit garandeert dat producten die met een *fairtradelabel* op de markt worden gebracht conform zijn met de internationale fairtradestandaarden en bijdragen tot de ontwikkeling van achtergestelde producenten.

Netwerken

Talrijke organisaties ontwikkelen netwerken om informatie over maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen te geven. Deze netwerken kunnen zowel normen, intentieverklaringen en jaarrapporten voorzien of een platform vormen voor ondernemingen en eventueel andere stakeholders. De initiatieven kunnen internationaal en sectorspecifiek zijn.

Ga na welke lerende netwerken uw onderneming kunnen ondersteunen.

Enkele voorbeelden van (inter)nationale netwerken:

- *UN Global Compact* (www.unglobalcompact.org)
- *World Business Council for Sustainable Development* (www.wbcsd.org)
- *World Economic Forum* (WEF) (www.weforum.org)
- *The Academy of Business in Society* (ABIS) (www.abis-global.org)
- *CSR Europe* (www.csreurope.org)
- *European Business Ethics Network* (EBEN) (www.eben-net.org)
- *European Coalition for Corporate Justice* (ECCJ) (www.corporatejustice.org)
- *European Sustainable Investment Forum* (EUROSIF) (www.eurosif.org)
- *Global Compact Network Belgium* (www.globalcompact.be)
- *The Shift* (https://theshift.be/nl)
- *MVO Nederland* (www.mvonederland.nl)
- *ORSE* (Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises) France (www.orse.org)
- *Business in the Community* (UK) (www.bitc.org.uk)

Enkele voorbeelden van sectorspecifieke netwerken:

- *Ethical Tea Partnership* (www.ethicalteapartnership.org)
- *Good Practice Mining* (www.goodpracticemining.org)
- *International Council of Toy Industries* (www.toy-icti.org)
- *International Council on Mining and Metals* (www.icmm.com)
- *Responsible Care* (www.icca-chem.org)
- *World Cocoa Foundation* (www.worldcocoafoundation.org)

Nabeschouwing

We hopen dat Vlaamse bedrijven met dit werkboek hun eerste of verdere stappen zetten naar het verduurzamen van hun internationaal ondernemen. Nu ligt de bal in uw kamp. *Flanders Investment & Trade* en *CIFAL Flanders* moedigen u ten zeerste aan om een steentje bij te dragen aan de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen en een traject op maat voor de verduurzaming van uw onderneming te ontwikkelen.

Veel succes!

BRONNEN 4

Publicaties

1. Benammer, K. (2006) *Leren met toekomstscenario's: scenarioleren voor het hoger onderwijs, Digitale Universiteit.* Geraadpleegd op http://www.hva.nl/kc-onderwijs-opvoeding/gedeelde-content/publicaties/publicaties-algemeen/leren-met-toekomstscenario-s-scenarioleren-voor-het-hoger-onderwijs.html

2. Deloitte (2009), *Suggested Guidelines for Writing a Code of Ethics/ Conduct.* Geraadpleegd op https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/risk/Board%20of%20Directors/in-gc-suggested-guidelines-for-writing-a-code-of-conduct-noexp.pdf

3. Den Nieuwenboer, N. & Kaptein, M., Lammers, E.-J., KPMG Ethics & Integrity Services (2002), *Bedrijfscodes in België. Een overzicht en handreiking 2002.*

4. Developed by Global Taskforce of local and regional governments; United Nations Development Programme (UNDP); United Nations Human Settlements Programme (UN-Habitat) (2017). *Learning module 1: localizing the SDGs/introduction. (2017).* Geraadpleegd op http://localizingthesdgs.org/library/view/348

5. Flanders Investment & Trade (2010). *Internationaal ketenmanagement: Duurzame producten, duurzaam rendement. Brussel.*

6. Flanders Investment & Trade (2013). *101 Veelgestelde vragen over internationaal ondernemen: Een leidraad bij internationaal ondernemen. Brussel.*

7. Flanders Investment & Trade, Kauri & Sustenuto (2007). *Duurzaam Internationaal Ondernemen, 50 landen wereldwijd in actie en dialoog.*

8. GRI, UN Global Compact and WBCSD (2015). *SDG Compass. The guide for business action on the SDGs.* Geraadpleegd op https://sdgcompass.org/

9. Harvard Kennedy School CSR Initiative & Business Fights Poverty (2015). *Business and the United Nations: Working Together Towards the Sustainable Development Goals: A Framework for Action.* Geraadpleegd op http://www.sdgfund.org/business-and-un

10. Hohnen, P. & Potts, J. (2007). *Corporate Social Responsibility: An*

Implementation Guide for Business. Geraadpleegd op http://www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf

