

REFLECT VBO FEB

Inspirerende publicatie van het Verbond van Belgische Ondernemingen #29

REDDT ESG DE FINANCE VAN UW BUSINESS?



TAXONOMIE
WAT IS DUURZAAM, WAT NIET?
P 18

RATING vs. REALITEIT
VISIE FEBELFIN
P 24

ESG-RAPPORTAGE
HOE BEGINT U ERAAN?
P 32



We're at a unique crossroads in time.
Only brave choices can lead to positive change for the generations to come.

Reimagining the possible + courage = a better future for everyone

It all adds up to The New Equation



Learn more at www.pwc.be/TheNewEquation



EEN TSUNAMI VAN NIEUWE WETGEVING?

Pieter Timmermans
CEO VBO FEB



In 1987 legde de Europese Akte de eerste wettelijke basis voor een transitie naar een economie met respect voor milieu en mensenrechten. Het betekende de start van een wetgeving op basis van het principe 'de vervuiler betaalt'. Maar het mocht gaandeweg wat sneller. Daarom besloot Europa om de sterke arm van de financiering in te zetten. Zo ontstond 'duurzame finance', een proces dat financiële en kapitaalstromen naar 'duurzame' activiteiten moet leiden die voldoen aan de niet-financiële ESG-criteria (milieu, sociaal en governance). Wie niet aan de criteria voldoet, hypothekeert zijn externe financiering van zowel privé-financiers als van de overheid.

De ambities en doelstellingen van de Green Deal en de instrumenten van de strategie duurzame finance vormen de drijvende krachten van deze transitie. Voor bedrijven betekent het wel dat ze er een belangrijke verplichting bij krijgen: ze moeten transparant communiceren over extra-financiële (of niet-financiële) informatie. Die niet-financiële rapportage kan betrekking hebben op sociale, milieu-, mensenrechten- en anticorruptiekwesties.

In deze REFLECT maken we u wegwijs in het doolhof van nieuwe wetgeving inzake rapportage en duurzame finance. Hoe weet u of u aan de nieuwe regels onderworpen bent? Hoe kunt u uw financiering op lange termijn veiligstellen? Wat moet u communiceren en aan wie? We geven u graag een duidelijker beeld van uw toekomstige verplichtingen. Dankzij de antwoorden op deze vragen hebben taxonomie, due diligence, ESG-rapportage en andere begrippen in verband met duurzame finance geen geheimen meer voor u!

Bovendien gaan we dieper in op de ins en outs van de wetgeving die momenteel wordt ontwikkeld of recent werd aangenomen, aangevuld met getuigenissen van ondernemingen, van de financiële sector en de Financial Services and Markets Authority (FSMA).

'ONLY ONCE'

De wereld staat voor vele ecologische, sociale en economische uitdagingen. Alle inspanningen om de situatie te verbeteren moeten in dezelfde richting gaan. Bovendien eisen ook consumenten steeds meer transparantie in het productie- en dienstverleningsproces.

Hoewel ik ervan overtuigd ben dat bedrijven goed moeten rapporteren over hun duurzaamheidsverbintenissen, geloof ik evenzeer dat we consequent moeten blijven en niet moeten toegeven aan de reflex dat bedrijven over alles en nog wat moeten communiceren. De verplichtingen moeten redelijk blijven. Bovendien is het de bedoeling dat de informatie slechts eenmaal ('only once'-principe) en bij voorkeur op één enkele plaats wordt gepubliceerd. Daarom pleiten wij voor een weloverwogen en doeltreffende aanpak.

Deze REFLECT is de eerste stap in een meer diepgaande langetermijnaanpak om Belgische bedrijven te sensibiliseren, zodat ze zich kunnen voorbereiden op de nieuwe regels. We willen hen de opportuniteit bieden om van de rapportage een concurrentievoordeel in plaats van een concurrentienadeel te maken.

Veel leesplezier!

“WIE NIET AAN DE CRITERIA VOLDOET, HYPOTHEKEERT ZIJN EXTERNE FINANCIERING VAN ZOWEL PRIVÉ-FINANCIERS ALS VAN DE OVERHEID”

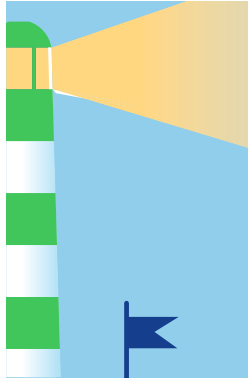
EXECUTIVE INSIGHT



04 KAN DUURZAME FINANCE DE WERELD REDDEN?

Vanessa Biebel, VBO FEB: "Transparante communicatie over waardecreatie en winstrealisatie is vandaag onontbeerlijk."

CONTEXT EN INSTRUMENTEN



06 RAPPORTEREN: WIE, WAT, WANNEER EN WAAROM?

Richtlijnen, timings & scope in vogelvlucht

KANSEN EN UITDAGINGEN



08 HET BELANG VAN NIET-FINANCIËLE RAPPORTERING

Jean-Paul Servais: "Verkeerde boodschappen komen als een boemerang terug en ondermijnen het vertrouwen"

GOVERNANCE



14 ESG EN CORPORATE GOVERNANCE: YIN EN YANG

Thomas Leysen: "Schone schijn kan dodelijk zijn, zowel financieel als op vlak van reputatie"

EUROPESE TAXONOMIE



18 BELANGRIJKSTE PIJLER VAN DUURZAME FINANCE

Gas en kernenergie duurzaam? Op voorwaarde dat ...

HOE ACTIEF IS BELGIË?



REFLECT APRIL 2023 FOCUST OP ONDERZOEK, ONTWIKKELING & ARTIFICIELE INTELLIGENTIE

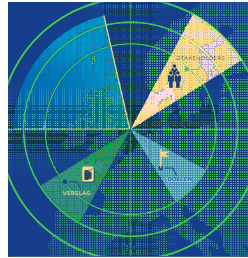
België is koploper in O&O. Ons land behoort zelfs tot de top in Europa. En dat dankzij een gunstig (fiscaal) kader en een uniek innovatie-ecosysteem. We willen die leiderspositie ook behouden. Sterker, nog beter doen dan vandaag. De vraag is hoe? Vast staat dat artificiële intelligentie en haar toepassingen hierbij een belangrijke rol spelen.

INTERVIEW FEBELFIN



24
KAREL BAERT & TOM VAN DEN BERGHE
“Wie hardleers op korte termijn blijft denken, zal het hooguit nog drie, vier jaar uitzingen”

UITGANGSPUNT



32
ESG-RAPPORTAGE. HOE BEGINT U ERAAN?
Betrekt alle afdelingen en het volledige management

HOE DOET AGRISTO HET?



THEMA'S

38
Een selectie van dossiers waarop onze experts vandaag actief zijn.

SOCIALE RECHTSPRAAK

48

VBO ONDERNEEMT

50
Het nieuwe werken heeft ook een impact op de manier waarop het VBO zich laat horen en kennis deelt. Voortaan communiceert het VBO ook via webinars, webcasts, podcasts, ... al dan niet in een hybride vorm.

VBO AGENDA

52



Vanessa Biebel en Rodolphe Mouriau van het Competentiecentrum Sustainability & Circulaire economie en Arie Van Hoe van het Competentiecentrum Recht & Onderneming verzorgden de redactionele inhoud van dit nieuwe REFLECT-nummer.

KAN DUURZAME FINANCE DE WERELD REDDEN?



Vanessa Biebel
Chief Operating Officer en Executive Manager
van het competentiecentrum Sustainability
& Circulaire economie

“BEGIN ER ZO SNEL
MOGELIJK AAN, OOK AL
ZIJN SOMMIGE ELEMENTEN
NOG NIET DUIDELIJK. DE
EERSTE STAPPEN ZIJN DE
MOEILIKSTE, DAARNA BEN
JE SNEL VERTROKKEN”

Europa mikt met de Green Deal op een koolstofneutrale samenleving tegen 2050. De implicaties daarvan zijn duidelijk: we moeten onze manier van produceren en consumeren radicaal veranderen. Ondernemingen spelen in die economische transitie uiteraard een rol, en die nemen ze nu al op. Transparante communicatie over waardecreatie en winstrealisatie is vandaag onontbeerlijk. Het is bijgevolg noodzakelijk, of op zijn minst erg nuttig, om een niet-financieel verslag over prestaties op vlak van milieu, maatschappij en governance (ESG) te publiceren.

Tal van ondernemingen hebben nog nooit een ESG-verslag opgesteld. Voor sommigen wordt het een nieuwe uitdaging van formaat?

“Dat klopt. Financiële rapportage kennen we al 200 jaar, maar niet-financiële rapportage is pas zo’n 25 jaar aan de orde. Een niet-financieel verslag vormt een uitdaging omdat bedrijven de expertise voor dat soort rapportage niet altijd in huis hebben. Soms moeten ze consultants inschakelen, en dat kost natuurlijk geld. Ze moeten ook de nodige tijd uittrekken om zo’n rapport op te stellen: informatie opzoeken en samenbrengen om vervolgens het verslag op te maken. Sommige bedrijven moeten bovendien hun niet-financieel verslag ook aan een audit onderwerpen. Kortom, het gaat om een dubbele uitdaging, waar bedrijven zowel expertise als budget voor moeten aanspreken.”

Velen associëren een niet-financieel verslag nog steeds met (grote) beursgenoteerde ondernemingen.

“Beursgenoteerde ondernemingen waren de pioniers inzake niet-financiële rapportage, maar de jongste jaren nam Europa veel meer bedrijven in het vizier. Voor de duidelijkheid: als (niet-genoteerde) kmo val je niet onder het toepassingsgebied van de richtlijn betreffende duurzaamheidsrapportage door ondernemingen (CSRD). Banken en verzekeraars zijn echter, op grond van de Europese strategie voor duurzame financiering (SFDR), al sinds 2022 verplicht om te rapporteren over de activiteiten die ze financieren via de Europese strategie voor duurzame financiering (SFDR). Indirect ben je als onderneming dus ook verplicht om hen belangrijke informatie te verschaffen over je activiteiten en de impact ervan.”

Zijn er in België specifieke initiatieven in verband met duurzame finance?

“Jazeker, Zakia Khattabi (minister van Klimaat, Duurzame ontwikkeling en Green Deal) en Vincent van Peteghem (vice-eersteminister en minister van Financiën) schakelden een studiebureau in om samen met de ondernemingen en andere stakeholders de uitwerking van een Belgische strategie voor duurzame finance te analyseren. In de komende maanden verwachten we beleidsmaatregelen die Belgische bedrijven – hopelijk – zullen helpen om te voldoen aan de Europese en internationale verplichtingen door hen instrumenten aan te reiken die de uitdagingen van duurzame finance en duurzaamheidsrapportage verduidelijken.”

Maar wat zijn uw persoonlijke argumenten om alle bedrijven aan te moedigen om meer transparantie aan te dag te leggen?

“Rapportage is er niet alleen om de wetgever of je bank tevreden te stellen. Als je het louter ziet als een to-dolijstje, loop je als bedrijf een mooie kans mis. Een weldoordachte niet-financiële strategie is immers een belangrijke pijler voor de strategische langetermijnvisie van je onderneming. Met zo'n strategie wordt het makkelijker om risico's (op korte en lange termijn) en kansen te identificeren en tot nieuwe oplossingen te komen. Zo ontstaan er nieuwe pistes om de negatieve impact van je bedrijf te beperken, maar ook om de positieve impact te vergroten. Met een krachtige strategie zet je ook de neuzen van de medewerkers in dezelfde richting. Een oefening die in alle aspecten van je activiteiten correct en transparant is verlopen, komt ten slotte ook je reputatie ten goede. En een goede reputatie heeft een positief effect op de verkoop. Zo creëer je een positieve spiraal.”

Maakt het de onderneming ook aantrekkelijker op het vlak van HR?

“Werknemers zijn steeds vaker op zoek naar zingeving. We zijn er ons allemaal van bewust dat de wereld op een keerpunt staat en dat we moeten ingrijpen. In de huidige, zeer open arbeidsmarkt is een duurzame strategie een sterke factor voor de aantrekkelijkheid en de retentiegraad van bedrijven. Duurzaamheid wordt trouwens steeds vaker aangehaald tijdens sollicitatiegesprekken. Wie de beste talenten wil aantrekken, moet een sterk verhaal vertellen.”

Welke raad heeft u voor bedrijven die een duurzaamheidsstrategie willen uitrollen?

“Begin er zo snel mogelijk aan, ook al zijn sommige dingen nog niet duidelijk. De eerste stappen zijn de moeilijkste, daarna ben je snel vertrokken. Degelijke niet-financiële rapportage vraagt tijd. Vaak moet je gegevens sprokkelen die niet meteen beschikbaar zijn of die verspreid zitten over verschillende departementen. We raden trouwens aan om, gezien het strategische belang, personen dicht bij het management aan te stellen om het ESG-verslag op te stellen. Samenhang is voor mij een essentieel punt van de rapportage. Pas op voor greenwashing, die kan zeer schadelijke gevolgen hebben. Communiceer over je strategie als ze op punt staat, en als alle segmenten van het bedrijf grondig werden bestudeerd. Het algemene beeld is belangrijk, maar vergeet niet dat concrete initiatieven je verhaal boeiender en aantrekkelijker maken!” □



Horizon België 2030

De wereld staat anno 2022 meer dan ooit op een keerpunt. Hoe kunnen we een duurzame economie en maatschappij realiseren in een wereld waar de klimaatverandering miljoenen mensen treft, waar de biodiversiteit – ook belangrijk voor onze economie – blijft aftakelen en de grondstofreserves langzaam maar zeker uitgeput raken? Het VBO en zijn Federaties hebben een plan uitgewerkt met antwoorden en denkplaatjes die ons land in staat moeten stellen om die uitdagingen aan te gaan.

Download ons toekomstplan op www.vbo.be > publicaties > Horizon België 2030.

ROL ONDERNEMINGEN BIJ FINANCIERING DUURZAME TRANSITIE

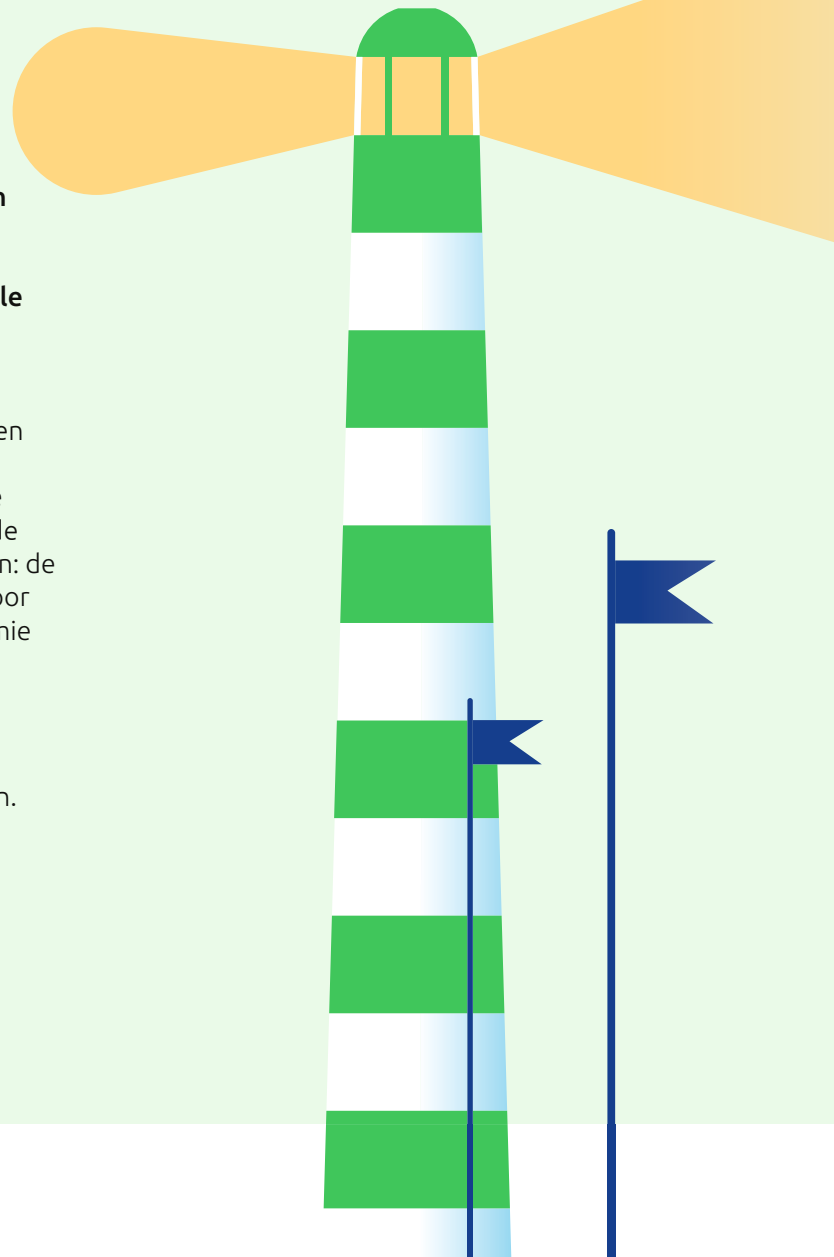


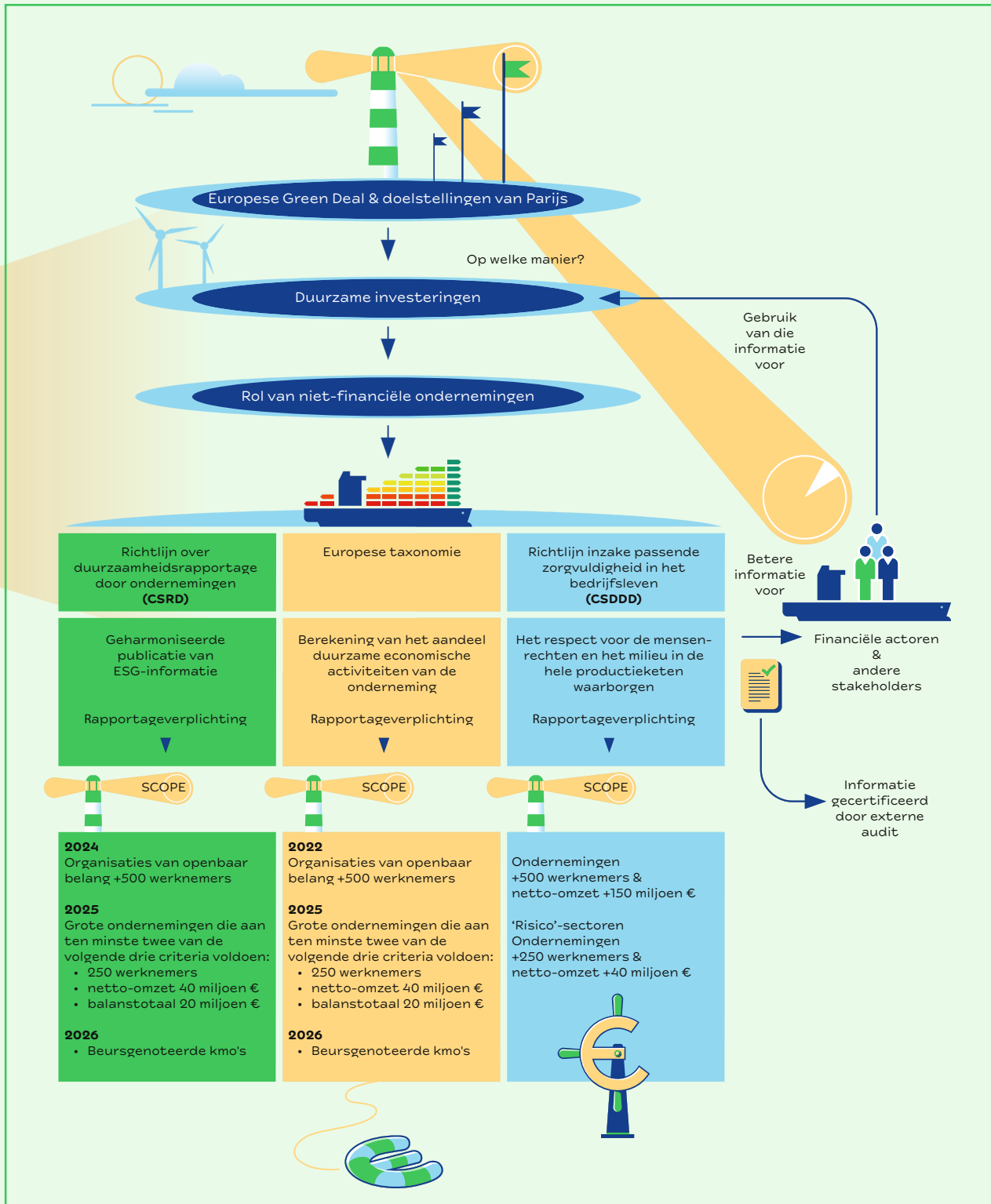
In 2015 hebben de Europese regeringen zich ertoe verbonden de doelstellingen van het akkoord van Parijs¹ te halen. Europa hoopt die doelstellingen te bereiken via zijn globale strategie voor een duurzame transitie van de economie: de Europese Green Deal.

Die strategie omvat verschillende instrumenten die het aandeel duurzame investeringen in de Europese Unie moeten verhogen. Drie van die instrumenten hebben een directe impact op de niet-financiële rapportage van ondernemingen: de richtlijn over de duurzaamheidsrapportage door ondernemingen (CSRD), de Europese taxonomie en de toekomstige richtlijn inzake passende zorgvuldigheid in het bedrijfsleven (CSDDD).

Het schema hierbij illustreert de scope en de algemene doelstellingen van die instrumenten.

¹ Het akkoord van Parijs werd tijdens de COP 21 in december 2015 door 196 partijen aangenomen en trad in november 2016 in werking. Het doel van dat akkoord: de opwarming van de aarde beperken tot ruim onder de 2, bij voorkeur 1,5 graden Celsius.





HET BELANG VAN NIET-FINANCIËLE RAPPORTERING

Niet-financiële rapportering is vandaag nog niet algemeen ingeburgerd. Toch biedt ze vele voordelen die de ondernemingen als echte kansen voor zichzelf en de buitenwereld kunnen benutten. Een sterke, authentieke rapportering versterkt de maatschappelijke 'licence to operate' van ondernemingen. De kost, die onvermijdelijk gepaard gaat met het opstellen ervan, is zo meteen ook verantwoord.





ndernemingen verschaffen sinds oudsher inzicht in hun financiële resultaten. Ze doen dat op basis van globaal aanvaarde boekhoudregels en richten zich hiermee in eerste instantie tot bestaande of

potentiële aandeelhouders, die op basis van die rapportering kunnen beslissen al dan niet aandeelhouder te blijven of te worden. Niet-financiële, of ESG-rapportering, is van een andere aard. Zij biedt inzicht in andere dan zuiver financiële informatie. Bovendien richt die rapportering zich niet noodzakelijk alleen maar tot bestaande of potentiële aandeelhouders. De kring van geïnteresseerden is ruimer.

WAAROP HEEFT DE NIET-FINANCIËLE INFORMATIE BETREKKING?

ESG staat voor 'environment' (milieu), 'social' (maatschappij) en 'governance' (bestuur). Het betreft dus een heel divers geheel van elementen die gezamenlijk inzicht bieden in verschillende dimensies van duurzame ontwikkeling. Hieronder geven we een aantal voorbeelden in het kader van een ESG-rapportering.

**"NIET-FINANCIËLE
RAPPORTERING BIEDT
VOORDELEN VOOR DE
ONDERNEMING, HAAR
AANDEELHOUDERS,
CONSUMENTEN, KLANTEN,
PARTNERS EN WERKNEMERS"**

MILIEU

- Hoeveel bedraagt de CO₂-uitstoot van een onderneming? Neemt die uitstoot toe of vermindert ze?
- Draagt de onderneming bij tot de instandhouding van de biodiversiteit?
- Hoeveel verpakkingen zijn nodig om de producten te verpakken?
- Wat gebeurt er met het afval?
- Is er een beleid om een positieve bijdrage te leveren tot het beperken van de opwarming van de aarde?
- ...

MAATSCHAPPIJ

- Welke initiatieven neemt het bedrijf of de organisatie inzake diversiteit op de werkvloer?
- Worden de mensenrechten en geldende arbeidsnormen gerespecteerd doorheen de volledige waardeketen van de onderneming?
- Welke initiatieven worden genomen voor het welzijn van de werknemer?
- ...

BESTUUR

- Hoe werken de interne beslissings- en controlestructuren?
- Welke verbanden legt de organisatie tussen concrete duurzaamheidsdoelstellingen en vergoedingen?
- ...

Door al deze, en nog vele andere, informatiepunten in kaart te brengen kan een onderneming op een gestructureerde manier communiceren over haar sociale en ecologische voetafdruk en over haar manier van besturen. Positieve en negatieve externaliteiten, die afwezig bleven in een zuiver financiële rapportering, worden zo transparant in kaart gebracht.

TOT WIE RICHT DE NIET-FINANCIËLE RAPPORTERING ZICH?

Niet-financiële rapportering bevat relevante informatie voor meerdere belanghebbende partijen of stakeholders.

Onderneming of organisatie

ESG-rapportering dwingt ondernemingen tot een reflectie over talrijke duurzaamheidsaspecten. De resultaten van die oefening kunnen soms verrassen. In elk geval zet ze er bedrijven toe aan om op een

gestructureerde en regelmatige manier stil te staan bij hun impact op lange termijn op de omgeving waarin ze opereren en waarvan ze afhankelijk zijn. Goede resultaten zijn hierbij belangrijk in relatie met huidige en potentiële aandeelhouders, werknemers, consumenten, en met de maatschappij in het algemeen.

Er zijn trouwens nog andere voordelen verbonden aan een goede ESG-rapportering.

Ten eerste laat ze toe de focus scherp te stellen. Op welke vlakken is de impact van de onderneming op de buitenwereld het grootst? En omgekeerd. Waar loopt de onderneming op termijn de grootste risico's? De identificatie van dat soort opportuniteiten en risico's levert vaak nuttige informatie, want meten is weten. Hoewel niet onmiddellijk financieel relevant, kan die informatie op termijn het voortbestaan van de onderneming bepalen.



Daarnaast laat ESG-rapportering toe om de eigen werkzaamheden te vergelijken of te benchmarken met 'peers', en dat op een manier die veel rijker is dan een loutere vergelijking van financiële resultaten.

Aandeelhouders

Het gebeurt waarschijnlijk vaak dat aandeelhouders alleen of vooral interesse hebben in het financiële rendement van hun belegging. Toch zijn er meer en meer aandeelhouders (particulieren, professionelen, beleggingsfondsen, pensioenfondsen) die bij hun beleggingsbeslissing duurzaamheidsaspecten in aanmerking nemen of zelfs moeten nemen. Een goede rapportering over die elementen kan dus een noodzakelijke voorwaarde zijn voor de onderneming om toegang te behouden tot de kapitaalmarkten en aantrekkelijk te blijven voor potentiële investeerders.

Consumenten, partners en klanten

Meer en meer willen consumenten en partners of klanten informatie over het bedrijf waar ze producten of services kopen of waarmee ze zakendoen. Het ontwikkelen van een goede relatie met hen, veronderstelt transparantie en een authentieke rapportering over duurzaamheidsaspecten.

Omgekeerd kan een slechte of bewust foutieve rapportering de vertrouwensband met die stakeholders op de helling zetten. Ondernemingen die zich schuldig maken aan greenwashing, zich bewust duurzamer voordoen dan ze in werkelijkheid zijn, worden daar zwaar voor afgestraft. Juridisch én door de publieke opinie.

Medewerkers

Ook ten aanzien van de medewerkers is een goede niet-financiële rapportering van groot belang. Ondernemingen die aantonen dat zij respect voor mens en omgeving op een duurzame manier in hun organisatie en productieproces verwerken, slagen er beter in beloftevolle werknemers aan te trekken en te behouden, zeker van de jongere generatie. Anders gezegd, een transparante rapportering ondersteunt de employer branding.

UITDAGINGEN BIJ DE NIET-FINANCIËLE RAPPORTERING

Om alle redenen die we hierboven opsomden, is een niet-financiële rapportering een goede zaak. Nog los van de wettelijke verplichtingen daartoe (voorlopig beperkt tot de grotere ondernemingen, lees ook het artikel 'Rol ondernemingen bij financiering duurzame transitie', p. 06) biedt ze voordelen voor de onderneming zelf, haar aandeelhouders, consumenten, klanten, partners en werknemers. Dat betekent echter niet dat het opstellen van een niet-financiële rapportering geen uitdagingen kent.

"KRISTALHELDERE RAPPORTERINGS-CRITERIA EN -STANDAARDEN MOETEN RECHTSZEKERHEID BIEDEN"

Rapporteringscriteria en -standaarden

Financiële rapportering gebeurt al decennia op basis van algemeen gekende en aanvaarde principes. Hoewel die principes nu en dan worden bijgeschaafd, kent iedere speler wel de kern van de zaak. Dat maakt de voorbereiding van de rapportering, de rapportering zelf en de onderlinge vergelijking van rapporteringen door verschillende ondernemingen relatief makkelijk. Iedereen kent en beheerst immers de spelregels.

Dat is anders voor de niet-financiële rapportering. Aangezien dit een veel recenter gegeven is, zijn de standaarden op basis waarvan de rapportering moet gebeuren nog in volle ontwikkeling. Specifiek wat de Europese wetgeving betreft, liggen op dit ogenblik alleen nog maar de algemene principes vast. Meer concrete standaarden, op een dieper niveau, moeten nog worden uitgewerkt.

Van die standaarden mag worden verwacht dat zij doelgericht en duidelijk zijn. Bovendien moeten ze de nodige rechtszekerheid bieden voor ondernemingen. Het moet dus kristalhelder zijn wat en hoe er precies moet worden gerapporteerd. En daar durft het schoentje vandaag nog wel wat wringen.

Voor ondernemingen die op de wereldmarkt actief zijn en moeten rapporteren, stelt zich een bijkomende uitdaging. Mogelijks moeten zij rapporteren op basis van uiteenlopende standaarden. De visie van de Verenigde Staten op duurzaamheid stemt immers niet per definitie overeen met die van Europa. Een dergelijke divergentie kan worden vermeden door een globale harmonisatie, maar het laat zich raden dat dit geen eenvoudige oefening is, gelet op het maatschappelijk belang ervan.

Verzamelen van gegevens

Zodra de standaarden zijn bepaald, wat vandaag dus nog niet het geval is, moeten ondernemingen de theorie in de praktijk omzetten. Dat is een werk van lange adem. Voor alle standaarden die van belang zijn voor de onderneming, moeten de nodige datapunten worden verzameld, niet alleen binnen de onderneming zelf, maar ook daarbuiten. Voor veel ondernemingen is de rapportering nieuw, met alle moeilijkheden en obstakels van dien. In ieder geval staat vast dat het opstellen en opvolgen van een niet-financiële rapportering een dure oefening is, die bovendien veel tijd en resources vergt van de volledige organisatie van een onderneming. De kost mag dan wel afnemen in de tijd, ze mag niet worden onderschat, ook niet door de overheden.



Het lijkt vanzelfsprekend, maar lang niet alle werknemers worden op hun sterktes uitgespeeld. Nochtans is het een win-win voor werknemer en organisatie. Gelukkig zijn er manieren om het potentieel van je medewerkers te herkennen én ontplooiën.

Duurzame tewerkstelling

Bedrijven worden vandaag geconfronteerd met een grote schaarste op de arbeidsmarkt. Bepaalde profielen zijn steeds moeilijker te vinden en de jobinhoud evolueert constant. Het leervermogen van medewerkers en de bereidheid om te groeien zijn daarom cruciaal. De talenten van je medewerkers herkennen en helpen ontwikkelen is de hefboom om hen daarin te ondersteunen.

Het huis van werkvermogen

Ook voor je medewerkers zelf is het niet altijd duidelijk waar ze echt goed in zijn of wat ze voldoende geeft. Het JobFit-traject – dat Cevora met specialist in loopbaanbegeleiding Travvant organiseert – is een tool om de talenten en werkpunten van medewerkers te identificeren.

De rode draad van het JobFit-traject is 'het huis van werkvermogen': een model dat in kaart brengt in welke mate een medewerker fysiek en mentaal in staat is om zijn of haar job uit te voeren. Het huis bestaat uit vier verdiepingen. Elke verdieping stelt een behoefteniveau voor, beginnend bij het meest essentiële.

Het huis biedt medewerkers en werkgevers een kapstok om over werkvermogen te praten. Met andere woorden: is de job werkbaar voor de medewerker? Werkbaar werk houdt overmatige stress weg, biedt leerkansen, motiveert en stimuleert een goede work-lifebalance. Het loont om regelmatig deze balans op te maken met je medewerkers, want elke verdieping van het huis kan evolueren.

Een fictief voorbeeld

Sofie komt elke avond gestresseerd thuis van het werk. Een jaar voordien was dat niet zo. Zo vind je de oorzaak en mogelijke oplossingen via het huis van werkvermogen:



Welzijn (gelijkvloers)

Hoe is het gesteld met het (mentaal, fysiek, sociaal, financieel ...) welzijn van de medewerker?

Is Sofies financiële situatie of relatiestatus veranderd en zorgt dat voor stress?



Competenties (1^e verdieping)

Welke sterktes en talenten heeft de medewerker? Wat geeft hen energie en wat zuigt energie?

Kreeg Sofie het voorbije jaar taken op haar bord die haar energie kosten?



Value match (2^e verdieping)

Komen de normen, waarden en visie van de organisatie overeen met die van de medewerker?

Heeft Sofie een nieuwe leidinggevende die haar geen foutenmarge biedt?



Functie (3^e verdieping)

Ligt de functie van de medewerker in lijn met zijn of haar talenten en ideale ontwikkelingspad?

Ervaart Sofie na vele jaren geen uitdaging meer in haar functie?

Open communicatie

Talenten herkennen en ontwikkelen is ook een kwestie van open communicatie. En daar knelt vaak het schoentje. Maak talent en ontwikkeling openlijk bespreekbaar, stel een actieplan op voor persoonlijke ontwikkeling en stimuleer horizontale en verticale doorgroeimogelijkheden in het bedrijf. Zo schep je meer mogelijkheden en duidelijkheid voor zowel de organisatie, je teams als je medewerkers.

DE VISIE VAN JEAN-PAUL SERVAIS

Jean-Paul Servais is voorzitter van de Autoriteit voor Financiële Diensten en Markten (FSMA). We vragen naar zijn visie op de invoering van de verplichte niet-financiële rapportage en het belang ervan.

Is ESG-informatie alleen maar belangrijk voor aandeelhouders of ook interessant voor andere belanghebbenden?

Jean-Paul Servais: "ESG-informatie is uiteraard belangrijk voor aandeelhouders. Maar niet alleen voor hen. Ze is ook nuttig voor mensen die nog geen aandelen bezitten of nieuw zijn als belegger. De relevantie van ESG-informatie begint daarom bij de man in de straat. Die wil weten of een bepaalde belegging voldoet aan zijn verwachtingen op het gebied van ESG. Daarom moet de verstrekte informatie relevant en proportioneel zijn. Mensen willen zich niet verdiepen in talloze normen. Ze hebben behoefte aan één alomvattende wereldwijde standaard. Daar zijn we momenteel op internationaal niveau mee bezig."

De FSMA kondigde recent initiatieven aan tegen greenwashing (het fenomeen waarbij beleggingen ten onrechte als duurzaam worden voorgesteld). Waarom is het belangrijk dat greenwashing wordt bestreden?

"Ik behoor tot de school van toezichthouders die vindt dat zelfregulering in se geen probleem is. Als dat echter niet werkt, of niet méér werkt, is het tijd om over te stappen naar een nieuw systeem. En daar zijn we nu mee bezig om te vermijden dat bedrijven aan greenwashing doen. Ook daarbij vertrekken we vanuit de verwachtingen van de man in de straat, want veel nieuwe particuliere beleggers overwegen verschillende beleggingsopties. Ze beleggen in een fonds, aandeel of obligatie waarvan ze denken dat het voldoet aan hun ESG-verwachtingen. Als later het tegendeel waar blijkt, creëert dat een boemerangeffect en krijgt het vertrouwen van de beleggers een stevige deuk."

**“VERKEERDE
BOODSCHAPPEN
KOMEN ALS EEN
BOEMERANG TERUG
EN ONDERMIJNEN HET
VERTROUWEN”**

Jean-Paul Servais
Voorzitter FSMA



©FSMA

Niet-financiële rapportering vereist duidelijke standaarden voor ondernemingen. Idealiter zijn deze standaarden ook wereldwijd uniform. Hoe ziet u dit?

"Dankzij de lancering van een nieuwe instantie, de International Sustainability Standards Board (ISSB), hebben we een mooie internationale start gemaakt op het vlak van duurzaamheidsrapportering. Maar vergis u niet. We vertrekken van een blanco blad, en dat vergt aanzienlijke inspanningen. Iedereen is voorstander van internationale standaarden tot zoiets geïmplementeerd moet worden op bedrijfsniveau. Als bedrijven er niet klaar voor zijn, kan dat een grote uitdaging vormen."

De FSMA zal er de komende jaren alles aan doen om de besprekingen op internationaal niveau over ESG en klimaatverandering in goede banen te leiden. We beschikken hiervoor over hefboomen. Ik ben immers voorzitter van de Board van de International Organization of Securities Commissions (IOSCO), voorzitter van de Monitoring Board en covoorzitter van de Monitoring Group. IOSCO is de wereldwijde organisatie van beurstoezichthouders. De Monitoring Board kijkt toe op de werkzaamheden van de ISSB. De Monitoring Group is bevoegd voor internationale standaarden voor audits. Het gaat om organisaties die een voortrekkersrol spelen in de besprekingen over duurzaamheid en nauw samenwerken met elkaar. Deze topmandaten plaatsen ons in het hart van de internationale besprekingen. Voor een toezichthouder uit een klein land is dat een unieke positie." □



“Ook kleine en middelgrote ondernemingen ondersteunen we met een moderne werkplek in het huidige hybrid tijdperk.”



Koen Van Beneden
Managing Director
Benelux bij HP

Nu werknemers (geleidelijk) terugkeren naar kantoor, proberen organisaties de werkplekken anders in te richten om hun personeel beter op te kunnen vangen. IT- en systeembeheerders denken na over de ideale werkomgeving, ingericht met de juiste hulpmiddelen, zodat werknemers (nog) productiever kunnen zijn en beter kunnen samenwerken.

HP beseft maar al te goed dat kleine en middelgrote ondernemingen (KMO) een aanzienlijk deel van onze economie uitmaken, en we zijn dan ook erg blij dat we hen kunnen ondersteunen met producten die op hun behoeften zijn afgestemd en die ernaar streven hun werk te vergemakkelijken. Het is belangrijk dat we de KMO's met z'n allen steunen: samen hebben zij immers een belangrijk aandeel in de toekomst en de ontwikkeling van onze samenleving.

Waarom is het zo belangrijk dat KMO's zich instellen op succes in onze maatschappij? Deze ondernemingen vertonen in de periode 2010-2020 een aanhoudende opwaartse trend met een constante jaarlijkse groei, vooral in de laatste vijf jaar¹. KMO's en zelfstandigen vormen dus een cruciaal onderdeel van ons economisch en sociaal weefsel, vooral wanneer ze samen worden beschouwd.

Bij HP doen we er alles aan om sommige van hun dagelijkse taken te vereenvoudigen met onze technologieën en oplossingen, en om hen te helpen slagen en groeien. Het gaat om betrouwbare en efficiënte computers, oplossingen ter bescherming tegen cyberaanvallen, of ultramoderne printers die perfect aansluiten bij de werkzaamheden van KMO's, en die geen groot machinepark nodig hebben en zoeken naar oplossingen die op hun bedrijf zijn afgestemd.

Daarvoor zijn er ook printers nodig die werkprocessen stroomlijnen en zichzelf beheren. Waar services in het verleden transactioneel waren, willen bedrijven nu een kant-en-klare, op een abonnement gebaseerde dienstverlening die hen het product, de service, de beveiliging en de intelligentie biedt om te anticiperen op mogelijke problemen zoals een storing, een gebrek aan inkt of een cyberaanval die kan worden geïnfiltrerd door een slecht beveiligde printer.

De kwaliteit van onze producten (computers en printers) staat niet meer ter discussie, en daarom werd HP verkozen tot het favoriete tech-merk van de Belgen. Om aan de behoeften van onze klanten te voldoen, ontwikkelden we ook een nieuw print-systeem gebaseerd op abonnementen - zoals Instant Ink - dat immers veel flexibeler is en stelt kleinere organisaties in staat om een aanbod te vinden dat is afgestemd op hun behoeften en er precies bij past.

Onze HP Gemstones printers portfolio is de perfecte opvolger van de vorige A3-printers. De printers bieden toonaangevende scanfuncties, integreren ultramoderne beveiligingssystemen, zorgen voor flexibiliteit en maatwerk mogelijkheden. Onze printers zijn 100% milieuvriendelijk dankzij gerecyclede plastic, verbeterde energiezuinige ontwerpen en vermindering van papierafval.

Uitrusting met efficiënte apparatuur die past bij uw bedrijf en voldoet aan uw groeiambities is de kern van ons bedrijf en ons DNA, ook voor kleine bedrijven en zelfstandigen.