11. Kauri & Voka (2005). *Kompas voor duurzaam internationaal ondernemen.*

12. KPMG (2017). *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017.* Geraadpleegd op https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/10/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf

13. KPMG *Ethics & Integrity Services. Factsheet: Code of Ethics. Code of Conduct.*

14. Mazijn, B. & Gouzée, N. (2012), *De samenleving in beweging. België op weg naar duurzame ontwikkeling?, Brussel: ASP.*

15. Nelson, J., Jenkins, B. & Gilbert, R. (2015) *Business and the Sustainable Development Goals: Building Blocks for Success at Scale.* Geraadpleegd op http://reports.businessfightspoverty.org/wp-content/uploads/sites/49/2015/09/BusinessandSDGs.pdf

16. Rees, C. (2017). *Respect for Human Rights: Creating a Holistic Framework for Business Contributions to the SDG's – Business Fights Poverty.* Geraadpleegd op: https://www.shiftproject.org/resources/viewpoints/holistic-framework-business-respect-human-rights-sdgs/.

17. Rockström, J. & Sukhdev, P. *How food connects to all the SDGs.* Geraadpleegd op http://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2016-06-14-how-food-connects-all-the-sdgs.html

18. The Danish Institute for Human Rights, *Human Rights in the 2030 Agenda and the Role of National Human Rights Intsitutions.* Geraadpleegd op: https://www.humanrights.dk/sites/humanrights.dk/files/media/dokumenter/sdg/sdg-folder_01.2digital.pdf

19. Van den Brule, D. (2011). *MVO-benchmarking. Een casestudie naar de mogelijkheden van MVO-benchmarking voor maatschappelijke en publieke organisaties.* Geraadpleegd op file:///C:/Users/sx50023/Downloads/2011%20-%20MVO%20benchmarking%20rapport%20MMGadvies%20(1).pdf

20. VMM (2014) *Megatrends: ingrijpend, maar ook ongrijpbaar? Hoe beïnvloeden ze het milieu in Vlaanderen? MIRA Toekomstverkenning 2014, Vlaamse Milieumaatschappij, Aalst.* Geraadpleegd op http://www.milieurapport.be/nl/publicaties/toekomstverkenningen/megatrends

21. Le Blanc, D. (2015), *Towards integration at last? The sustainable development goals as a network of targets.* Geraadpleegd op http://www.un.org/esa/desa/papers/2015/wp141_2015.pdf

22. Business Fights Poverty (2017), *Investing for Development: How can we collaborate to unlock investment to deliver the sustainable development goals in challenging places?* Geraadpleegd op http://community.businessfightspoverty.org/profiles/blogs/new-report-how-can-we-collaborate-to-unlock-investment-to-deliver

23. Verbond van Belgische Ondernemingen (2017). *Voor duurzame wins(t). Reflect.* Geraadpleegd op http://www.vbo-feb.be/publicaties/magazine-reflect-van-het-vbo--voor-duurzame-winst/

24. Business & Sustainable Development Commission (2017). *Better Business, Better World.* Geraadpleegd op: http://report.businesscommission.org/uploads/BetterBiz-BetterWorld_170215_012417.pdf

25. Econsense (2014). *Respecting Human Rights. Tools & Guidance Materials for Business.* Geraadpleegd op http://www.econsense.de/sites/all/files/Respecting_Human_Rights.pdf

26. UNSCC Knowledge Centre for Sustainable Development. *De Agenda 2030 voor Duurzame Ontwikkeling.* Geraadpleegd op http://www.unssc.org/sites/unssc.org/files/2030_agenda_for_sustainable_development_-_kcsd_primer-dutch.pdf

27. United Nations Global Compact (2015). *Impact: Transforming Business, Changing the World.* Geraadpleegd op https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/ImpactUNGlobalCompact2015.pdf

28. Vaes, S. & Huyse H. (2015). *Private sector in development cooperation. Mapping International Debates, Donor Policies, and Flemish Development* Cooperation.(https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/506803/1/21-%20HIVA%20-%20Steunpunt%20PSD%20onderzoek-APPROVEDFINAL%20-2.pdf)

29. Piljic, D. & Stegeman, H. (2011). I*n 2030. Vier toekomstscenario's voor bedrijven.* Geraadpleegd op https://economie.rabobank.com/PageFiles/3444/IN2030-viertoekomstscenarios-201012.pdf

30. Business Social Compliance Initiative (BSCI) (2014) , *How to Communicate on Corporate Social Responsibility in the Supply Chain. A Step-by-Step Approach.* Geraadpleegd op www.fta-intl.org/sites/default/files/communication_manual_brochure-a4-03.2015.pdf

31. Global CSR & BBI International. *Mijn bedrijf en mensenrechten. Een gids voor het MKB met betrekking tot mensenrechten.* Geraadpleegd op https://mvonederland.nl/system/files/media/human-rights-sme-guide-final_nl.pdf