KMO's en zelfstandigen vormen een cruciaal onderdeel van ons economisch en sociaal weefsel

¹ Federale Overheidsdienst Economie, K.M.O., Middenstand en Energie, *Statistieken over kmo's in België*

ESG EN CORPORATE GOVERNANCE YIN EN YANG

De toenemende aandacht voor ESG-gedreven duurzaam ondernemen heeft impact op het corporate governancebeleid van ondernemingen. Van bestuurders wordt verwacht dat zij ondernemingen op een 'deugdelijke manier' naar een duurzame transitie leiden met een geïntegreerde bekommernis voor 'environment, social en governance' (ESG).

Een duurzame corporate governance heeft oog voor meer dan enkel de belangen van de aandeelhouders. De belangen van alle stakeholders moeten in kaart en in rekening worden gebracht. Aandacht voor alle belangen die met de onderneming verbonden zijn, wordt meer en meer een onderdeel van de maatschappelijke 'licence to operate'. Aan de ontwikkeling van een duurzame corporate governance zijn evenwel ook belangrijke uitdagingen verbonden.

DUURZAME CORPORATE GOVERNANCE

Lange tijd gold winst maken in het voordeel van de aandeelhouders als alleenzalmakende doelstelling voor bedrijven. Aan de belangen van andere belanghebbenden – denk aan werknemers en aan de maatschappij in het algemeen – werd geen bijzondere waarde toegekend. Deze Friedman-doctrine, genoemd naar de Nobelprijswinnaar Milton Friedman, bevatte een duidelijke instructie voor bestuurders. Het kompas van de onderneming was afgesteld op het exclusieve belang van de aandeelhouders. Die filosofie werd aangeduid als de 'shareholders primacy'-doctrine.



Sinds enige tijd moet dat 'shareholders primacy'-concept plaats ruimen voor de doctrine van 'stakeholder capitalism'. Die laatste doctrine schuift het paradigma van duurzame waardecreatie naar voren. Het behalen van winst blijft centraal staan, maar niet ten koste van alles. Integendeel. De duurzame waardecreatie neemt andere belangen dan louter aandeelhoudersbelangen in aanmerking. Duurzame waardecreatie betekent niet dat doelstellingen op korte of middellange termijn plots onbelangrijk worden. Het betekent wel dat, als er een conflict is tussen de kortetermijndoelstellingen en de langetermijnbelangen van een onderneming, prioriteit moet worden gegeven aan de belangen op langere termijn.

Duurzaamheid moet volwaardig worden geïntegreerd in de strategie en de activiteiten van de onderneming. Enkel op die manier kan de onderneming een globaal zicht ontwikkelen op de verschillende problemen en evoluties die onze planeet en de maatschappij voor grote uitdagingen stellen. Enkel op die manier kan de onderneming zich wapenen voor deze uitdagingen.

Het komt aan de raad van bestuur en het uitvoerend management toe om hieromtrent het goede voorbeeld te geven. De raad van bestuur moet actief nadenken over ESG-doelstellingen en hieraan concrete verwachtingen koppelen voor het uitvoerend management, die effectief worden opgevolgd. In een recent voorstel van wetgeving leidt de Europese Commissie uit het voorafgaande een zogenaamde zorgplicht af voor bestuurders van grote ondernemingen. Bij het vervullen van hun plicht om te handelen in het belang van de onderneming, moeten de bestuurders rekening houden met de gevolgen van hun beslissingen voor duurzaamheidskwesties, met inbegrip van de gevolgen voor de mensenrechten, de klimaatverandering en het milieu op korte, middellange en lange termijn.

Door duurzaamheid onderdeel te maken van het DNA van de onderneming, zal een onderneming haar maatschappelijke 'licence to operate' behouden én versterken.

UITDAGINGEN DUURZAME CORPORATE GOVERNANCE

De exclusieve focus op het belang van de aandeelhouders, die kenmerkend was voor de 'shareholders primacy'-doctrine, had het voordeel van de duidelijkheid. Beslissingen van bestuurders konden worden beoordeeld op basis van één criterium: de financiële resultaten van de onderneming. Hierbij kan onmiddellijk worden opgemerkt dat die focus op het louter financiële resultaat verschillende keren aanleiding gaf tot financiële malversaties. Duurzame waardecreatie daarentegen verruimt de blik van de bestuurders. Naast de belangen van aandeelhouders moet rekening worden gehouden

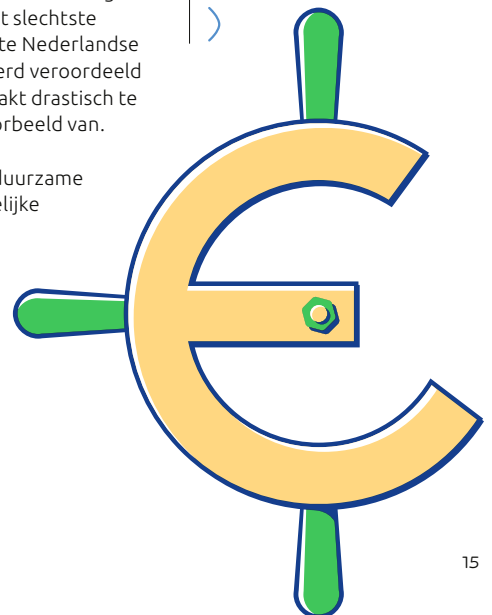
“DUURZAAM ONDERNEMEN VERSTERKT DE MAATSCHAPPELIJKE ‘LICENCE TO OPERATE’ VAN EEN BEDRIJF”

met mensenrechten, klimaatverandering ... en dat op korte, middellange en lange termijn. Dat is een veel moeilijker oefening, zeker in geopolitiek onstabielere tijden. Het afwegen van op het eerste gezicht divergerende belangen is zelden een neutrale oefening. Wie prioriteit geeft aan ecologische overwegingen, heeft minder budget ter beschikking voor zijn werknemers. Eenzelfde euro kan maar één keer worden uitgegeven.

Duurzame waardecreatie beperkt zich niet tot de onmiddellijke sfeer van de onderneming zelf. Van ondernemingen zal in toenemende mate worden verwacht dat zij oog hebben voor wat zich bij hun (onmiddellijke) commerciële partners afspeelt, onder meer op het vlak van mensenrechten en ecologie. In een mondiale economie betekent dat een gigantische opdracht, met een even gigantisch kostenplaatje.

Tot slot zijn er almaar meer partijen die toezicht houden op de handel en wandel van ondernemingen. Aandeelhouders, consumenten, werknemers, ngo's ... zullen de engagementen van ondernemingen, of het gebrek daaraan, op het vlak van duurzame waardecreatie op de voet volgen. Ondernemingen die zich beter, groener of duurzamer voordoen dan ze in werkelijkheid zijn of geacht worden te zijn, zullen geen vrijgeleide (meer) krijgen. Het debat over duurzaamheid, en alle daarmee verbonden moeilijke afwegingen, zal een vervolg krijgen in de publieke opinie of, in het slechtste geval, voor de rechtbank. De beruchte Nederlandse Shell-zaak, waarbij de Shell-groep werd veroordeeld om de CO₂-uitstoot die het veroorzaakt drastisch te verminderen, is daar een bekend voorbeeld van.

Samengevat kunnen we stellen dat duurzame corporate governance een noodzakelijke voorwaarde is voor een duurzame waardecreatie. Ze verhouden zich als yin en yang. Ondernemingen moeten de focus scherpstellen op de lange termijn eerder dan op kortetermijnwinsten. Die paradigmawijziging gaat overduidelijk gepaard met belangrijke uitdagingen.



DE VISIE VAN THOMAS LEYSEN



© Diego Franssens

Thomas Leysen is behalve een gerenommeerde captain of industry, ook voorzitter van de Commissie Corporate Governance. We vragen naar zijn visie op de groeiende verwevenheid tussen corporate governance en duurzaam ondernemen.

ESG verruimt het blikveld van bestuurders van ondernemingen. Zij moeten voortaan rekening houden met andere belangen dan louter die van aandeelhouders. Hoe moeten bestuurders de afwegingen maken die hier noodzakelijk uit volgen?

Thomas Leysen: "Duurzame waardecreatie vereist dat rekening wordt gehouden met diverse factoren. Wie op lange termijn succes nastreeft, wordt automatisch gedwongen om ecologische en andere maatschappelijke belangen in rekening te brengen. Op lange termijn bestaat er meestal geen tegenstelling tussen aandeelhoudersbelangen en andere belanghebbenden. Op korte termijn is het verhaal anders. Dan zijn bepaalde afwegingen en beslissingen onvermijdelijk. Dat vereist moed, die bovenal moet gezien worden als een investering in toekomstig succes. En soms gewoon als een vereiste voor de voortgezette 'licence to operate'."

Duurzame waardecreatie moet een verhaal van de volledige onderneming zijn. Hoe halen we iedereen aan boord?

"Iedereen moet mee, zoveel is zeker. Duurzame waardecreatie belangt alle geledingen van de onderneming aan. Belangrijk is dat de top van de onderneming de juiste klemtonen legt. Nog belangrijker is het dat op woorden concrete daden volgen. Walk the talk. Wanneer woorden en daden zich tot elkaar verhouden, zal dit authentieke engagement binnen en buiten de onderneming met instemming worden opgepikt."

"LOUTER BEZIG ZIJN MET DE SCHONE SCHIJN KAN DODELIJK ZIJN, ZOWEL FINANCIËEL ALS OP VLAK VAN REPUTATIE"

Thomas Leysen

Voorzitter Commissie Corporate Governance

Iedereen meekrijgen in dit verhaal vereist veelvuldige interne en externe communicatie. Een onderneming die louter bezig is met de schone schijn zal intern en extern alleen maar cynisme creëren. Dat kan dodelijk zijn, zowel financieel als op vlak van reputatie."

Precies omwille van de toegenomen aandacht voor ESG-factoren worden ondernemingen vaker het voorwerp van activistische campagnes. Die campagnes richten zich veelal op één specifiek thema. Hoe moet een onderneming daar (al dan niet) mee omgaan?

"Ze moet alleszins niet defensief reageren. Dikwijls hebben de activisten een punt. Een onderneming doet er goed aan potentiële pijnpunten proactief te identificeren en op basis daarvan in dialoog te gaan met belangengroepen. Door zo te handelen, bouwt ze geloofwaardigheid op naar gesprekspartners toe, maar ook naar de markt. Wanneer desondanks een activistische campagne niet kan worden vermeden, doet een onderneming er goed aan in dialoog te gaan. Als de activistische eisen duidelijk onredelijk of disproportioneel zijn, zal alleen een onderneming die eerder al geloofwaardigheid heeft opgebouwd, weerwoord kunnen bieden."

Is ESG alleen een verhaal voor grote, beursgenoteerde ondernemingen?

"Nee, helemaal niet. Het is inderdaad zo dat de meeste Europese regels zich thans in eerste instantie richten tot de grootste ondernemingen. Dat wil niet zeggen dat zij niet relevant zijn voor kleinere ondernemingen. Integendeel, ESG-rapportering verplicht ondernemingen met een kritische blik naar de eigen activiteiten te kijken. Dit kan probleempunten én opportuniteiten aan het licht brengen. Beide elementen zijn relevant voor elke onderneming, ongeacht de grootte ervan. De horizon van elke onderneming valt samen met de lange termijn." □



Vertrek

M U N I C H J 3 0 2 L 0 3
R O N D D E M I D D A G

Met ongeveer weet je niets.
Met Exact weet je alles.

Exact cloud business software is de onbetwiste nummer één in de Benelux.

Reeds 550.000 kmo's vertrouwen dagelijks op de gebruiksvriendelijkheid, flexibiliteit en uitzonderlijke services van Exact.

Ontdek welk pakket het best bij jou past op [Exact.be](https://www.exact.be)

=exact
Cloud Business Software

EUROPESE TAXONOMIE, BELANGRIJKSTE PIJLER VAN DUURZAME FINANCE

De omvorming van de Europese Unie naar een meer duurzame economie is een van de belangrijkste doelstellingen van de Europese Commissie. Daarom legt ze sterk de nadruk op duurzame finance. Een logische uitloper daarvan is de ontwikkeling van langetermijnsignalen om financiële en kapitaalstromen op duurzamere investeringen te richten.



Het belangrijkste instrument voor die strategie is de taxonomie. Aan welke verplichtingen moet u voldoen en welke voordelen kunt u halen uit het correct implementeren van dit nieuwe financiële kader? Een overzicht.

CLASSIFICATIE VAN DUURZAME ACTIVITEITEN

De werkzaamheden van de Commissie waren erop gericht een uniform classificatiesysteem op te zetten dat duidelijk aangeeft welke activiteiten als 'duurzaam' moeten worden beschouwd. De Europese taxonomie moet de financiële actoren in staat stellen duidelijk aan te geven welke bedrijven ecologisch duurzaam zijn, zodat ze hun investeringen kunnen sturen.

Daartoe heeft de Commissie een reeks economische activiteiten geselecteerd die een significante bijdrage kunnen leveren aan ten minste één van de volgende zes milieudoelstellingen:

1. Mitigatie van klimaatverandering;
2. Adaptatie aan klimaatverandering;
3. Duurzaam gebruik en bescherming van water en mariene hulpbronnen;
4. Overgang naar een circulaire economie;
5. Preventie en beheersing van verontreiniging;
6. Bescherming en herstel van biodiversiteit en ecosystemen.

Als een van de geselecteerde activiteiten aan de drie onderstaande criteria voldoet, wordt ze beschouwd als afgestemd op de taxonomie.

1. Ze moet een bijdrage leveren aan ten minste een van de zes milieudoelstellingen van de verordening;
2. Ze mag geen significante schade toebrengen aan een van de andere milieudoelstellingen;
3. Ze moet voldoen aan de minimumwaarborgen inzake mensenrechten en arbeidsrecht.

Een betrokken onderneming (zie infografiek op p. 20) zal moeten berekenen welk percentage van haar activiteiten is afgestemd op de taxonomie. Met die informatie kunnen financiële actoren hun investeringen sturen en berekenen hoe duurzaam hun portefeuilles zijn.

GEÏDENTIFICEERDE ACTIVITEITEN

De door de Commissie geselecteerde activiteiten, op dit moment ongeveer 100, worden gedetailleerd beschreven in de gedelegeerde handelingen van de 'Taxonomieverordening'.

De eerste gedelegeerde handeling - 'klimaat'- heeft betrekking op activiteiten in verband met de eerste twee milieudoelstellingen van de verordening: mitigatie van en adaptatie aan klimaatverandering.

Toen activiteiten in verband met het gebruik van kernenergie en gas werden opgenomen in de taxonomie (gedelegeerde handeling 'gas en kernenergie'), ontstond er binnen de EU een grondig maatschappelijk debat. De gas- en nucleaire sector, maar ook landen als Frankrijk, stonden achter het besluit van de Commissie. Bepaalde politieke partijen en landen zoals Oostenrijk waren dan weer sterk gekant tegen het voorstel, dat ze als een vorm van greenwashing beschouwden.

In juli 2022 hebben de EU-wetgevers uiteindelijk besloten dat gas en kernenergie wel degelijk deel uitmaken van de strijd tegen klimaatverandering en onder strikte voorwaarden als duurzaam kunnen worden aangemerkt.

Voor de andere vier milieudoelstellingen zal in een later stadium een nieuwe gedelegeerde handeling (de gedelegeerde handeling 'milieu') worden vastgesteld.

INFORMATIEVERPLICHTINGEN

De Taxonomieverordening legt bepaalde ondernemingen een reeks rapportageverplichtingen op. Via die rapportage zullen ze het deel van hun omzet, van kapitaaluitgaven (CapEx) en van hun operationele uitgaven (OpEx) dat samenhangt met 'afgestemde' activiteiten, openbaar moeten maken.

"EEN CORRECTE IMPLEMENTATIE VAN DE TAXONOMIE BETEKENT EEN ECHT CONCURRENTIEVOORDEEL"

BESTAANDE LABELS

De taxonomie is niet het eerste initiatief dat duurzame financiële producten certificeert. Zowel publieke als particuliere actoren hebben al soortgelijke projecten opgezet door labels en kwaliteitsnormen voor die producten te ontwikkelen. Een concreet voorbeeld is het 'Towards Sustainability'-label van Febelfin, de Belgische vereniging van de banksector (lees ook het interview op p. 24). Dat label is niet alleen gericht op ecologische duurzaamheid, maar ook op sociale criteria. Financiële actoren die het label willen behalen, moeten een reeks activiteiten die niet zijn afgestemd op de criteria van het label stopzetten. De Europese Commissie brengt met deze taxonomie geen revolutie teweeg in de wereld van de duurzame financiering. Maar door de definitie van 'duurzame activiteit' te standaardiseren, wordt het begrip 'groen aandeel' van beleggingsfondsen wel transparanter.

Voorlopig vallen alleen instellingen van openbaar belang met meer dan 500 werknemers onder die regels (zie hieronder het tijdschema van de taxonomie-verplichtingen). Maar dat toepassingsgebied zal veranderen wanneer de toekomstige Europese richtlijn inzake 'Corporate Sustainability Reporting' (CSRD) in werking treedt. Die zal van toepassing zijn op alle grote ondernemingen (2025) en op alle op gereguleerde markten genoteerde ondernemingen (met uitzondering van beursgenoteerde micro-ondernemingen) (2026).

De taxonomie moet bijgevolg worden gezien als onderdeel van de niet-financiële rapportage van een onderneming. Het kan dus een hoofdstuk zijn in het jaarverslag.

POSITIEVE GEVOLGEN VOOR BEDRIJVEN

Naast de milieu- en klimaatvoordelen kan een gedegen toepassing van de taxonomie ook directe voordelen hebben voor het bedrijfsleven.

Ten eerste zal een goede afstemming op de taxonomie bedrijven de mogelijkheid bieden om hun aanpak met betrekking tot de zes genoemde milieudoelstellingen nauwkeuriger te analyseren. Daardoor zullen ze zich bewuster worden van hun aandeel in de duurzame transitie. Met andere woorden, het zal hen een beter zicht geven op de toewijzing van hun middelen en het effect van hun activiteiten.

Ten tweede zal die oefening hun communicatie over hun milieu-engagements met stakeholders verduidelijken en vergemakkelijken.

Beleggers die bijvoorbeeld groene portefeuilles willen opbouwen, zullen zich meer aangetrokken voelen tot bedrijven die kwaliteitsvolle informatie aanbieden. Een correcte implementatie van de taxonomie zou dus een echt concurrentievoordeel kunnen opleveren.

Ten slotte zullen bedrijven dankzij dit initiatief onbedoelde greenwashing kunnen vermijden, in die zin dat ze voldoende geïnformeerd zullen zijn over hun activiteiten om geen fouten te maken in hun algemene communicatie.

"GAS EN KERNENERGIE KUNNEN ONDER STRIKTE VOORWAARDEN ALS DUURZAAM WORDEN BESCHOUWD"

SOCIALE TAXONOMIE

Het werk van de Commissie richt zich ook op de sociale kant van economische activiteiten. In februari 2022 werd in een in opdracht van de Commissie opgesteld verslag voorgesteld dat een toekomstige sociale taxonomie rekening moet houden met drie duidelijke doelstellingen: waardig werk in de hele waardeketen, een passende levensstandaard en het welzijn van de eindgebruikers, en inclusieve en duurzame gemeenschappen. De onderhandelaars konden het echter maar moeilijk eens worden over een conceptueel kader en een meetsysteem, die zowel op Europees als op mondiaal niveau zouden werken. Ook nu dat initiatief in de koelkast zit, blijft de Commissie aandacht besteden aan die sociale dimensie, met name in het kader van de 'Corporate Sustainability Due Diligence'-richtlijn.

WIE MOET WANNEER, WAAROVER RAPPORTEREN?

In 2023 zullen betrokken ondernemingen uitgebreid moeten rapporteren op basis van het jaar 2022. Dat betekent dat zij moeten aangeven welk aandeel van hun activiteiten in aanmerking komt voor en afgestemd is op de eerste twee 'klimaat'-doelstellingen.

De betrokken ondernemingen zullen in 2024 een volledige rapportage moeten doen over de zes doelstellingen van de Taxonomieverordening.



Vanaf 1 januari 2022 moeten onder de richtlijn vallende ondernemingen (instellingen van openbaar belang met meer dan 500 werknemers) een vereenvoudigde rapportage doen (op basis van het jaar 2021) over het deel van hun activiteiten dat al dan niet in aanmerking komt voor de taxonomie.

DUURZAME FINANCE & ESG: BELGISCHE INITIATIEVEN IN ONTWIKKELING

De Europese Unie heeft haar eerste stappen gezet naar een meer duurzame economie. De ambities en doelstellingen van de Green Deal en de instrumenten van de 'strategie duurzame finance' vormen de drijvende krachten. De Belgische overheid en bepaalde private actoren in ons land willen bijdragen aan die transitie. Ze willen niet alleen een actieve rol spelen, maar ook doelstellingen nastreven die de ambities van de EU overtreffen.

Dit artikel belicht drie initiatieven rond het concept van duurzame finance die momenteel worden ontwikkeld door Belgische publieke en private actoren.

1. DE BELGISCHE 'DUURZAME FINANCE'-STRATEGIE

In oktober 2021 gaven de ministers van Financiën en van de Green Deal Vincent Van Peteghem en Zakia Khattabi het consultancybureau Trinomics de opdracht hen te helpen een Belgische duurzamefinanciestrategie te bepalen.

Het project begon met een raadpleging van de stakeholders om een overzicht te krijgen van het Belgische en Europese duurzamefinancielandschap en om de grootste risico's en kansen van de transitie te identificeren.

De strategie berust op twee pijlers: het financiële stelsel duurzamer maken en de rol van de overheid als investeerder herbekijken.

Met andere woorden, de regering wil enerzijds de transitie van het financiële systeem versnellen door de investeringen in de juiste richting te sturen, en anderzijds haar investeringsstrategie vernieuwen door het aandeel fossiele energie en brandstoffen in haar portefeuilles te verminderen.

De ministers worden daarin bijgestaan door de Belgian Taskforce on Sustainable Finance. Die werkgroep brengt verschillende regionale en federale overheidsdiensten samen om informatie en standpunten over duurzame finance uit te wisselen en input te leveren voor de Belgische standpunten inzake Europese wetgeving en beleid over duurzame finance.

2. DE ZORGPLICHT

In het kader van haar strategie voor duurzame finance wil de Europese Commissie de hele productieketen aanpakken door nieuwe zorgplichtregels voor bedrijven voor te stellen. Dat voorstel voor een richtlijn wordt momenteel door de Europese wetgevers besproken.

Bepaalde Belgische politieke partijen willen dat België op dit punt ambitieuzer te werk gaat. In 2021 werd er een wetsvoorstel gepubliceerd houdende de instelling van een zorg- en verantwoordingsplicht voor de ondernemingen, doorheen hun hele waardeketen.

Dat zou alle in België gevestigde of werkzame bedrijven verplichten om risico's op schendingen van mensenrechten, sociale en milieurechten in hun waardeketen en binnen hun dochterondernemingen op te sporen en te voorkomen, en de veroorzaakte schade te herstellen.

3. GREENOMY

De in 2020 opgerichte Belgische start-up Greenomy baseert zijn project op de Europese initiatieven om het aandeel duurzame investeringen in onze economie te vergroten. De start-up helpt financiële actoren en ondernemingen bij het naleven van de Europese taxonomie en de toekomstige 'richtlijn inzake duurzaamheidsrapportage' (CSRD), die nu nog 'richtlijn met betrekking tot de bekendmaking van niet-financiële informatie' (NFRD) heet.

Greenomy biedt bedrijven een duurzaamheidsrapportageplatform in de vorm van Software as a Service (SaaS) om hen te begeleiden bij het opstellen van hun rapporten inzake niet-financiële informatie en de Europese taxonomie.

Begin 2022 nam effectengigant Euroclear een strategische participatie in Greenomy. Die investering zal de start-up in staat stellen om op grotere schaal uit te breiden en in te spelen op de mogelijke toename van de vraag naar dit soort diensten. Die vraag zal ontstaan naargelang de Europese wetgeving zich verder ontwikkelt. Tot op heden vallen iets minder dan 12.000 bedrijven onder die regels, een aantal dat naar verwachting in de komende jaren tot ongeveer 50.000 zal stijgen. Greenomy wil zijn diensten ook uitbreiden naar andere duurzaamheidsaxonomieën buiten de Europese Unie. □

DE GRENZEN VAN EEN SOLOSLIM-AANPAK

Ons land heeft altijd grote ambities gehad met betrekking tot belangrijke maatschappelijke vraagstukken en tracht altijd een voortrekkersrol te spelen. In het kader van duurzame finance gelooft het VBO, net zoals België, dat het belangrijk is om de rol van het bedrijfsleven in de samenleving te herbekijken.

Wij zijn er namelijk van overtuigd dat het tijd is voor een nieuwe definitie van het economische dogma dat stelt dat de enige sociale verantwoordelijkheid van ondernemingen erin bestaat meer winst te maken. We geloven dat een bedrijf waarde moet creëren voor de samenleving, niet alleen voor zijn aandeelhouders.

België put al jaren kracht uit het gemeenschappelijke front van de 27 EU-lidstaten. Precies daarom moeten we de mogelijke beperkingen van een soloslim-aanpak ten opzichte van een geharmoniseerde aanpak op Europees niveau goed overdenken, zeker voor zo'n belangrijke kwestie als de duurzame economische transitie.

We moeten ons afvragen of het loont om altijd de eerste van de Europese klas te willen zijn, en in welke mate die aanpak negatieve gevolgen heeft voor ons concurrentievermogen en bij uitbreiding voor onze economie.

Groeien en innoveren met een gerust hart

De laatste jaren blijken nieuwe innovatieve technologieën steeds vaker het geheim achter de groei van veel ondernemingen. Virtual en augmented reality, geconnecteerde voertuigen, AI en 3D-brillen zijn niet langer zaken die alleen in sciencefictionfilms bestaan. Maar niet alleen de technologieën worden slimmer, ook de cybercriminelen zitten niet stil. Twee experts van Orange nemen deze evoluties onder de loep.



5G creëert kansen

Een cruciaal element voor het werken met nieuwe technologieën is 5G. Dat bevestigt ook Michaël Peeters, Director Innovation and Business Development bij Orange. "De komst van 5G zal tot een stroomversnelling leiden", zegt hij. 5G is niet louter een update van het mobiele 4G-netwerk. 5G biedt een hogere bandbreedte, een grotere reactiviteit en veel lagere latency. Bovendien maakt dit nieuwe netwerk network slicing mogelijk. Dat betekent dat een deel van het publieke netwerk gereserveerd kan worden om een privaat netwerk te creëren voor bedrijfstoeepassingen.



Innoveren met 5G is mogelijk in alle sectoren.

Michaël Peeters, Director Innovation and Business Development bij Orange



De verantwoordelijkheid voor cybersecurity ligt bij elke medewerker.

Aubrey Beelen, Productmanager
IT Solutions bij BKM-Orange

“Dankzij deze kwaliteiten kunnen online toepassingen niet alleen sneller werken, maar hebben ze ook een hogere kwaliteit en zijn ze beter beveiligd”, zegt Michaël Peeters. “Dit nieuwe mobiele netwerk zal een accelerator zijn voor heel wat andere emerging technologies: cloud en edge computing, geconnecteerde voertuigen, virtual en augmented reality of AI.”

Orange Belgium is een pionier op het vlak van 5G-innovatie. Het bedrijf doet hiervoor een beroep op een netwerk van experts, dat zijn zowel buitenlandse collega's uit de Orange-groep als lokale IT-partners. Orange werkt ook rechtstreeks samen met ondernemingen om hun ontwikkelingen te optimaliseren. Michael Peeters: “We bouwen ervaring op via co-innovatieprojecten met bedrijven in de chemie, petrochemie en logistiek.”

Daarnaast biedt Orange bedrijven de kans om te experimenteren in hun 5G-Lab. Momenteel kan dat al op twee locaties in België: in Antwerpen en in Luik. Michaël Peeters nodigt iedereen die interesse heeft in 5G en nieuwe technologieën dan ook graag uit in het 5G-Lab. “Het aantal potentiële use cases is echt onbeperkt en strekt zich uit over alle sectoren”, geeft hij nog aan. In het 5G-Lab staan experts klaar om ondernemers in hun zoektocht te begeleiden.

Veilig durven innoveren

De komst van 5G is dus voor veel ondernemers een stimulans om op verschillende manieren te innoveren en te groeien. Maar in een tijdperk vol transformatie en digitalisering worden bedrijven ook onvermijdelijk met cybercriminaliteit geconfronteerd. Cybercriminelen worden steeds innovatiever in hun manieren om bedrijven te treffen en sparen daarbij ook de kleinste kmo's niet meer. Volgens VLAIO (Vlaams Agentschap voor Innoveren en Ondernemen) werd 40% van die kleine kmo's in 2021 geconfronteerd met cyberaanvallen. Daarom is het voor elke ondernemer belangrijk om in te zetten op cybersecurity. “Wij merken een stijging in de maturiteit rond cybersecurity en in de vraag naar gepaste oplossingen. Bedrijven stellen sneller hun bestaande beveiliging in vraag en zijn bereid om te investeren”, zegt Aubrey Beelen, Productmanager IT Solutions bij BKM-Orange, de ICT-integrator van Orange Belgium.

Tijdens de coronaperiode werd thuiswerken de norm en veel ondernemingen schakelden snel en met succes over op hybride werken. Die werkwijze creëert veel vrijheid voor de werknemers, maar houdt ook risico's in. “Alles rond thuiswerken is een schietschijf voor cybercriminelen”, zegt Aubrey Beelen. Hij adviseert kmo's om budget vrij te maken

voor cyberveiligheid en in te zetten op een mentaliteitswijziging. “De verantwoordelijkheid ligt bij elke medewerker. Daarom moet je als bedrijf bewustzijn creëren door bijvoorbeeld een phishing-simulatie uit te voeren.”

Aubrey Beelen raadt aan om naast het creëren van meer bewustzijn, ook in te zetten op meer detectie. “Niet elke aanval kan vermeden worden. Goede securityoplossingen met functionaliteiten rond detectie en response kunnen hierbij helpen.” Ten slotte deelt Aubrey Beelen nog één belangrijke tip: “Hoe meer de gebruikte oplossingen geïntegreerd zijn in het ICT-systeem van een bedrijf, hoe groter het succes van de beveiliging zal zijn.” Hierbij is het wel belangrijk om als bedrijf de juiste profielen te rekruteren, wat in de praktijk niet eenvoudig blijkt... Veel kmo's vertrouwen daarom op hun IT-partner. “Werken met één partner voor zowel connectiviteits- als IT-diensten, is dus zeker een meerwaarde”, besluit Aubrey Beelen.

Dankzij 5G en nieuwe technologieën zijn veel bedrijven stilaan helemaal klaar voor de toekomst. In het huidige klimaat is het aan ondernemers om te experimenteren en te innoveren. Belangrijk is daarbij wel dat ze de nood aan een performante cybersecurity niet uit het oog verliezen. ■



Benieuwd hoe ook uw bedrijf met 5G en nieuwe technologieën aan de slag kan gaan?

Laat u inspireren op
www.orangeconnected.be

“DUURZAME FINANCE IS MIKKEN OP EEN BEWEGEND DOEL”



‘Sustainable finance is a construction site, no wonder it’s messy’, dixit Europees parlementariër Paul Tang. De boodschap is duidelijk: we zijn lang nog niet waar we willen zijn. Hoe kijkt de sectorfederatie van de financiële sector, Febelfin, naar de uitdagingen van de niet-financiële rapportage in een wereld waar duurzaam ondernemen de norm wordt?

DATA EN STANDAARDEN

De financiële wereld speelt een cruciale rol in de transitie naar een duurzamere economie.

Staan de belangen van ondernemingen en investeerders daarbij op één lijn?

Karel Baert, CEO Febelfin (KB): “Nog te vaak zijn onze particulieren en kmo-klienten zich onvoldoende bewust van de fundamentele impact die de transitie heeft en zal hebben. De banken zijn een hefboom in die bewustmaking en sensibilisering.”

“DOOR DE OORLOG
LIGGEN FINANCIËEL
BELANG EN DE
DUURZAAMHEIDSAMBITIE
WEER VERDER
UIT ELKAAR”



**TOM VAN DEN BERGHE,
DIRECTEUR
SUSTAINABLE
FINANCE FEBELFIN**

Tegelijk is het onze rol om producten en diensten te ontwikkelen die de transitie faciliteren met een voldoende grote return on investment voor alle spelers. Het is belangrijk dat de bedrijven de nieuwe regelgeving richting een meer duurzame wereld niet als een verplichting benaderen, maar als een opportuniteit. Het succes ervan hangt samen met de kracht van de samenwerking tussen alle stakeholders.”

Tom Van den Berghe, Directeur sustainable finance Febelfin (TVDB): “Overheid, burgers, bedrijven en organisaties ... iedereen heeft belang bij de transitie. Maar het is niet de taak van de financiële sector om de rol van de regelgever of de toezichthouder over te nemen. Wel om ogen te openen, de sense of urgency te benadrukken en te (onder)steunen met onze financiële diensten, knowhow en ervaring.”

KB: “Het blijft de kerntaak van de banken om krediet te verlenen en sterke projecten te financieren. Sterk betekent echter niet noodzakelijk duurzaam. De duurzaamheidscriteria wegen almaar zwaarder door omdat ze een belangrijke impact hebben op de weerbaarheid en langetermijnrendabiliteit van een onderneming. Een gebrek aan vermogen tot transitie kan zich immers vertalen in hogere financiële risico's voor de onderneming en haar financiers. Vandaar het belang om dat vermogen zo accuraat mogelijk in kaart te brengen, te beheren en te rapporteren. Anders gezegd: het beheer van duurzaamheidsrisico's én opportuniteiten op lange termijn wordt een heel belangrijke driver voor de concurrentiepositie. Wie hardleers op korte termijn blijft denken, zal het hooguit nog drie, vier jaar uitzingen.”

De duurzaamheidsverslaggeving of ESG-rapportering betekent een forse investering voor ondernemingen. Kan de financiële wereld helpen om die kost te minimaliseren, bijvoorbeeld door de rapportagecriteria van de financiële instellingen te harmoniseren?

KB: “Elk bedrijf zal door haar verschillende stakeholders, zoals grote klanten, leveranciers en financiers, worden gevraagd om duurzaamheidsinformatie aan te leveren. Als sectorfederatie van de bankwereld streven we er uiteraard naar om dat op

een uniforme en efficiënte manier te organiseren. Samen met een aantal banken en bedrijven zijn we met een pilootproject gestart om die bevraging en rapportering zo vlot en proportioneel mogelijk te laten verlopen – de verwachtingen kunnen namelijk verschillen naargelang de schaalgrootte of complianceverplichtingen van de onderneming – rekening houdend met de vereisten van de Europese en nationale regelgeving en met de business op het terrein. Doel is om in het voorjaar 2023 de resultaten van het project te evalueren.”

TVDB: “Weet echter wel dat veel kmo's niet onderworpen zijn aan de Europese rapportageverplichting (de zgn. CSRD-richtlijn – zie de infografiek op p.07). Anderzijds zullen ze wel de druk voelen van hun leveranciers, klanten, investeerders, eindconsumenten, ... om alsnog te voldoen aan de vereisten – we noemen dat het doorsijpeleffect. Al was het maar omdat die kmo's een groot deel uitmaken van de bankbalansen en dus doorwegen in het risicobeheer van de banken.”

In hoeverre maakt een gebrek aan duidelijke standaarden en accurate duurzaamheidsdata het moeilijk werken voor zowel ondernemingen als financiële wereld?

KB: “Om in deze sterk evoluerende en vaak onduidelijke markt een leidraad te bieden voor zowel beleggers als portefeuillebeheerders, werkten we in de schoot van Febelfin een kwaliteitsnorm uit: 'Towards Sustainability' (lees ook de inzet 'Factsheet Towards Sustainability Label'). Het label wordt door een onafhankelijk labelagentschap (Central Labelling Agency, CLA) toegekend en is allerminst een nichennorm die enkel donkergroene of fossielvrije beleggingen mogelijk maakt. Duurzaamheid overstijgt immers het milieu en dus worden de beleggingsproducten ook gescreend op prestaties inzake sociaal beleid en corporate governance. Op die manier willen we op een doordachte manier greenwashing vermijden en tegelijk het label zo breed mogelijk toegankelijk en haalbaar maken.”

**KAREL BAERT,
CEO FEBELFIN**



“EEN GEBREK AAN
TRANSITIEVERMOGEN
ZAL ZICH VERTALEN
IN HOGERE FINANCIËLE RISICO'S
VOOR DE ONDERNEMING EN
HAAR STAKEHOLDERS”



TVDB: “Vooral institutionele beleggers, vermogensbeheerders, pensioenfondsen, verzekeringsinstellingen, overheden, ... zoeken houvast en zijn vragende partij voor een minimale kwaliteitsnorm op basis van objectieve criteria en die onafhankelijk wordt toegekend en gecontroleerd. Binnen de Europese regelgeving bestaat zo’n norm op vandaag (nog) niet. Aan ‘sustainable fairness’-wetgeving geen tekort, maar die richt zich voorlopig uitsluitend op transparantie en rapportering. Bottomline services we dankzij het label ook de particuliere belegger. Hij of zij wil immers ook weten hoe betrouwbaar de duurzaamheidsclaims in zijn beleggingsportefeuille zijn.”

KB: “De labelcriteria worden trouwens om de twee jaar herzien door een multistakeholderbevraging binnen en buiten de financiële sector (academici, ngo’s, toezichthouders, ...) rekening houdend met de evolutie van de verwachtingen van klanten, nieuw wetenschappelijk onderzoek, de beschikbaarheid van betere bedrijfsdata, nieuwe regelgeving, enz. Op die manier wordt het ook een drijfveer voor de

labelhouders om altijd weer beter te doen. Doel is immers niet dat producten hun label verliezen, wel dat we met zijn allen op een rendabele manier doorstoten naar een hoger kwaliteitsniveau.”

TVDB: “Het blijft hoe dan ook een moeilijke evenwichtsoefening om je te richten op de langetermijntoekomst en niet alleen op het heel nabije morgen. Gisteren nog was duurzaam beleggen een evidentie. Vandaag liggen, onder druk van de oorlog in Oekraïne en de energiecrisis, het financieel belang en de duurzaamheidsambitie verder uit elkaar. Het zijn nu eenmaal niet langer de meest duurzame sectoren die vandaag de grootste winsten boeken. Als belegger wordt het dus zaak om je beleggingshorizon verder te leggen. Die mindset is voor institutionele beleggers vertrouwd dan voor particuliere investeerders. En dat geldt ook voor niet-financiële producten, zoals voeding, energie (duurzame energie is niet per se de goedkoopste), ... Duurzaamheid is in de eerste plaats het vizier richten op de toekomst.”

RECHTSZEKERHEID ZOEK

De verplichte rapportering blijft tot op heden een Europees verhaal. De internationale, wereldwijde regels worden pas na 2025 verwacht. Hoe vangt de financiële wereld die divergentie op?

KB: “Europa speelt een voortrekkersrol op wereldvlak. Dat is een goeie zaak, op voorwaarde dat we onze concurrentiepositie niet hypothekeken. Maar uiteindelijk zullen we wereldwijd naar elkaar moeten toegroeien. Er zijn vandaag wereldwijd verschillende duurzame taxonomieën – een kleine 30 – in ontwikkeling. Die divergentie verwatert de positieve impact die globaal opererende financiële markten en ondernemingen kunnen hebben. We moeten stapsgewijs naar een harmonisering op lange termijn terwijl we op korte termijn maximaal doen wat haalbaar is, zonder naïef te zijn.”

“UITEINDELIJK ZULLEN WE TOT EEN WERELDWIJD LEVEL PLAYING FIELD MOETEN KOMEN”

KAREL BAERT



Een wereldwijd opgelegde norm is het einddoel?

TVDB: "Duurzaamheid als een eenvormige maatstaf dicteren, is bijzonder moeilijk, want het heeft ook een geografische, demografische en historische component. Je kunt van landen als India of China vandaag onmogelijk hetzelfde transitievermogen verwachten als van Europa."

Met als gevolg een negatieve impact op de Europese en dus ook Belgische concurrentiepositie?

KB: "Klopt. Vandaar dat wij als financiële sector met zowel Europese als niet-Europese klanten hameren op een wereldwijde standaardisering van de taxonomie. Zonder daarom de Europese lat lager te leggen. Integendeel, want op de lange termijn wordt dat hoge kwaliteitsniveau een concurrentievoordeel."

Naast de geografische verschillen, is er de inconsistentie in de timing van de Europese regels. De financiële wereld zal vroeger moeten rapporteren dan de bedrijven. Werkt die tijds kloof de rechtsonzekerheid niet in de hand?

TVDB: "In zekere zin wel. Duurzame finance is mikken op een bewegend doel. Dat doel is duidelijk, maar de weg ernaar toe moet nog worden geplaveid. Dat is eigen aan een proces in evolutie. Voor een nagelnieuw concept bovendien waarmee niemand een ervaren trackrecord heeft. Beslissingen lopen soms vertraging op door onvoorspelbare spanningen tussen wetenschappelijke en politieke argumenten. Iedereen – banken, toezichthouders, bedrijven en overheden – moet door een leerproces. En Europa beseft dat ook wel. 'Sustainable finance is a construction site, no wonder it's messy', hoorde ik Europees parlementariër Paul Tang het onlangs verwoorden."