32. Nationaal Contactpunt in België voor de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen (2017). *Een vertrouwenswaardige KMO verwerpt corruptie: waarom, hoe?.* Geraadpleegd op http://economie.fgov.be/nl/modules/publications/general/une_pme_de_confiance_rejette_la_corruption_pourquoi_comment_.jsp

33. Nationaal Contactpunt in België voor de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen (2016). *Anticorruptiegids voor Belgische ondernemingen in het buitenland. Gids voor een betere naleving van de regelgeving over de bestrijding van corruptie van buitenlandse ambtenaren in internationale zakelijke relaties.* Geraadpleegd op http://economie.fgov.be/nl/modules/publications/general/anticorruptiegids_voor_belgische_ondernemingen_in_het_buitenland.jsp

34. The Shift (z.j.). *Brochure 'Bedrijven en kinderrechten'.* Geraadpleegd op https://theshift.be/uploads/media/595a5f41b0578/Publicatie%20CRBP-web%20NL.pdf

35. ICDO (2006). *Referentiekader Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.* Geraadpleegd op http://www.duurzameontwikkeling.be/sites/default/files/document/files/federaal_actieplan_mvo_2006_nl_0.pdf

36. Verboven, H. (2018). *Blauwdruk voor een duurzame bedrijfsstrategie.* Geraadpleegd op: https://etion.be/kennisbank/blauwdruk-voor-een-duurzame-bedrijfsstrategie

Websites

1. **De MVO Prestatieladder maakt het mogelijk om, geïnspireerd door ISO 26000, een MVO management systeem te certificeren.** Geraadpleegd op http://www.mvoprestatieladder.nl/

2. **Getting Started with the Sustainable Development Goals (2015).** Geraadpleegd op https://sdg.guide/

3. **Lastig onderwerp: Materialiteit (2014).** Geraadpleegd op www.mvoplossingen.nl/lastig-onderwerp-materialiteit/

4. **Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.** Geraadpleegd op https://www.flandersinvestmentandtrade.com/export/internationaal/internationaliseren/maatschappelijk-verantwoord-ondernemen

5. **MVO Vlaanderen—dossier Duurzaam Internationaal Ondernemen (2016)**. Geraadpleegd op https://www.mvovlaanderen.be/inspiratie/dossier-duurzaam-internationaal-ondernemen

6. **SDG Industry Matrix. Business sector specific examples and ideas for corportate action (2015)** Geraadpleegd op https://www.unglobalcompact.org/library/3111

7. **European Commission (2018).** *The KnowSDGs platform: Interlinkages. Vizulatiation tool.* Geraadpleegd op http://knowsdgs.jrc.ec.europa.eu/interlinkages/tools?visualization=chord&edges=0

8. **Sustainable Development Goals (z.j.)** Geraadpleegd op www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/

9. **Sustainable Development Solutions Network (2015).** *Getting started with the SDGs. A Guide for Stakeholders.* Geraadpleegd op http://unsdsn.org/wp-content/uploads/2015/12/151211-getting-started-guide-FINAL-PDF-.pdf

10. **Sustainable Development Solutions Network (SDSN).** *National and Regional Networks.* Geraadpleegd op http://unsdsn.org/what-we-do/national-and-regional-networks

11. **The European Business Network for Corporate Social Responsibility**. Geraadpleegd op https://www.csreurope.org/about-us

12. United Nations Global Compact (2017). *Making global goals, local business.* Geraadpleegd op https://www.unglobalcompact.org/library/4321.

13. United Nations Global Compact (z.j.) Geraadpleegd op https://www.unglobalcompact.org/

14. World Business Council for Sustainable Development. Geraadpleegd op http://www.wbcsd.org/Overview/About-us

15. Corporate Social Responsibility (CSR) (z.j.). Geraadpleegd op http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_nl

16. MVO Nederland (z.j.). Geraadpleegd op https://mvonederland.nl/

17. MVO Nederland (z.j.). *MVO Stakeholdermanagement. Stappenplan stakeholdermanagement.* Geraadpleegd op https://mvonederland.nl/stappenplan-stakeholdermanagement#tab=pane-title-step-1

18. MVO Nederland (2017). *Bedrijfsethiek. Omgaan met ethische dilemma's.* Geraadpleegd op https://mvonederland.nl/bedrijfsethiek/omgaan-met-dilemma-s

19. MVO Vlaanderen. *Duurzame keten.* Geraadpleegd op https://www.mvovlaanderen.be/thema/duurzame-keten

20. Encyclopaedia Britannica. *Bottom of the pyramid (BoP).* Geraadpleegd op https://www.britannica.com/topic/Bottom-of-the-Pyramid