KB: "In termen van risicobeheer draait het conflict minder om de discrepantie in timing dan wel om de betrouwbaarheid van de data. Ik maak een onderscheid tussen twee vormen van greenwashing. Je kunt zaken bewust beter voorstellen dan ze in werkelijkheid zijn. Of je rapporteert te goeder trouw, zoals de wet dat eist, maar weet dat de achterliggende data vaak onvolledig, oncontroleerbaar en dus onbetrouwbaar zijn. De bankwereld wordt verplicht data door te geven waarover de klanten-bedrijven vaak zelf nog niet beschikken. Of de data zijn wel beschikbaar, maar moeten door de bank alsnog bedrijf per bedrijf worden opgevraagd omdat ze nog geen toegang krijgt tot overheidsdatabanken. Een treffend voorbeeld daarvan zijn de EPC-waarden van vastgoed – die bovendien door elke regio op een andere manier worden berekend. Die info is voor onze sector van essentieel belang willen we nieuwe duurzame producten ontwikkelen. Vandaar mijn pleidooi voor een toegang tot deze databanken en een doorgedreven samenwerking met de verschillende bevoegde overheden."



"HET BLIJFT EEN MOEILIJKE EVENWICHTSOEFENING OM JE TE RICHTEN OP DE LANGETERMIJNTOEKOMST EN NIET OP HET NABIJE MORGEN"

TOM VAN DEN BERGHE

RATING vs. REALITEIT

Welke duurzaamheidscriteria zijn voor de bank- en verzekeringswereld van cruciaal belang om al dan niet toegang tot kapitaal te bieden of risico's te dekken?

KB: "Het luik Environment binnen de ESG is al vrij ver uitgewerkt in de regelgeving en dus ook al het best toepasbaar. Maar zelfs binnen dat luik moeten nog heel wat criteria vorm krijgen, denk aan biodiversiteit en circulariteit. Voor de luiken Sociaal en Governance staan we minder ver. En toch moeten we als bank het totaalbeeld in rekening brengen. Hoe gaat het bedrijf om met zijn medewerkers? Is het betrokken bij controversiële activiteiten? Welke grenzen worden gehanteerd bij fiscale spijttechnologie?"

TVDB: "Vandaag focust de Europese taxonomie op de 'E' om de duurzaamheid van de bedrijfsactiviteiten te beoordelen. Maar het was en is nog altijd de bedoeling om te verbreden en ook de 'S' en de 'G' te integreren. Er is een aanzet gegeven voor een sociale taxonomie, maar dat rapport ligt momenteel in de koelkast."

Julie zeggen dus dat het onmogelijk is de ESG-rapportagedoelstellingen gelijktijdig te realiseren? Laat staan dat ze altijd verenigbaar of controleerbaar zijn?

KB: "De financiële wereld moet sensibiliseren en faciliteren. Het is niet aan ons om de regels op te stellen. Maar een duidelijk kader is wel nodig willen we bedrijven

FACTSHEET 'TOWARDS SUSTAINABILITY LABEL'

- **DOEL**
Greenwashing voorkomen
- **LANCERING**
November 2019
- **IMPACT**
Meest succesvolle en omvattende label in Europa
- **AANTAL BELEGGINGSPRODUCTEN**
Meer dan 700
- **BETROKKEN FINANCIËLE INSTELLINGEN**
+/- 100 uit meer dan 10 landen
- **WAARDEVOLUME (RAMING 2022)**
470 miljard euro beheerd volgens de labelkwaliteitsnorm, waarvan 25% in België verdeeld en 75% in Europa

Sinds de creatie op initiatief van Febelfin, groeide het Towards Sustainability Label uit tot de marktstandaard en benchmark voor duurzame financiële producten in België en in toenemende mate ook in veel andere Europese landen. De kwaliteitsstandaard is geen eindpunt, maar een traject waarin het label alle financiële spelers en beleggers wil betrekken. De erkenning van de beleggingsproducten wordt jaarlijks hernieuwd. Via vier evaluatierondes per jaar kunnen nieuwe producten het label verdienen.

Towards Sustainability koos bewust voor een breed label, dat impact creëert door enerzijds een grote groep uiteenlopende financiële instellingen aan te spreken en anderzijds geschikt te zijn voor particuliere en institutionele beleggers met verschillende profielen. Op die manier wil het de hele markt van financiële producten geleidelijk duurzamer maken.



helpen om compliant te zijn en accurate en betrouwbare data te rapporteren. Op hoe meer ESG-parameters bedrijven duurzaam scoren, hoe aantrekkelijker ze worden. Met die nuance dat banken hun investeringsbeslissing niet zullen laten afhangen van een procent meer of minder op die of die parameter. Ze zullen altijd het totale plaatje beoordelen. Een bedrijf dat transparant

communiceert over zijn duurzaamheidsstrategie heeft een voordeel op een onderneming die dat niet doet. Vandaar onze boodschap naar de kmo's die niet verplicht worden om te rapporteren: rapporteer wel."

TVDB: "Als bedrijf moet je op alle domeinen optimaal proberen te presteren, maar de focus zal verschillen naargelang de corebusiness. Voor de zorgsector bijvoorbeeld staat de 'S' centraal, terwijl de maakindustrie meer aandacht zal hebben voor de 'E'. Ook in rapportering moet die focus er zijn: start met wat voor jouw onderneming de meest relevante duurzaamheidsrisico's en -opportuniteiten zijn. Ik kan het maar herhalen: kern van het verhaal is dat je de transitie naar duurzamer ondernemen niet als een verplichting mag beschouwen, maar als een kans om te groeien. Als een differentiator. Ik ken zelfs kmo's die niet willen horen van een beperkt rapportageregime op maat van kleine, niet-beursgenoteerde bedrijven. Integendeel,

duurzaamheid staat centraal in hun strategie en ze willen allesbehalve onderdoen en zich meten met de grotere jongens."

KB: "We moeten ons er wel voor behoeden niet in de val te trappen dat de taxonomiecompliance een waardeoordeel wordt. Een bedrijf met een omzet die 10% compliant is zal als duurzamer worden beschouwd dan een onderneming met 5%. Ook al is dat laatste bedrijf misschien bijzonder duurzaam actief in een domein dat buiten de taxonomiescope valt. Een kmo die niet verplicht is te rapporteren, maar heel duurzaam werkt, zou zelfs een score 0% kunnen krijgen. Banken mogen zich met andere woorden niet blindstaren op ratings, maar moeten die aanvullen met een eigen due diligence."

Wat met de financiering van bedrijven die actief zijn in domeinen die als niet-duurzaam worden beschouwd, maar wel noodzakelijk zijn voor de maatschappij? Denk aan defensie.

TVDB: "Er is een verschil tussen bedrijven die de duurzaamheidscriteria flagrant met de voeten treden en bedrijven wiens corebusiness vandaag maatschappelijk noodzakelijk is, maar als minder duurzaam wordt gepercipieerd. Die perceptie evolueert trouwens in de tijd. De afgelopen maanden verwierf de defensie-industrie bijvoorbeeld onder invloed van de oorlog in Oekraïne een positievere status dan ervoor. Hetzelfde geldt voor de rol van nucleaire energie. Men moet een onderscheid maken tussen het doel en de weg ernaartoe. Een holistische benadering van dit traject is belangrijk, waarbij evenwichten worden gevonden tussen milieu en sociale bekommernissen, tussen korte en lange termijn." □

Engagement in duurzaam ondernemen. RSM staat aan uw zijde

Déborah Fischer is vennoot bij RSM Belgium, een toonaangevend netwerk van kantoren voor audit, expertise en gespecialiseerd advies. Haar stokpaardjes? Corporate governance en duurzame ontwikkeling. Hier licht ze ons haar visie toe op het engagement in duurzaam ondernemen en de positieve effecten ervan, met bijzondere focus op ESG-rapportage.



Déborah Fischer
Vennoot bij RSM Belgium

De groeiende aandacht voor duurzaam ondernemen heeft onvermijdelijk een impact op het bestuur van een onderneming.

Waar voordien de belangen van de aandeelhouders voorop stonden, ruimen die (gedwongen?) plaats voor duurzame waardecreatie. En die benadering plaatst de onderneming voor heel wat uitdagingen...

“Inderdaad, bij duurzaam ondernemen gaat het erom de belangen van alle stakeholders in aanmerking te nemen. In die logica zijn de aandeelhouders niet meer dan een van de vele stakeholders. Voortaan dient rekening te worden gehouden met de bezorgdheden van belangrijke stakeholders, via een dialoog die de onderneming met hen moet aangaan. Om een draagvlak te creëren voor het engagement tot duurzaam ondernemen, moet de onderneming op verschillende niveaus rekening houden met ESG-criteria: governancestructuur, bedrijfsstrategie, risico's en opportuniteiten, de tone at the top enz.”

Wat zijn de voordelen van ESG-rapportage?

“Via een duurzaamheidsverslag kan een onderneming aantonen welke positieve of negatieve effecten ze heeft op het vlak van leefmilieu, sociale aspecten en governance. Het moet tegemoetkomen aan de bezorgdheden van de stakeholders, en dat kan helpen:

- Bij het zoeken naar investeerders en klanten, die steeds meer belang hechten aan duurzaamheid;
- Om voordeliger financiering te verkrijgen;
- Om toekomstig talent in te zetten, dat aangetrokken wordt door de inzet op duurzaamheid;
- Om geloofwaardigheid te schenken aan de acties die de onderneming opzet en om inzicht te geven in de vooruitgang die de onderneming boekt;
- Om te zorgen voor transparantie en een positief merkimago.”

Die aanpak moet ook leven bij alle segmenten binnen de onderneming ... Hoe kunnen we iedereen erbij betrekken?

“Het is belangrijk dat de onderneming duidelijk de domeinen afbakt waarin ze aan duurzaamheid wil werken, om te bepalen welke gegevens interessant zijn om op te volgen. Zo kan ze de

relevante afdelingen aanspreken. Om die laatste te overtuigen van de duurzaamheidsvisie is communicatie met en vorming van elkeen nodig, zodat iedereen de doelstellingen kan begrijpen en zijn steentje kan bijdragen. Heeft de onderneming een sustainabilityverantwoordelijke of -team, dan kan die persoon of dat team die interne dialoog met de andere afdelingen organiseren.”

Welke tips geeft RSM aan ondernemingen die willen starten met ESG-rapportage of een duurzaamheidsverslag?

“Om te beginnen moet je ervoor zorgen dat het management ook achter die rapportage staat. Anders wordt het moeilijk het project tot een goed einde te brengen. Vervolgens komt het erop aan de relevante thema's te analyseren (met name ten opzichte van de European Sustainability Reporting Standards - ESRS) om de inhoud van het rapport binnen de juiste context te plaatsen. Die relevante thema's moeten worden bepaald in samenspraak met de stakeholders, om te komen tot een 'materialiteitsmatrix' die als leidraad voor het verslag zal dienen. Ondernemingen die vallen onder de onlangs goedgekeurde richtlijn voor niet-financiële rapportage kunnen beter niet tot het laatste moment wachten om zich voor te bereiden, want het vraagt diepgaand overleg, er moeten duidelijke prestatie-indicatoren worden bepaald, gegevens worden verzameld en een interne controle worden opgezet. Voor de andere is het raadzaam 'klein' te beginnen en de rapporten geleidelijk aan uit te breiden zodat het haalbaar blijft en er niet nodeloos veel energie in opgaat.”

Velen associëren 'corporate governance' nog altijd met grote of beursgenoteerde bedrijven. Hoe kunnen we ook alle andere ondernemingen meekrijgen om meer op echte governance in te zetten?

“Goed bestuur is essentieel voor elke onderneming, van welke omvang ook, in algemene zin en nog meer in het kader van duurzaamheid. Een correct bestuur helpt om waarde te creëren op langere termijn en juiste beslissingen te nemen, conflicten te vermijden of op te lossen, een goed imago op te bouwen, waardevolle werknemers en investeerders aan te trekken.”

Duurzaamheid is een kans die je niet laat liggen



© Ageas

“Duurzamer gedrag bij de klanten stimuleren doe je door duurzame keuzes eenvoudig, gemakkelijk en betaalbaar te maken.”

FRANK VANDENBORRE

Group Director
Sustainability

“Eigenlijk is duurzaam verzekeren niets nieuws in vergelijking met het verleden. Een bedrijf dat veerkrachtig, relevant en aantrekkelijk wil zijn, moet zich voortdurend heruitvinden.” De voorbije 200 jaar heeft Ageas dat altijd al gedaan. **Frank Vandenborre**, Group Director Sustainability, en Chief Investment Officer **Wim Vermeir** beschouwen duurzaamheid dan ook minder als een verplichting, dan wel als een kans die je niet kunt laten liggen.

De duurzaamheidsreis van Ageas, één van Europa's grootste verzekeringsgroepen, kwam al op kruissnelheid in 2019. Toen engageerde de groep zich dat de stakeholders – waaronder de maatschappij – de koers van het bedrijf zouden bepalen. *“In de daaropvolgende jaren onderschreven we de duurzaamheidsdoelen (SDG's) en -richtlijnen (Principles for Responsible Investment en Principles for Sustainable Insurance) van de Verenigde Naties”,* illustreert Frank Vandenborre het engagement. *“Tegelijk zetten we onophoudelijk in op sensibilisering, informatie-uitwisseling en werkten we actief op onze ESG-ratings. Kortom, de fundamenten voor een doorgedreven ESG-strategie werden gelegd.”*

**45 MILJOEN
KLANTEN**

**Internationale
verzekeringsgroep**

(levens- en niet-levensverzekeringen)

200 jaar

vakkennis en ervaring

Actief in

14 landen (Europa en Azië)

Behoort tot de marktleiders
in Europa

Belangrijkste verzekeraar
in België

+/- 40.000
medewerkers

Premie-inkomen in 2021:
zo'n **40 miljard euro**
(alle cijfers tegen 100%)

Mensen, producten, investeringen, klimaat

Bij de voorbereiding van zijn strategisch plan 'Impact24' plaatste CEO Hans De Cuyper duurzaamheid in het hart van alles wat Ageas doet. Frank Vandenborre: "Ondanks het feit dat we als beursgenoteerde onderneming aan specifieke regels moeten voldoen, beschouwen we duurzaam ondernemen niet als een zaak van 'moeten', maar van 'willen'. Als een hefboom voor verandering, innovatie en langetermijndenken, als een kans om onze toekomstige groei op een rendabele manier te stimuleren." Die visie clustert Ageas binnen vier zogenaamde impactdomeinen: mensen, producten, investeringen (in de 14 landen waar Ageas actief is) en klimaat. Elk domein koppelt Ageas aan concrete en meetbare doelstellingen (lees de inzet).

De regelgeving stuwt Ageas en de klanten naar een meer duurzame manier van denken en handelen. Wim Vermeir: "Maar het is meer dan dat.

Ons engagement is een intrinsieke motivatie om als bedrijf authentiek, geloofwaardig en succesvol in de wereld te staan. Als langetermijnbelegger integreren wij de milieu-, sociale en governancekenmerken in de financiële analyse van elke belegging. Dat is positief voor de duurzame kwaliteit van onze portefeuille én voor de financiële kwaliteit ervan."

Financiële veerkracht

Duurzaam ondernemen is uiteraard geen vrijblijvende doelstelling. "Zoals gezegd houden we rekening met de stakeholders bij het bepalen van onze koers", beklemtoont Wim Vermeir. "Wat beschouwen zij als de belangrijkste thema's waarop Ageas moet inzetten? Ons zgn. ESG-materialiteitsonderzoek, stelt 'financiële veerkracht' unaniem op één. Vrij vertaald: klanten moeten erop kunnen vertrouwen dat je te allen tijde in staat bent een fatsoenlijk financieel rendement op je producten te bieden of je klanten tijdig en correct kunt vergoeden in geval van een ongunstige gebeurtenis. Voor aandeelhouders gaat het om een duurzaam dividendbeleid dat op termijn stabiele of groeiende dividenden biedt. En voor werknemers betekent het bijvoorbeeld dat je als topwerkgever een correcte en competitieve verloning toepast."

Gelukkig moest Ageas niet van nul starten om zijn engagement en strategie concreet te maken of – in het vakjargon – te materialiseren. In veel landen liepen al mooie initiatieven. Frank Vandenborre: "Zo ontwikkelden we oplossingen specifiek voor diabetespatiënten. Collega's in het Verenigd Koninkrijk geven klanten de keuze om hun auto te herstellen met tweedehandsonderdelen. Of we denken na over woonverzekeringen die klanten ondersteunen bij het energiezuiniger verbouwen. In Portugal zetten we samen met tandartspraktijken in op de opwaardering en toegankelijkheid van de tandheelkundige zorg."

Iedereen draagt bij

De transitie naar een duurzaam businessmodel doe je uiteraard niet in een vingerknip. Zie het als een wereldreis van best wel een aantal jaren. Een reis die af en toe hobbelig kan zijn. Frank Vandenborre: "Het is een culturele verandering waarbij je elke collega aan boord moet krijgen en moet begrijpen hoe hij of zij kan bijdragen aan de uitvoering van de strategie die 100% wordt gedragen door het voltallige management en bestuur."

Besef bovendien dat de reis geen vrijblijvend of liefdadigheidsverhaal is. Dankzij meetbare doelstellingen is iedereen op elk niveau verantwoordelijk voor het bereiken ervan. Dat betekent tegelijk dat je het proces moet 'industrialiseren'. Daarmee bedoelt Wim Vermeir "dat we net zoals met onze financiële data, ook de relevante niet-financiële KPI's op een structurele manier verzamelen, rapporteren en budgetteren. Als bedrijf is het dus zaak om het financieel en niet-financieel management te integreren in één overkoepelende strategie. Dat is de meest ingrijpende verandering voor de toekomst."



© Ageas

"Ageas integreert het financieel en niet-financieel management in één overkoepelende strategie."

WIM VERMEIR
Chief Investment Officer

Concrete, meetbare niet-financiële doelen

Aan elk 'impactdomein' koppelt Ageas concrete, meetbare doelstellingen, te bereiken en te rapporteren tegen eind 2024.

1

Mensen

- Diversiteit en inclusie bevorderen
- Leren wordt een levenslang verhaal
- De werkplek wordt een 'Great Place to Grow'

2

Producten

- Minstens 25% van de omzet (bruto geboekte premies) komt van producten die duurzaam gedrag bij klanten stimuleren
- Doorbraak in de transparantie van de producten

3

Investeringen

- Minstens 10 miljard euro of bijna 10% van het beheerd vermogen investeren in activa die bijdragen tot een meer duurzame maatschappij (groene energie, openbaar vervoer, sociale woningbouw, ...)
- Alle investerings-beslissingen toetsen aan de ESG-criteria

4

Klimaat

- Alle activiteiten zijn CO₂-neutraal
- Een netto-nul CO₂ beleggingsportefeuille tegen 2050

ESG-RAPPORTAGE HOE BEGINT U ERAAN?

U wilt voor uw onderneming een duurzaamheidsverslag, een zogenaamd ESG-verslag, opstellen (voor drie pijlers: milieu, maatschappij en governance), maar u weet niet hoe u daaraan moet beginnen? U vraagt zich af over welke aspecten van de activiteiten dat verslag precies moet gaan en hoe u zo'n rapportage concreet uitvoert? In dit artikel proberen we die vragen te beantwoorden.

De focus voor het opstellen van een goed duurzaamheidsverslag moet liggen op de drie belangrijkste aspecten: de identificatie van de stakeholders, de materialiteitsanalyse en de redactie van het verslag zelf.

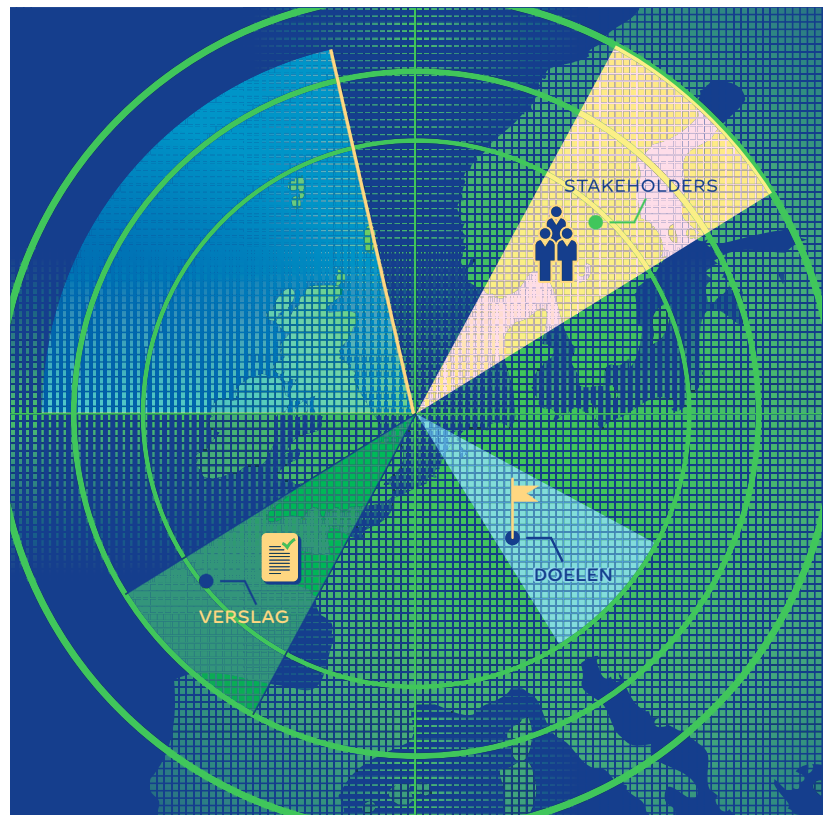
STAKEHOLDERS

Alvorens uw redactiewerk aan te vatten is het belangrijk de 'prioritaire stakeholders' te identificeren, te betrekken en hun standpunt over de belangrijkste ESG-ontwikkelingen van de onderneming te verzamelen.

Stakeholders zijn entiteiten of personen van wie kan worden verwacht dat zij aanzienlijke gevolgen ondervinden van de activiteiten, producten en diensten van een onderneming; en/of wiens acties naar verwachting invloed hebben op het vermogen van een onderneming om haar strategieën uit te voeren en haar doelstellingen te realiseren.

Interne stakeholders:

- Alle afdelingen, ook het management van een onderneming, moeten betrokken worden bij de vaststelling van het kader van het toekomstige ESG-verslag.
- De interne studie van een onderneming geeft een helder beeld van de algemene missie, de waarden, het beleid, de strategieën, de doelstellingen en de targets van de onderneming.



Externe stakeholders:

- De externe stakeholders van een onderneming kunnen bijvoorbeeld haar investeerders, leveranciers, klanten of sectorfederatie(s) zijn, maar ook de lokale bevolking, ngo's, vakbonden, ... behoren tot die groep.
- Hun feedback, zowel de behoeften als de eisen, draagt bij tot een goed begrip van de wereld buiten de onderneming, in al zijn aspecten. De onderneming dient daar rekening mee te houden in haar toekomstige ESG-strategie.

De juiste identificatie van prioritaire actoren hangt af van de specifieke doelstellingen, structuren en operationele modellen van een onderneming.

Vervolgens moet de onderneming beslissen over de meest effectieve methoden om de stakeholders te betrekken, zoals persoonlijke ontmoetingen, workshops, online vragenlijsten en dergelijke meer.

"ALLE AFDELINGEN, INCLUSIEF HET MANAGEMENT, MOETEN WORDEN BETROKKEN"

MATERIALITEIT

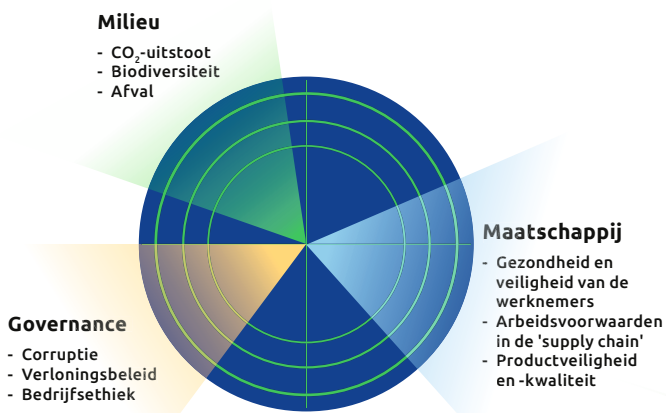
De ESG-materialiteitsmatrix is een methodologie voor het identificeren, prioriteren en communiceren over de ESG-uitdagingen van de onderneming, over de doelstellingen van haar ESG-strategie dus. Daarbij wordt rekening gehouden met thema's die zowel voor interne als externe stakeholders prioritair zijn.

Een onderneming moet zich voor die analyse baseren op de stakeholders die zij als de belangrijkste heeft aangeduid. Ze zal meer bepaald moeten nagaan of de onderwerpen die in het duurzaamheidsverslag behandeld worden en de te verstrekken informatie belangrijk genoeg zijn om de beslissingen van een stakeholder hierover te beïnvloeden.

Een materialiteitsmatrix heeft in principe twee dimensies, die op een grafiek met twee assen kunnen worden geplaatst. Op de x-as staat bijvoorbeeld de score die de interne partijen voor elke doelstelling hebben gegeven en op de y-as de score die de externe partijen hebben gegeven. De doelstellingen in de rechterbovenhoek van de grafiek worden dus door alle stakeholders als belangrijk beschouwd.

Het is belangrijk om te bepalen welke onderwerpen voor die analyse van belang zijn binnen de drie ESG-pijlers, zonder een pijler buiten beschouwing te laten.

Voorbeelden van belangrijke onderwerpen voor de drie pijlers zijn:



HET ESG-VERSLAG

Zodra de materialiteitsanalyse is uitgevoerd en de prioritaire acties zijn vastgesteld, kan een onderneming haar duurzaamheidsverslag op de juiste manier gaan ontwikkelen.

Een onderneming moet daarbij voor een bepaald rapportagekader kiezen. Rapportagenormen zijn een onmisbaar instrument en een hulp om de ESG-informatie die de onderneming openbaar wil maken te structureren, meten en communiceren.

In Europa worden momenteel de GRI-normen (Global Reporting Initiative) het meest gebruikt. Dat zal veranderen eens de Europese Unie met haar nieuwe richtlijn betreffende duurzaamheidsrapportage (CSRD) een geharmoniseerd kader voorstelt.

Deze oefening levert ondernemingen betrouwbare informatie over hun praktijken op. Zo krijgen ze een goed zicht op hun impact op het milieu en op de maatschappij. Dat zijn de hoofddoelen van de analyse. De transparantie en de kwaliteit van de gegevens in het verslag zijn bijgevolg uiterst belangrijk. Voor de grote ondernemingen die nu al onder de wetgeving vallen die hen verplicht die oefening te maken, moet de ESG-rapportage worden bekrachtigd door een auditor of door een erkende onafhankelijke certificeerder. Het maakt de controle van de kwaliteit van de gerapporteerde gegevens nog belangrijker. De bekrachtiging door een auditor of erkende certificeerder zal ook gelden voor ondernemingen die in de toekomst onder deze wetgeving vallen.

Het verslag is het belangrijkste document voor de ESG-strategie van een onderneming. Het zal ook bepalend materiaal opleveren om naar interne en externe stakeholders te communiceren over de doelstellingen van de onderneming. En het zal de onderneming in staat stellen om de weg naar de verwezenlijking van die doelstellingen te volgen. Die jaarlijks te herhalen oefening laat de onderneming toe haar voortgang te analyseren door de gegevens van jaar tot jaar te vergelijken. Zo kunnen gaandeweg lessen worden geleerd om finaal de ESG-doelstellingen te bereiken.

IMPACT- EN KWALITEITSVOLLE DUURZAAMHEIDSVERSLAGEN IN VIJF BELANGRIJKE STAPPEN



AGRISTO 'SUSTAINABILITY AS AN ATTITUDE'



©Agristo nv

Het Belgische Agristo groeide uit tot een wereldspeler in de ontwikkeling en productie van diepgevroren aardappelproducten. Omdat het werkt met een natuurproduct, onderhevig aan de grillen van klimaatverandering en wijzigingen in bodemkwaliteit, was het centraal stellen van duurzaamheid in de rapportage een logische keuze. In die mate dat 'sustainability as an attitude' een centrale pijler werd in de bedrijfsstrategie.

Al in 2016 besloot Agristo om een duurzaamheidsrapport te publiceren. Als energie- en waterintensief bedrijf zit duurzaam ondernemen in het DNA "en is rapporteren over wat duurzaamheid concreet betekent een plus voor onze reputatie bij de interne én externe stakeholders", benadrukt **Ward Claerbout**, Legal & External Affairs Manager. "Zo beschouwen klanten, leveranciers en investeerders Agristo als een partner om hun duurzaamheidsinspanningen te ondersteunen en sturen we onze eindconsumenten en eigen medewerkers het signaal dat duurzaamheid inherent deel uitmaakt van onze toekomstvisie."

"ZORG DAT JE
RAPPORTAGE NIET
TUSSEN DE PLOOIEN
VAN DE DAGDAGELIJKE
BUSINESS VALT"

Ward Claerbout
Legal & External Affairs Manager
Agristo



©Agristo nv

TIP 1: DATA VERZAMELEN

Alles begint bij het verzamelen en ordenen van de zinvolle en accurate informatie. Niet eenvoudig als je vier vestigingen in twee landen op één lijn moet krijgen. "Er was heel wat data beschikbaar, maar die werd vooral bijgehouden vanuit operationele overwegingen. Bedenken hoe je die informatie kan vertalen naar een overzichtelijke rapportage is een eerste belangrijke stap. Wij gebruiken de GRI-standaard (Global Reporting Initiative) als leidraad. En vormden een multidisciplinair 'dedicated' team dat vanuit verschillende invalshoeken ('supply chain', operations, HR, engineering, milieu ...) duurzaamheidsthema's in onze organisatie benadert. Ten slotte evolueerde de datacollectie van een ad-hocgebeuren tot een permanent proces, met tussentijdse evaluaties."

TIP 2: VOLWAARDIG PROJECT

Een duurzaamheidsverslag is geen bijkomstig project. Integendeel. "Een productiebedrijf als het onze functioneert 24/7. Er zijn dus altijd wel dringende zaken die voorrang moeten krijgen. Waak erover dat je voldoende tijd toewijst aan de rapportage zodat je niet 'verdrinkt' in de dagdagelijkse operationele taken. Onderschat de workload niet!"

TIP 3: GELAAGD RAPPORTEREN

De verzamelde data moet behalve accuraat ook voldoende divers en relevant zijn voor de uiteenlopende doelgroepen. "Duidelijkheid scheppen in een berg data is de uitdaging. Wat voor een leverancier een detail lijkt, is voor een investeerder cruciale informatie. Het is zoeken naar het juiste evenwicht. Bovendien moet de informatie onze waarden en ambitie uitstralen. Het verslag bevat dus verschillende lagen en zorgt voor een strategische verankering van duurzaamheid in onze organisatie."

TIP 4: SELECTEER BUSINESSRELEVANTE INDICATOREN

Selecteer zorgvuldig de indicatoren waarover wordt gerapporteerd. "Wij vinden het uitermate belangrijk te rapporteren over de volledige impact van onze activiteiten. Daarom kozen we bewust om te focussen op zowel onze koolstofvoetafdruk, ons waterverbruik, de circulariteit van onze processen en productie (ook de nevenstromen), onze social governance ... Samen vormen ze de 'Agristo footprint'." □

SOCIALE

VERKIEZINGEN

2024

Het VBO, uw strategische partner voor succesvolle sociale verkiezingen

ONTDEK ONS AANBOD

VBO-HANDBOEK

- Dé referentie voor de sociale verkiezingen 2024
- Nuttige tips, meest recente rechtspraak en het nieuwe normatieve kader
- Helder en bondig opgesteld

125 EUR

THEMATISCH SEMINARIEPAKKET

- Pre-electorale procedure (okt 2023)
- Vervolg en slot van de pre-electorale procedure & Dag van de stemming (jan 2024)
- Na de stemming en de installatie van de nieuwe organen (apr 2024)

165 EUR / SEMINARIE

FULL-SERVICE PAKKET

- Drie thematische seminars
- Periodieke e-Alert nieuwsbrief
- Het VBO-Handboek: 'Stap voor stap naar de sociale verkiezingen 2024'

525 EUR

U BESPAART 15%

Meer info? → socialeverkiezingen.expert

VBO FEB
Verbond van Belgische Ondernemingen
Fédération des Entreprises de Belgique



in samenwerking met
IUSTA
just in team

LET'S TALK

VBO FEB PODCAST

Olivier
Legrain

IBA



Stephanie
De Bruyne

itsme



Giles
Daoust

Daoust



Gaëtan
Hannecart

Matexi



Eind januari nieuwe aflevering met
Christ'l Joris, voorzitter ETAP Lighting



Apple Podcasts



Spotify

www.vbo-feb.be

THEMA'S

Beste lezer,

Graag houden we voor u in REFLECT ook de vinger aan de pols van de actualiteit. In elke uitgave krijgt u een overzicht van voor het bedrijfsleven belangrijke thema's die onze experts nauw en secuur aansturen, onderhandelen en opvolgen op zowel economische, sociale, juridische als fiscale domeinen.

In de nu volgende bladzijden van REFLECT vindt u een selectie van dossiers waarop onze experts vandaag actief zijn om de belangen van onze lidfederaties en de aangesloten bedrijven maximaal te behartigen, dit zowel op federaal, Europees als internationaal niveau.

Per thema krijgt u een status van het dossier, de positionering van het VBO en lichten we ook de 'next steps' toe. Op die manier hebt u een 360°-kijk op dossiers met een mogelijke belangrijke impact op uw business.

Een totaaloverzicht van alle dossiers en thema's die onze experts opvolgen, vindt u op www.vbo.be (Actiedomeinen).

40

CYBERSECURITY

Cyberaanvallen en dagelijks bestuur: het VBO staat u bij

41

BE EU 2030

Hoe kan België invloedrijker worden in Europa?

42

DASHBOARD INFLATIE EN CONCURRENTIEVERMOGEN

Inflatie – nieuw record in oktober 2022, hoogste peil sinds juni 1975

43

ARBEIDSMARKT

Arbeidsdeal 2.0: haalbare kaart of pure fictie?

44

COP27

COP27 bracht niet waar we op hoopten

45

CIRCULAIRE ECONOMIE

Belgische plannen voor herstelbaarheids- en levensduurindex

46

ELEKTRONISCHE FACTURATIE

De bal is aan het rollen voor alle facturen aan de overheid

47

BELASTINGDRUK OP ARBEID

Enkel structurele hervormingen kunnen belastingdruk op arbeid doen dalen

CYBERAANVALLEN EN DAGELIJKS BESTUUR HET VBO STAAT U BIJ

Het risico op cyberaanvallen neemt elke dag toe. Tal van getuigenissen van bedrijven die het slachtoffer zijn geworden van dergelijke aanvallen, geven blijk van moeilijkheden die zich op het moment zelf, maar ook daarna, voordoen. Die ondernemingen staan totaal machteloos. Ze komen in een ongekende situatie terecht die hen meestal berooft van alle of van een deel van hun digitale werkinstrumenten of essentiële gegevens die ze nodig hebben om hun activiteiten voort te zetten en hun verplichtingen na te komen.

Het VBO stelde onlangs, in samenwerking met verschillende stakeholders, een brochure op met als titel Cyber Incident Roadmap. Het doel daarvan is om ondernemingen die het slachtoffer zijn van een cyberincident te ondersteunen bij hun interne organisatie, maar vooral bij hun interactie met hun externe contacten, met name de publieke overheden, en dat onder meer in het kader van hun wettelijke verplichtingen. Hoe meldt u een cyberincident aan de RSZ? Of aan de Algemene Administratie van de Fiscaliteit? Welke stappen moet u met betrekking tot de RVA ondernemen om geplande periodes van tijdelijke werkloosheid wegens gebrek aan werk om economische redenen of wegens een 'technische stoornis' te melden?

Tijdens een incident houden we ons vaak bezig met de meest dringende zaken en verliezen we uit het oog dat, in het kader van het dagelijks bestuur, ook ten aanzien van overheidsdiensten of -organen snel moet worden opgetreden. Via deze roadmap geeft het VBO u enkele aanknopingspunten voor hulp en directe contactpersonen die u in staat stellen het incident zo goed mogelijk door te komen en uw activiteit voort te zetten. Tijdens de voorbereidende vergaderingen heeft het met de verschillende betrokken autoriteiten gezocht naar praktische oplossingen, zoals centrale contactpunten en versoepelingen van bestaande procedures. De voorgestelde oplossingen kunnen nog evolueren en verbeterd worden. Maar de eerste stappen zijn alvast gezet.

Cyberweerbaarheid

Het eerste advies is natuurlijk de cyberaanval te voorkomen, en dus alle mogelijke voorzorgsmaatregelen te nemen. Dat is uiteraard het ideale scenario. Er zijn verschillende documenten die bedrijven kunnen helpen hun cyberweerbaarheid te versterken en cyberincidenten te voorkomen en aan te pakken. In 2014 publiceerde het VBO in samenwerking met ICC Belgium, EY (Ernst & Young), B-CCENTRE, ISACA en Microsoft de Belgische Cyber Security Gids¹. Met die gids willen de organisaties alle bedrijven ervan overtuigen om zich, naargelang hun specifieke behoeften, te wapenen tegen cyberdreigingen. De Cyber Security Coalition², waarvan het VBO een stichtend lid is, publiceerde ook een uitstekende gids voor incidentbeheer³. □

Contact
Nathalie Ragheno
Eerste adviseur
Competentiecentrum
Recht & Onderneming
nr@vbo-feb.be



OPZOEKEN OP VBO.BE

■ Cyber Incident
Roadmap



<https://bit.ly/3BwUCNs>

¹ https://www.vbo.be/publicaties/belgische-gids-voor-cyberveiligheid_2014-05-26/

² De Cyber Security Coalition is een uniek samenwerkingsverband tussen spelers uit de academische wereld, de publieke sector en particuliere bedrijven met als doel de krachten te bundelen tegen cybercriminaliteit. Meer dan 100 kernspelers uit die drie sectoren zijn op dit moment actief lid. Zij dragen bij tot de missies en doelstellingen van de Coalition.

³ <https://www.cybersecuritycoalition.be/nl/resource/incident-management-guide/>



DE VRAAG IS NIET OF UW BEDRIJF OOK SLACHTOFFER ZAL WORDEN VAN EEN CYBERAANVAL, MAAR WEL OF U EEN SOLIDE PLAN HEBT OM ACCURAAAT OP DIE AANVAL TE REAGEREN.

HOE KAN BELGIË INVLOEDRIJKER WORDEN IN EUROPA?

Die vraag stond centraal tijdens het evenement dat het VBO op 17 november organiseerde en waarop het, op een groot jaar voor het Belgische voorzitterschap van de Raad, zijn aanbevelingen formuleerde om de invloed van ons land op het Europees besluitvormingsproces te versterken.

Metten is weten

Onze eerste aanbevelingen betreffen de fase waarin de standpunten die België op Europees verdedigt worden uitgewerkt. Ons land heeft er baat bij zijn defensieve en offensieve belangen duidelijker te identificeren en de impact van nieuwe EU-wetgeving op onze economie systematisch te meten. Bovendien zouden de ondernemingen moeten worden geraadpleegd over hun prioriteiten of bezorgdheden bij elk nieuw Europees initiatief.

Wanneer een echt 'Belgisch' netwerk?

Onze aanbevelingen hebben ook betrekking op de manier waarop ons land zijn standpunten verdedigt op Europees niveau. Het klopt dat onze middelen en onze invloed als kleine lidstaat niet onbeperkt zijn. Maar er is nog verbetering mogelijk. We moeten situaties vermijden waarin ons land zich in Europese debatten, bij gebrek aan intra-Belgische consensus, moet onthouden of zich moet beperken tot enkele algemeenheden. Ons land zou ook aan invloed winnen als we een echt 'Belgisch netwerk' creëren binnen de 'Europese bubbel'. Dat wil zeggen: meer informele contacten tussen de Belgen die de Europese dossiers volgen in overheidsdiensten, Europese instellingen en het bedrijfsleven. Onze Europese partners aarzelen ook niet om hun nationale connecties uit te spelen. We pleiten er ook voor om meer in te zetten op overleg met gelijkgezinde landen die dezelfde prioriteiten stellen.

Op naar een optimale omzetting

Ten slotte hebben onze aanbevelingen betrekking op wat er in België moet gebeuren nadat Europa een besluit heeft genomen. De kwaliteit van de uitvoering van die besluiten heeft een grote impact op onze ondernemingen. Als ze niet correct worden geïmplementeerd, kunnen onze ondernemingen de positieve gevolgen van de Europese harmonisatie niet ondervinden. Integendeel, ze ondermijnen dan hun concurrentiekracht. Om dat te vermijden is het belangrijk om de manier waarop Europese richtlijnen worden omgezet in Belgisch recht te optimaliseren. Dat wil zeggen: ze binnen de vastgestelde termijn omzetten, en dat zonder aan 'gold-plating' te doen, dus zonder verder te gaan dan in de Europese tekst werd bepaald. De richtlijnen moeten in alle gewesten van het land op dezelfde manier worden omgezet. Dat is belangrijk als je weet dat 40% van de werknemers in de privésector in een onderneming werkt die in minstens twee gewesten actief is.