21. MVO Vlaanderen. *Labels en certificering.* Geraadpleegd op https://www.mvovlaanderen.be/thema/labels-en-certificering

22. MVO Nederland (2015). *Communicatie en marketing. Greenwashing.* Geraadpleegd op https://mvonederland.nl/communicatie-en-marketing/greenwashing

23. MVO Nederland (2015). *Transparantie. Duurzaamheidsverslaggeving.* Geraadpleegd op https://mvonederland.nl/transparantie/duurzaamheidsverslag

24. MVO Nederland (2015). *Factsheet. Mensenrechten – Een introductie.* Geraadpleegd op https://mvonederland.nl/sites/default/files/media/Factsheet%20mensenrechten%20MVO%20Nederland.pdf

25. MVO Nederland (2015). *Mensenrechten en Internationale arbeid.* Geraadpleegd op https://mvonederland.nl/mensenrechten-en-internationale-arbeid/impact

26. Gids voor ondernemers. *Vergunningen en toelatingen (z.j.) Maatschappelijk verantwoord investeren (MVI).* Geraadpleegd op https://www.business.belgium.be/nl/uw_bedrijf_beheren/duurzame_onderneming/maatschappelijk_verantwoord_investeren

27. MVO Vlaanderen (z.j.). *Betrokken bij de maatschappij.* Geraadpleegd op https://www.mvovlaanderen.be/thema/betrokken-bij-de-maatschappij

28. MVO Vlaanderen (z.j.). *Betrokken bij de buurt.* Geraadpleegd op https://www.mvovlaanderen.be/thema/betrokken-bij-de-buurt

29. MVO Nederland (2017). *Maatschappelijk betrokken ondernemen.* Geraadpleegd op https://mvonederland.nl/maatschappelijk-betrokken-ondernemen/wat-is-mbo

30. MVO Vlaanderen (z.j.). *Investeren en beleggen.* Geraadpleegd op https://www.mvovlaanderen.be/thema/investeren-en-beleggen

31. MVO Nederland (2015). *ISO 26000.* Geraadpleegd op https://mvonederland.nl/iso-26000/wat-is-iso-26000

32. MVO Vlaanderen (z.j.). *United Nations Global Compact.* Geraadpleegd op https://www.mvovlaanderen.be/fiche/united-nations-global-compact

33. MVO Nederland (2015). *Base of the Pyramid.* Geraadpleegd op https://mvonederland.nl/dossier/base-pyramid

34. MVO Nederland (2015). *Armoede.* Geraadpleegd op https://mvonederland.nl/dossier/de-handelsketen

35. UNRIC (z.j.). SDG 17 – *Versterk de implementatiemiddelen en revitaliseer het wereldwijd partnerschap voor duurzame ontwikkeling.* Geraadpleegd op http://www.unric.org/nl/sdg-17

36. United Nations Global Compact (z.j.). *Poverty.* Geraadpleegd op https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/social/poverty

37. Department of Economic and Social Affairs (z.j.). *Addis Ababa Action Agenda of the Third International Conference on Financing for Development.* Geraadpleegd op http://www.un.org/esa/ffd/publications/aaaa-outcome.html

38. Business Benchmark on Farm Animal Welfare (z.j.) *The Business Benchmark on Farm Animal Welfare is the leading global measure of company performance on farm animal welfare.* Geraadpleegd op: https://www.bbfaw.com/about-us/

39. MVO Nederland (2015). *Duurzaam belastingbeleid.* Geraadpleegd op: https://mvonederland.nl/eerlijk-zaken-doen/duurzaam-belastingbeleid

40. Stakeholder Management Award. Geraadpleegd op: http://www.stakeholdermanagementaward.nl/

41. Belgium.be (z.j.) *Kinderrechten.* Geraadpleegd op: https://www.belgium.be/nl/familie/kinderen/kinderrechten

42. Innovatiecentrum. (z.j.) *Tri-Vizor. Carpoolen van vrachtwagens.* Geraadpleegd op http://www.innovatiecentrum.be/cases/tri-vizor.html

43. Buro KleurKracht (z.j.) *Intercultureel dialoog.* Geraadpleegd op: http://intercultureeldialoog.nl/intercultureel-dialoog/

44. MVO Nederland (z.j.). *Milieu.* Geraadpleegd op: https://mvonederland.nl/milieu/aan-de-slag

45. Belgium.be (z.j.). *Bewust consumeren.* Geraadpleegd op: https://www.belgium.be/nl/leefmilieu/duurzaam_consumeren/bewust_consumeren

FLANDERS
INVESTMENT &
TRADE

Koning Albert II-laan 37
BE-Brussel | België
T +32 2 504 87 11
info@fitagency.be

twitter.com/FlandersTrade
www.linkedin.com/groups