Voor zover de korte samenvatting van enkele voorstellen die het VBO doet in zijn Manifest voor een sterker België in Europa. De toepassing zal van iedereen inspanningen vergen en het VBO staat klaar om zijn bijdrage te leveren. □

Contact
Olivier Joris
Executive manager
Competentiecentrum
Europa & Internationaal
oj@vbo-feb.be



OPZOEKEN OP VBO.BE

■ Een invloedrijker België op het Europese toneel?



<https://bit.ly/3FfuGXN>



BELGIË MOET ZIJN DEFENSIEVE EN OFFENSIEVE BELANGEN DUIDELIJKER IDENTIFICEREN EN DE IMPACT VAN NIEUWE EU-WETGEVING OP ONZE ECONOMIE SYSTEMATISCH METEN.

INFLATIE – NIEUW RECORD IN OKTOBER 2022, HOOGSTE PEIL SINDE JUNI 1975

Volgens de laatste cijfers van het Belgische statistiebureau (Statbel) kwam de consumptieprijsindex, die het algemeen prijspeil in België voor een gemiddelde referentiekorf van goederen en diensten meet, in oktober 2022 uit op 128,21 (basis 2013 = 100). Op jaarbasis komt dat neer op een toename van de consumptieprijzen met 12,27%. Een dergelijk inflatieniveau hebben we niet meer gezien sinds juni 1975, toen bedroeg het inflatiepercentage 12,50%.

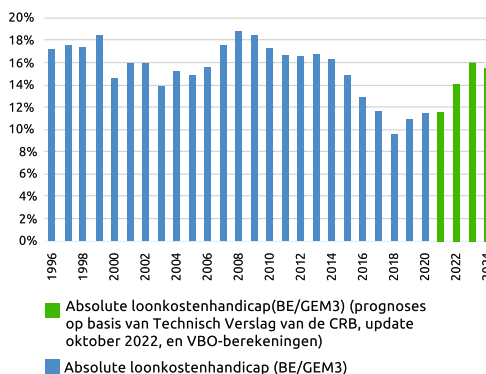
De ondernemingen, die – laten we dat niet vergeten – als eerste door de stijging van de energie- en grondstoffenprijzen worden getroffen, worden langzamerhand ook geconfronteerd met een explosieve stijging van hun loonkosten. In België wordt de stijging van de inflatie immers rechtstreeks, en dus veel sneller dan in onze buurlanden, doorgegeven aan de lonen via de automatische indexering. De voorbije decennia hebben overduidelijk aangetoond dat een combinatie van hoge inflatiecijfers en een automatisch loonindexeringssysteem een bijzonder gevaarlijke cocktail vormt, aangezien die elementen elkaar aanvuren. De ondernemingen hebben geen andere keuze dan die explosieve toename van de kosten door te rekenen in hun verkoopprijzen, waardoor het probleem nog groter wordt. Volgens de laatste vooruitzichten van het Federaal Planbureau (FPB) van 8 november 2022 (zie grafiek hiernaast) zou de afgevlakte gezondheidsindex in 2022 en 2023 in totaal met 15,6% stijgen! Dat is evenveel in twee jaar als in de afgelopen tien jaar ...

Om de huidige situatie op te volgen, ontwikkelde het VBO een 'inflatie en concurrentievermogen'-dashboard, dat maandelijks zal worden bijgewerkt. Dat vindt u via deze link (laatste update op 06/12/22): <https://bit.ly/3Y0CF3m>

De regering heeft een reeks maatregelen genomen om gezinnen en ondernemingen te helpen. Het VBO juicht die steun toe, maar gezien de omvang van de dreigende concurrentiecrisis dringt het aan op aanvullende maatregelen. Volgens onze voorspellingen zal onze absolute loonhandicap ten opzichte van onze drie belangrijkste handelspartners, Duitsland, Frankrijk en Nederland, die de afgelopen tien jaar werd teruggebracht tot iets meer dan 10%, tegen eind 2023 opnieuw

oplopen tot 16%. Een decennium aan inspanningen weggeveegd in minder dan 2 jaar ... Daarom vraagt het VBO de sociale partners en de regering om dringend na te denken over mogelijke bijkomende maatregelen om de concurrentiekracht van onze ondernemingen te vrijwaren. Als er niet wordt ingegrepen, zal de huidige energiecrisis een competitiviteitscrisis worden, die zich zal vertalen in verlies van marktaandeel, faillissementen en jobverlies. □

ABSOLUTE LOONKOSTHANDICAP TEN OPZICHTE VAN DE DRIE BUURLANDEN VAN 1996 TOT 2024



Bronnen: CRB, centrale banken en VBO-berekeningen.

Contact
Edward Roosens
Chief economist &
Executive manager
Competentiecentrum
Economie & Conjunctuur
er@vbo-feb.be



Christophe Ernaelsteen
Adviseur
Competentiecentrum
Economie & Conjunctuur
ce@vbo-feb.be

OPZOEKEN OP VBO.BE

■ Inflatie
■ VBO FEB -
Dashboard inflatie en
concurrentievermogen
<https://bit.ly/3Y0CF3m>



DE COMBINATIE VAN HOGE INFLATIE EN EEN AUTOMATISCHE LOONINDEXERING VORMT EEN GEVAARLIJKE COCKTAIL.

ARBEIDSDEAL 2.0 HAALBARE KAART OF PURE FICTIE?

De regering klopte op 11 oktober jl. het begrotingsakkoord 2023-2024 af, met het niet mis te verstane engagement om door middel van structurele hervormingen van de Belgische arbeidsmarkt de vooropgezette doelstelling van de tewerkstellingsgraad van 80% te bereiken. Je zou dan ook verwachten dat onze minister van Werk alles in het 'werk' zou stellen om de koe bij de horens te vatten en het noodzakelijke wettelijke kader zou creëren om meer mensen aan de slag te krijgen, hand in hand met de gewesten.

De algemene beleidsnota van de minister van 28 oktober 2022 stelt op dat vlak echter teleur. Je kan niet alle heil verwachten van mensen die al aan het werk zijn, en je kan net zomin verwachten dat het probleem van inactiviteit zal worden opgelost door wat extra premies uit te loven aan werkzoekenden die aan de slag gaan, en de focus daarnaast hoofdzakelijk op 'knelpuntopleidingen' te leggen. Arbeidsmarkt-specialisten zijn het erover eens dat het opkrikken van de tewerkstellingsgraad in België een ambitieus actieplan vraagt, waarbij de federale overheid de nodige hefboomen moet creëren om de arbeidsmarkt ten gronde te hervormen om meer mensen aan het werk te krijgen.

Een plan met ambitie zet in op meerdere werven en durft te hervormen. Neem nu de vele inactiviteitsvallen (en werkloosheidsvallen), die 'niet-werken' aantrekkelijker en voordeliger maken dan 'werken'. Die zijn onder meer het gevolg van de werkloosheidsverzekering die de onbeperktheid in de tijd van de uitkeringen (de enige in Europa) combineert met de meer en meer afkalkende degressiviteit van de uitkeringen, aangevuld met de lijst van extra (financiële) voordelen voor mensen met een uitkering. Aan het werk gaan betekent voor die mensen dat ze op het einde van de maand veel minder overhouden en geen enkele incentive meer ondervinden om naar werk te zoeken. Het verhaal van rechten en plichten, dat inherent is aan ons stelsel van sociale zekerheid, is ook al jaren zoek.

Flexibiliteit

Voorts is het echt noodzakelijk om het arbeidsrecht te hervormen, door de talrijke drempels die een soepelere opstap naar werk ontmoedigen weg te werken. Pak daarvoor het veel te rigide en weinig activerende ontslagrecht aan en stop de ongebreidelde uitbreiding van de werknemersflexibiliteit die het voor werkgevers almaar moeilijker maakt om de puzzel van een vlotte arbeidsorganisatie te leggen. Want daar is de balans al jaren zoek: door de oprukkende digitalisering, de klimaattransitie, maar ook de vele crisissen, hebben ook ondernemers nood aan meer instrumenten om het werk soepeler georganiseerd te krijgen. Met lede ogen kijken werkgevers naar de inflatie aan extra ontslagbeschermingen die het vertrouwen op de werkvloer meer en meer onder druk zet, met een toenemend risico op potentiële conflicten. Dat helpt echt niemand vooruit. Met andere woorden, meer flexibiliteit voor werknemers vereist ook meer flexibiliteit voor werkgevers, en vice versa! □

Contact
Monica De Jonghe
Bestuurder-directeur-
generaal
Executive Manager
Competentiecentrum
Werk & Sociale Zekerheid
mjo@vbo-feb.be



OPZOEKEN OP VBO.BE



- Arbeidsdeal 2.0
- REFLECT-magazine
"Tools voor een
futureproof
arbeidsmarktbeleid"
van september 2022



**MEER FLEXIBILITEIT
VOOR WERKNEMERS
VEREIST OOK MEER
FLEXIBILITEIT VOOR
WERKGEVERS, EN
VICE VERSA!**

COP27 BRACHT NIET WAAR WE OP HOOPTEN

Van 6 tot 18 november hebben de klimaat specialisten van bijna 200 landen bij elkaar gezeten in Sharm-El-Sheik voor de 27^e klimaatconferentie van de Verenigde Naties (COP27). En hoewel er twee dagen langer dan voorzien werd vergaderd, is het eindresultaat toch erg teleurstellend.

Laten we eerst terugkeren naar een jaar geleden, naar de vorige klimaatconferentie, de COP26, in Glasgow. Daar werd een akkoord gesloten waarin werd afgesproken om de opwarming van de aarde te beperken tot 1,5°C. Omdat de gevolgen voor mens, milieu en klimaat bij een opwarming tot 2°C veel groter en dramatischer zouden zijn dan bij 1,5°C. Na het akkoord van Parijs in 2015 eindelijk nog eens een hoopvol resultaat voor het mondiaal klimaatbeleid. Via dat akkoord gaven alle landen aan dat ze het hadden begrepen: de opwarming van de aarde moet afgeremd worden.

In de aanloop van de klimaatconferentie werd duidelijk dat 'loss and damage' een belangrijk agendapunt zou worden. 'Loss and damage' is de term voor de vraag van de ontwikkelingslanden om iets uit te werken dat hen zou vergoeden voor de gevolgen die ze ondergaan door de klimaatverandering.

Onevenwichtig akkoord

In het akkoord van de COP27 staat geschreven dat in de komende maanden afspraken gemaakt moeten worden over hoe het 'loss and damage'-systeem praktisch uitgewerkt zal worden en hoe in de financiering ervan zal voorzien worden. Daarmee in schril contrast staat het ontbreken van afspraken over het verminderen van de broeikasgasemissies, tegen wanneer landen hun klimaatambities moeten verhogen of over de uitfasering van steenkool en andere fossiele brandstoffen. Dat maakt van het akkoord een grote teleurstelling.

Weinig transparant beslissingsproces

Het VBO was als waarnemer aanwezig op de COP, maar toch blijft het heel onduidelijk hoe dit akkoord tot stand is gekomen. De EU heeft een voorstel uitgewerkt voor 'loss and damage' waarbij de landen die 'loss and damage' financieren zelf kunnen bepalen naar welke landen en projecten hun middelen gaan. Dit om te vermijden dat geld naar bijvoorbeeld China zou gaan. De Afrikaanse landen eisten echter een fonds waar donorlanden geld

zouden in storten waarna de ontwikkelingslanden (en dus ook China) zelf zouden bepalen waar het geld naartoe gaat. Omdat de Afrikaanse landen een akkoord zonder een fonds uitsloten, heeft Europa uiteindelijk ingestemd met zo'n fonds. Maar koppelde er wel de voorwaarde aan dat er in het akkoord duidelijke afspraken zouden staan over het verminderen van emissies en dat bepaalde groeilanden het fonds mee moeten financieren.

En hoewel de EU op een bepaald moment dreigde om de onderhandelingen te verlaten, hebben ze in de laatste uren van de COP27 toch ingestemd met een akkoord dat bijna niets van die voorwaarden bevat. De reden daarvoor is absoluut niet duidelijk. Was Egypte als voorzitter van de COP niet neutraal en hadden ze alleen oor voor de Afrikaanse landen? Of heeft de EU geconcludeerd dat geen akkoord nog slechter zou zijn voor het klimaat dan een slecht akkoord dat vooral iets zegt over 'loss and damage' maar niks over uitstootvermindering?

Contact
Sebastiaan Marien
Adviseur
Competentiecentrum
Energie, Klimaat &
Mobiliteit
sem@vbo-feb.be



OPZOEKEN OP VBO.BE
COP27



WAS DE CONCLUSIE VAN DE EU DAT GEEN AKKOORD NOG SLECHTER ZOU ZIJN DAN EEN SLECHT AKKOORD? 'LOSS AND DAMAGE' BOVEN 'UITSTOOTVERMINDERING'?

BELGISCHE PLANNEN VOOR HERSTELBAARHEIDSEN LEVENSDUURINDEX

Minister van Leefmilieu, Klimaat en Green Deal Zakia Khattabi heeft haar plannen voor de invoering van een herstelbaarheids- en levensduurindex¹ voorgelegd aan de Federale Raad voor Duurzame Ontwikkeling en de Centrale Raad voor het Bedrijfsleven. Het VBO benadrukt dat het belangrijk is om in het kader van de circulaire economie te werken aan producten met een langere levensduur en een betere herstelbaarheid. Een dubbele nationale index is daarvoor echter geen geschikte oplossing, wij vragen om het Europese kader te volgen.

Om de reparatie en verlenging van de levensduur van producten te bevorderen, zou in eerste instantie een herstelbaarheidsindex ingevoerd worden. Aan de hand van een score van 0 tot 10 ziet de consument hoe herstelbaar het product is. Die score zal berekend worden op basis van de haalbaarheid van de demontage en de reparatie van een product. Het wetsvoorstel is sterk geïnspireerd op, maar gaat verder dan het Franse model, dat echter al bekritiseerd werd en herzien zal worden.

Naast een herstelbaarheidsindex zou op termijn een levensduurindex ingevoegd worden. Die verplicht de fabrikanten om de verwachte levensduur van een toestel aan te geven, alsook hoelang zij bepaalde software voor onderhoud ondersteunen. Bovendien voorziet het wetsontwerp in de mogelijkheid om een minimale herstelbaarheids- of levensduurscore op te leggen als voorwaarde voor het op de markt brengen van het product.

Transitie naar duurzame producten

De Europese wetgever is zich ten volle bewust van het belang van de transitie naar een duurzame, circulaire economie, en levert momenteel volop inspanningen om die transitie te leiden en te ondersteunen. Producten zoals smartphones en tablets vallen nu reeds onder een bindend Europees kader voor energielabels en ecologisch ontwerp. Daarnaast omvat het ambitieuze voorstel voor een 'Ecodesign for Sustainable Products Regulation' (ESPR) nieuwe herstelbaarheids- en informatievereisten. Bovendien

wil de Europese wetgever inzetten op het versterken van de positie van de consument door de verplichting in te voeren om op producten een score weer te geven die de herstelbaarheid ervan aangeeft. Die score zou bepaald worden volgens een Europeesrechtelijke methode. De uitwerking van de methode is nog niet duidelijk, maar zou gelinkt kunnen worden aan de eisen in de ESPR.

Europese regelgeving is voorwaarde voor doeltreffendheid

Enkel een geharmoniseerde Europese index kan een echte stimulans zijn voor meer duurzame producten. Dat instrument zal ervoor zorgen dat alle bedrijven op een uniforme manier informatie uitwisselen en in hun ecodesign de principes van herstelbaarheid meer in acht nemen. Het zal de markt van reserveonderdelen en de tweedehandsmarkt een boost geven en zal vooral ook de consument op een duidelijke manier naar meer duurzame keuzes leiden. Bovenal moet rekening worden gehouden met de vrijemarktwerking en de hedendaagse Europese en internationale context. De eventuele invoering van een minimumscore van herstelbaarheid is in dat opzicht alvast onaanvaardbaar voor het VBO, het zou Belgische bedrijven immers opzadelen met een groot concurrentienadeel. □

Contact Stephan Vandermolen

Competentiecentrum
Sustainability & Circulaire
Economie
svm@vbo-feb.be



Tine Debaes

Competentiecentrum
Recht & Onderneming
tdb@vbo-feb.be

OPZOEKEN OP VBO.BE

Herstelbaarheidsindex



¹ Dat artikel werd afgerond op 8 december 2022



**ENKEL EEN
GEHARMONISEERDE
EUROPESE INDEX
KAN EEN ECHTE
STIMULANS ZIJN
VOOR MEER
DUURZAME
PRODUCTEN.**

DE BAL IS AAN HET ROLLEN VOOR ALLE FACTUREN AAN DE OVERHEID

1 november 2022. Deze datum doet u waarschijnlijk denken aan Allerheiligen of 'die dag waarop er niet gewerkt wordt'. Allemaal juist maar 1 november 2022 zal ons vooral bijblijven als de dag waarop de bal aan het rollen ging voor elektronische facturatie in ons land, de dag waarop elektronische facturatie verplicht werd gemaakt voor alle facturen gericht aan de overheid waarvan het facturatiebedrag groter dan of gelijk is aan de Europese drempel. Een papieren factuur of een pdf'je via mail versturen naar overheidsinstanties zal dus niet langer worden aanvaard.

Wat was elektronische facturatie nu ook al weer?

Het opstellen van facturen in pdf-formaat is het alvast niet! Een elektronische factuur, e-factuur of e-invoice is een gestructureerd, digitaal bestand dat vanuit het ene geautomatiseerde systeem elektronisch kan worden verwerkt in het andere systeem, waarbij de facturatiegegevens altijd op een vaste plek staan.

Waarom overschakelen naar elektronische facturatie?

Werken met een e-factuur biedt heel wat voordelen. Allereerst zullen bedrijven die overschakelen van handmatige verwerking van facturen naar elektronische facturatie heel wat stappen binnen het facturatieproces kunnen elimineren. Dit zal de efficiëntie verhogen en significante besparingen met zich meebrengen. Daarnaast wordt – dankzij de automatisatie – ook de kans op fouten tot het minimum herleid.

Vanaf 1 november 2022 is het dus verplicht om facturen na uitvoering van overheidsopdrachten en -aanbestedingen, elektronisch te verzenden naar de overheid. Die verplichting zal echter niet onmiddellijk op elke overheidsopdracht of aanbesteding van toepassing zijn maar zal gefaseerd worden ingevoerd:

- **1 november 2022**
Elektronische uitreikingsverplichting voor facturen naar een overheid voor opdrachten waarvan de geraamde waarde gelijk is aan of hoger is dan de Europese drempel (die bedraagt 215.000 euro voor goederen en diensten).
- **1 mei 2023**
Elektronische uitreikingsverplichting voor facturen naar een overheid voor opdrachten waarvan de geraamde waarde gelijk is aan of hoger is dan 30.000 euro.

- **1 november 2023**
Elektronische uitreikingsverplichting voor alle facturen naar een overheid (met uitzondering van de facturen onder de drempel van 3000 euro, exclusief btw).

Zoals u kunt zien, is bovenstaande wetgeving enkel gericht op B2G-facturen. Dit zijn facturen van bedrijven die gericht zijn naar de overheid. Verwacht wordt echter dat de verplichting omtrent elektronische facturatie in de nabije toekomst zal worden uitgebreid naar facturen die gericht zijn naar andere bedrijven (B2B). Het zal er dan ook op aankomen om als bedrijf klaar te zijn en de efficiëntiewinsten die elektronisch factureren met zich mee zal brengen te omarmen.

De bal van elektronische facturatie is dus aan het rollen en – zoals u weet – is een rollende bal vaak nog maar moeilijk te stoppen. □

Contact Willem Thijs

Competentiecentrum
Digitaal & Innovatief
ondernemen
wt@vbo-feb.be



OPZOEKEN OP VBO.BE

Elektronische
facturatie



**BEDRIJVEN DIE
OVERSCHAKELEN
NAAR ELEKTRONISCHE
FACTURATIE KUNNEN
HEEL WAT STAPPEN IN
HET FACTURATIEPROCES
ELIMINEREN, WAT
SIGNIFICANTE
BESPARINGEN MET
ZICH MEEBRENGT.**

ENKEL STRUCTURELE HERVORMINGEN KUNNEN BELASTINGDRUK OP ARBEID DOEN DALEN

De Belgische belastingdruk op arbeid is als een blok aan het been van de Belgische economie dat al decennia de competitiviteit voor onze ondernemingen en de tevredenheid van onze werknemers in het gedrang brengt. Illustratief is de fiscale en sociale heffing van bijna 55 procent bij een loonsverhoging voor inkomens hoger dan 2.440 euro per maand. Het Belgische belastingstelsel is er dan ook niet op gericht om méér werken voor extra loon te stimuleren.

En recente cijfers wijzen erop dat dit probleem alleen maar groter wordt: ondanks het feit dat in de afgelopen periode geen lastenverhogende maatregelen werden genomen ten aanzien van werknemers, blijkt uit berekeningen van de OESO¹ dat de belastingdruk in België zowel in 2021 als in 2022 is gestegen voor alle werknemers. Voor een alleenstaande werknemer met een gemiddeld inkomen (ongeveer 4.000 euro in 2022) nam de belastingdruk, die in 2020 nog 39 procent bedroeg, toe tot 39,5 procent in 2021 en ruim 40 procent in 2022. Daarmee zou de belastingdruk opnieuw een niveau bereiken van vóór 2018, en daarmee de taxshift onder de regering-Michel in grote mate tenietdoen.

De gebrekkige jaarlijkse fiscale indexatie en de selectieve maatregelen die met de minitaxshiftwet van 28 maart 2022 werden genomen – met name de versterking van de werkbonus en de eerste fase van de uitdoving van de bijzondere bijdrage sociale zekerheid – konden die stijging niet voorkomen. In sommige gevallen werd de belastingdruk zelfs verhoogd.

Het is duidelijk dat aanpassingen in de marge, zoals het vertrekpunt voor een eerste fase van de fiscale hervorming dat door de regering op 11 oktober 2022 werd beslist, niets fundamenteels kunnen wijzigen aan de hoge belastingdruk op arbeid in België. Een vergelijking met de buurlanden toont aan dat werknemers (met uitzondering van zij die van de werkbonus kunnen genieten) structureel aanzienlijk minder overhouden dan werknemers in de buurlanden met eenzelfde loon. Dat verschil loopt op van gemiddeld 6 tot 8 procent minder nettoloon.

De oorzaak van dat structurele verschil ligt in de breedte van onze belastingsschijven en de tariefstructuur die een extreem oplopende progressiviteit veroorzaken. Het principe van 'de sterkste schouders dragen het meeste bij' is in België dan ook volledig uitgerekt, waardoor een werknemer met een inkomen van meer 3.918 euro (m.a.w. vanaf het gemiddelde inkomen in 2022) reeds aan het allerhoogste tarief wordt belast. Werknemers in de buurlanden houden meer netto over omdat daar lagere tarieven met voldoende brede belastingsschijven worden gehanteerd. Bovendien zijn in de meeste buurlanden de bijdragen aan de sociale zekerheid geplafonneerd.

Het wordt tijd dat de regering afstapt van de aanpassingen in de marge, die duidelijk op (korte) termijn wegsmelten als sneeuw voor de zon, en eindelijk alle middelen inzet om in te grijpen in de barema's, door voor alle werknemers de tarieven te verlagen en de belastingsschijven te verbreden. Enkel op die manier kan de belastingdruk naar het voorbeeld van onze buurlanden worden genormaliseerd. □

Contact

Koen De Munck
Competentiecentrum
Fiscaliteit & Investerings
kod@vbo-feb.be

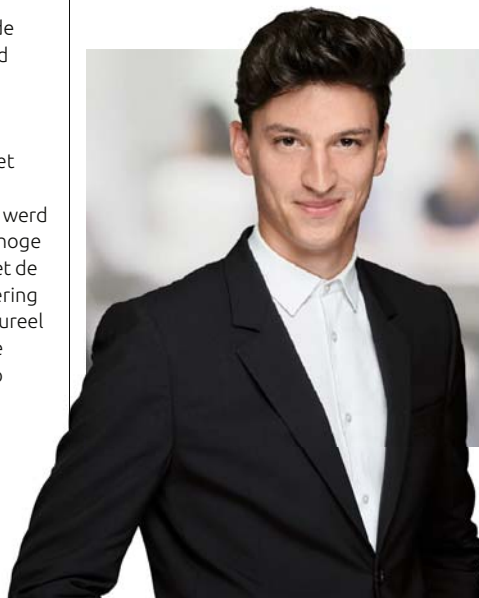


OPZOEKEN OP VBO.BE

Fiscale hervormingen



¹ OECD (2022) Taxing Wages 2022



**HET WORDT TIJD
DAT DE REGERING
AFSTAPT VAN DE
AANPASSINGEN IN
DE MARGE, EN
EINDELIJK ALLE
MIDDELEN INZET OM
IN TE GRIJPEN IN DE
BAREMA'S.**

SELECTIE VAN UITGEGEVEN EN NIET-UITGEGEVEN RECHTSpraak VAN ARBEIDSGERECHTEN EN -HOVEN

WELZIJNSWET WERKNEMERS

Toepassingsgebied

De welzijnswet werknemers beschermt niet alleen het welzijn van de werknemers, maar heeft ook betrekking op het welzijn van de klanten van de werkgever.

Hof van Cassatie, 13 januari 2022, JTT, 2022, 157

BEWIJS

Opname telefoongesprek – Ontvankelijkheid

Behoudens wanneer de wet uitdrukkelijk anders bepaalt, kan het gebruik van onrechtmatig verkregen bewijs slechts worden geweerd, indien de bewijsverkrijging de betrouwbaarheid van het bewijs aantast of indien hierdoor het recht op een eerlijk proces in gevaar wordt gebracht.

Hof van Cassatie, 14 juni 2021, JTT, 2022, 200

GELIJKE BEHANDELING

Moederschap – Kinderopvang

Het begrip moederschap in artikel 4, § 1, van de wet van 10 mei 2007 ter bestrijding van discriminatie tussen vrouwen en mannen, betekent niet het moeder zijn in het algemeen, maar heeft slechts specifieke betrekking op de periode onmiddellijk na de bevalling gedurende dewelke de biologische gesteldheid van de vrouw en de bijzondere relatie met het kind wordt beschermd.

Bijgevolg valt een probleem van kinderopvang niet onder moederschap in de zin van voormeld artikel 4, § 1.

Hof van Cassatie, 4 april 2022, S.20.0025.N, www.juportal.be

GELIJKE BEHANDELING

Handicap – Redelijke aanpassingen

De verplichting voor de werkgever om redelijke aanpassingen door te voeren voor een werknemer met een handicap houdt de verplichting in om die werknemer in een andere functie aan te stellen waarvoor hij de vereiste bekwaamheden en capaciteiten heeft en waarvoor hij beschikbaar is, op voorwaarde dat deze maatregel voor de werkgever geen onevenredige belasting vormt.

Europese Hof van Justitie, 10 februari 2022, JTT, 2022, 181

LOON

Eenzijdige vermindering van de premie in de hospitalisatieverzekering

De werkgeversbijdrage in de hospitalisatieverzekering is loon en behoort tot de essentiële bestanddelen van de arbeidsovereenkomst. De werkgever mag deze premie dus niet eenzijdig verlagen. De eenzijdige wijziging ervan geeft recht op schadevergoeding.

Arbeidshof Brussel, 26 oktober 2021, JTT, 2022, 187

KORTGEDING

Rechtmatig belang – Mededeling door de werkgever van bepaalde documenten en informatie aan de ondernemingsraad

De werknemersvertegenwoordigers in de ondernemingsraad en de vakorganisaties hebben een rechtmatig, reeds verkregen en dadelijk belang om de werkgever te horen veroordelen tot het meedelen van documenten en informatie om de naleving te verzekeren van de informatie- en consultatieplicht van de werkgever tijdens fase 1 van de zogenaamde "Renault" procedure.

De rechter miskent het principe van de uitspraak bij voorraad niet wanneer hij de mededeling van diverse documenten en informatie beveelt en de partijen een duidelijke kalender oplegt voor het verloop van de fase van informatie en consultatie.

Deze beslissing belet de werkgever immers niet om de voorgenomen reorganisatie verder te zetten en houdt geen uitspraak in over de betwisting van de partijen nopens het bestaan van een conventionele overgang van onderneming

Arbeidshof Brussel (kortgeding), 3 februari 2022, JTT, 2022, 269

KENNELIJK ONREDELIJK ONTSLAG

Rechtsmisbruik

De werknemer die geen regelmatige vraag tot mededeling van de ontslagredenen aan zijn werkgever heeft gericht draagt de bewijslast om aan te tonen dat het ontslag kennelijk onredelijk was, zelfs als de werkgever hem vooraf de ontslagredenen spontaan heeft meegedeeld.

De werkgever maakt misbruik van zijn ontslagrecht wanneer hij een werknemer bruske en zonder voorafgaande verwittiging ontslaat, daar waar hij zich in de ondernemingsraad ertoe verbonden had om de werknemers te informeren over hun tekortkomingen en hen de kans te geven zich te herpakken alvorens te worden ontslagen.

De morele schade van de werknemer moet worden vergoed en kan ex aequo et bono begroot worden.

Arbeidshof Brussel, 14 april 2021, JTT, 2022, 279

ONTSLAG

Dringende reden – Regelmatigheid

Het gebrek aan het effectief bezorgen van de aangetekende brief waarmee de dringende reden aan de werknemer ter kennis wordt gebracht, als gevolg van een vergissing door BPost die ontbrekend is overgegaan tot een terugkeer naar de afzender, heeft niet tot gevolg dat het ontslag waartoe de werkgever is overgegaan, ongeldig zou zijn.

Artikel 35 van de wet van 3 juli 1978 betreffende de arbeidsovereenkomsten legt aan de werkgever geen resultaatsverbintenis op voor wat betreft het effectief overhandigen van de brief aan de werknemer.

Arbeidshof Luik (afdeling Neufchâteau), 23 februari 2022, JLMB, 2022/30

ONTSLAG

Dringende reden – Horen van de werknemer – Gelijkeheidsbeginsel

Artikel 35 van de wet van 3 juli 1978 bevat geen schending van het gelijkheidsbeginsel, in zoverre het aan de werknemer uit de privésector aan wie de werkgever overweegt kennis te geven van een ontslag om een dringende reden met toepassing van die bepaling, niet het recht waarborgt om door zijn werkgever te worden gehoord alvorens dat ontslag te krijgen.

Grondwettelijk Hof, 27 oktober 2022, arrest 137/2022, A.R. 7518, www.const-court.be



Contact



Antoine Vanden Abeele

Geassocieerd advocaat,
IUXTA Legal

avandenabeele@iuxta.legal
www.iuxta.legal

HET VBO ONDERNEEMT

BE EU - BELGIË STERKER
IN EUROPA

‘HOE KAN BELGIË EEN SLEUTELROL SPELEN IN EUROPA?’

'België sterker in Europa' was het centrale thema van een speciale Europese conferentie die het VBO organiseerde op donderdag 17 november, ruim een jaar voor de start van het Belgische voorzitterschap van de Raad van de Europese Unie. Het VBO presenteerde er een manifest met daarin 12 aanbevelingen om België meer te laten wegen op het Europese besluitvormingsproces en de aanpak van Europese aangelegenheden in ons land te verbeteren.



"Het is belangrijk dat België maximaal weegt op het Europese besluitvormingsproces en waakt over regels die onze concurrentiekracht versterken. Het VBO en zijn leden-sectorfederaties zijn ervan overtuigd dat ons land met die 12 aanbevelingen onze Belgische belangen, maar ook die van de Belgische bedrijven, beter zal kunnen behartigen op Europees niveau", aldus Bart De Smet, voorzitter VBO FEB.

Het evenement, dat in goede banen werd geleid door Björn Soyer en Louise Everarts (laureaten van de Herman Van Rompuy Scholarship), werd opgeleusterd door Charles Michel (voorzitter van de Europese Raad), Didier Reynders (Europees Commissaris voor Justitie), Petra De Sutter (vice-eersteminister en minister van Ambtenarenzaken, Overheidsbedrijven, Telecommunicatie en Post, en voormalig Europees Parlementslid), Willem Van de Voorde (permanent vertegenwoordiger van België bij de Europese Unie), Thomas Tindemans (Chairman Hill+Knowlton Strategies Brussels en voorzitter van de Belgian Business for Europe-werkgroep van het VBO) en Véronique Willems (Secretary General SMEUnited en voormalig EU-adviseur bij UNIZO).



Het nieuwe werken heeft een impact op de manier waarop het VBO zich laat horen en kennis deelt. Voortaan communiceert het VBO parallel via webinars, webcasts, podcasts, ... al dan niet in een hybride vorm.

04/10/2022

SUCCESSVERHALEN OP INTERNATIONALE TOURNEE

De 'Belgian Business Champions'-leerstoel heeft zijn 6e verjaardag gevierd. Wat is er bereikt sinds de oprichting ervan in 2016? Het antwoord, dat meer dan positief was, werd onthuld tijdens een nieuwe, druk bijgewoonde bijeenkomst van de leerstoel. Gesterkt door die eerste ervaring heeft het VBO, nog steeds in samenwerking met de Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen van de KU Leuven en de UCLouvain School of Management, besloten om de 'Belgian Business Champions'-leerstoel minstens tot 2025 verder uit te bouwen, het jaar waarin de twee universiteiten hun 600^e verjaardag vieren.



Van l. n. r.: Luc Sels, rector KU Leuven, Pieter Timmermans, CEO VBO FEB, en Vincent Blondel, rector UCLouvain

27/10/2022

VBO ONTVANGT BUSINESSEUROPE

De vergadering van het Executive committee van BusinessEurope, de Europese werkgeversorganisatie waarvan het VBO het Belgische lid is, vond plaats op het VBO. Pieter Timmermans, CEO van het VBO, vertegenwoordigde er ons verbond. De gesprekken gingen voornamelijk over de prioritaire dossiers vóór het einde van de huidige Europese legislatuur.



Van l. n. r.: Christophe Beaux, directeur-generaal van het Franse MEDEF, Markus Beyrer, directeur-generaal van BusinessEurope, en Pieter Timmermans, CEO VBO FEB



21/11/2022

SEMINARS SOCIALE VERKIEZINGEN GAAN VAN START

Voorbereiden, anticiperen en organiseren. Dat is in een notendop de kernboodschap van de studienamiddag die het VBO in samenwerking met advocatenbureau Claeys & Engels organiseerde als 'strategische voorbereiding' op de komende sociale verkiezingen.

LET'S TALK

NIEUWE GASTEN!

In zijn podcast Let's Talk, laat het VBO u elke laatste donderdag van de maand kennismaken met een sleutelfiguur uit de Belgische bedrijfswereld. De meest recente genodigden:

- 1 **Michel Croisé** (Sodexo België-Luxemburg)
- 2 **Hans Casier** (INEOS)
- 3 **Stephanie De Bruyne** (itsme)



VBO AGENDA



Meer info: www.vbo.be > events

VANAF FEBRUARI 2023

THE FUTURE OF WORK – STRATEGIEËN VOOR DE DIGITALE TRANSITIE

We staan voor heel wat transities: onder meer op vlak van technologie, data & digitalisering, en energie. Die (r)evoluties hebben een significante impact op de bredere samenleving, en dus zeker op het economisch weefsel en de arbeidsmarkt. Hoe kunnen we ondernemingen en mensen begeleiden in die transitie van skills? Hoe kunnen we anticiperen op die evoluties om naar de nieuwe gevraagde skills toe te groeien?

Donderdag 9 februari 2023 om 17 u.

Launchevent

Plaats: Brussel
Info: www.vbo.be
events@vbo-feb.be

JANUARI – APRIL 2024

SOCIALE VERKIEZINGEN

Een goede voorbereiding begint met degelijke informatie. Om niet voor een voldongen feit te worden geplaatst, moet uw onderneming nu al nadenken over de manier waarop ze de komende sociale verkiezingen zal aanpakken! Tijdens een eerste gratis seminar worden de strategische vraagstukken behandeld die u minstens een jaar van tevoren op het hoogste niveau van uw onderneming moet bespreken. Het VBO zal er ook de aandacht vestigen op de nieuwe wetgeving inzake sociale verkiezingen in 2024. Dit seminarie betekent het startschot van het 'totaalpakket' dat het VBO aanbiedt als uw strategische partner voor de komende sociale verkiezingen.

Oktober 2023

Pre-electorale procedure

Januari 2024

Vervolg en slot van de pre-electorale procedure & dag van de stemming

April 2024

Na de stemming en de installatie van de nieuwe organen

Plaats: Brussel
Info: www.vbo.be
events@vbo-feb.be
Meer info: socialeverkiezingen.expert

OKTOBER – NOVEMBER 2023

YOUNG TALENT IN ACTION

YTIA XXL is specifiek bedoeld voor alle jongeren die investeren in hun toekomst. Een extra large programma van vijf uur om inspiratie op te doen, weg van de platgetreden paden. Hét moment om bedrijfsleiders en carrièrejagers te ontmoeten en te praten over hun traject en ervaringen.

Eind oktober/begin november 2023 zijn we opnieuw te vinden op verschillende plaatsen: Brussel, Gent, Antwerpen, Mons en Louvain-la-Neuve! Speciaal voor jongeren van 18 jaar of ouder organiseren we samen met YouthStart een slotevent op **maandag 13 november 2023 in Brussel**, in het hart van de Belgische hoofdstad, op wandelafstand van het Centraal Station.

Met inspirerende keynotes en verhalen van andere jongeren op hun weg naar succes, speeddates met CEO's, action labs en ... een goed concert.

Plaats: Brussel / Gent / Antwerpen / Mons / Louvain-La-Neuve
Meer info: www.youngtalentinaction.be/nl

REFLECT Trimestriële uitgave van het Verbond van Belgische Ondernemingen

Redactie Vanessa Biebel, Rodolphe Mouriau, Arie Van Hoe, Johan Van Praet **Redactie thema's** Tine Debaes, Monica De Jonghe, Koen De Munck, Christophe Ernaelsteen, Olivier Joris, Sebastiaan Marien, Nathalie Raghenno, Edward Roosens, Willem Thijs, Stephan Vandermolen **Redactie Sociale Rechtspraak** Antoine Vanden Abeele **Eindredactie** Hilde De Brandt, Anne Michiels **Vertaling** Vertaaldienst VBO FEB **Publicatieverantwoordelijke** Stefan Maes **Opmaak** Landmarks **Fotografie** Jean-Jacques De Neyer (Triptyque), Agristo, Diego Franssens, Toon Coussement, FSMA, Ageas, Belga Image, Thierry Dauwe **Illustraties** Peter Willems (Vec-star) **Druk** Graphius **Verantwoordelijke uitgever** Stefan Maes, Ravensteinstraat 4, 1000 Brussel **Reclameregie** ADeMar, Graaf de Fienneslaan 21, 2650 Edegem (Antwerpen), Contact: Nele Brauers, Tel. 03 448 07 57, nele.brauers@ademaronline.com **Publicatiedatum** December 2022

Cette publication est également disponible en français
Deze publicatie kunt u ook lezen op www.vbo.be > Publicaties > REFLECT
ISSN: 2684-1851

Vraag over uw abonnement, (adres)wijzigingen doorgeven, nummer niet ontvangen?
Stuur een mail naar reflect@vbo-feb.be

LET'S TALK

VBO FEB PODCAST

FR

Onze gast spreekt
in het Frans

DE MULTILOKALE MULTINATIONAL

MICHEL CROISÉ
SODEXO

Listen on
Apple Podcasts

Spotify



Vertrouw je moderne werkplek aan ons toe

- ✓ Vast budget per werknemer per maand
- ✓ Smartphone, tablet, computer en accessoires
- ✓ Je medewerkers kiezen zelf hun favoriete tools
- ✓ Levering aan huis of op kantoor

mobco workplace

Dat is een uitstekende werknemerservaring voor een vast budget per maand.



Volledig beheer van de moderne werkplek



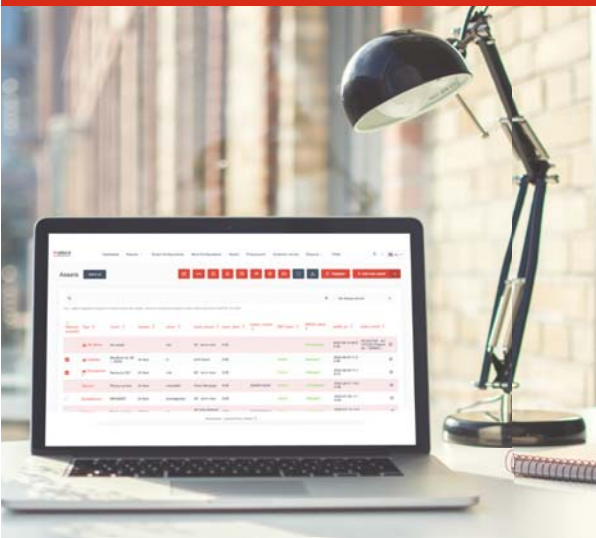
De gebruiker kiest zijn favoriete merk



Alle toestellen worden voorgesteld geleverd



Ondersteuning van de eindgebruiker



ontdek de moderne werkplek op
workplace.mob.co