

STORE-21-020

**Duurzaam ondernemerschap bij kmo's:  
een literatuurstudie**

Juno Berckmoes en Petra Andries

Universiteit Gent

Versie 4 (25/02/2022)

## INHOUD

1.	Inleiding .....	4
2.	Definities van duurzaam ondernemerschap .....	5
2.1.	Focus op ecologie .....	5
2.2.	Focus op triple bottom line .....	5
2.3.	Focus op Sustainable Development Goals .....	6
2.4.	Gerelateerde concepten.....	6
3.	De types en het proces van duurzaam ondernemerschap .....	8
3.1.	Types duurzaam gedrag .....	8
3.2.	Het proces van duurzaam ondernemen.....	10
4.	Barrières voor duurzaam ondernemerschap .....	12
4.1.	Gebrek aan financiering .....	12
4.2.	Gebrek aan steun van stakeholders .....	14
4.3.	Kennistekort .....	16
4.4.	Focus op risico's in plaats van opportuniteiten.....	16
4.5.	Overvloed aan informatie.....	17
5.	Drijfveren en voordelen .....	18
5.1.	Waarden van ondernemer .....	19
5.2.	Druk en steun van de omgeving.....	19
5.3.	Verwachte verbeteringen in bedrijfsprestaties.....	20
5.4.	Kennisverspreiding en clustervorming.....	22
5.5.	Kenmerken van de onderneming .....	23
6.	Internationale barometers .....	25
6.1.	Flash Eurobarometer.....	25
6.2.	International Corporate Sustainability Barometer (ICSB) .....	26
6.3.	Global Survey on Sustainability and the SDG's.....	26
6.4.	The State of Sustainable Business .....	27
6.5.	Community Innovation Survey (CIS).....	32
6.6.	Samenvatting internationale barometers .....	34
7.	Nationale barometers .....	35
7.1.	Werkbarometer – CSR Monitor.....	35
7.2.	SDG Barometer .....	36
8.	Metingen in de wetenschappelijke literatuur .....	39
8.1.	Het meten van duurzame doelen en ideeën.....	39
8.2.	Het meten van individuele waarden en intenties rond duurzaamheid .....	42
8.3.	Het meten van daadwerkelijk duurzaam gedrag .....	43

8.4. Het meten van impact.....	47
8.5. Het meten van strategische CSR .....	49
9. Conclusie .....	52
10. Bibliografie.....	53

## 1. Inleiding

De samenleving staat voor tal van urgente uitdagingen op vlak van duurzaamheid. Met de *sustainable development goals* (SDG's) van de Verenigde Naties in het achterhoofd worden ook bedrijven geacht om hun steentje bij te dragen aan duurzame ontwikkeling. Door zich niet enkel te richten op financiële doelstellingen, maar ook op sociale- en milieudoelstellingen, hebben ondernemers het potentieel om een grote rol te spelen in deze *grand challenges*. Heel wat onderzoekers benadrukten reeds de mogelijkheid van duurzaam ondernemerschap om een duurzame transformatie van de markt in beweging te zetten, wat de bredere samenleving ten goede komt (Dean & McMullen, 2007; Shepherd & Patzelt, 2011; Vedula et al., 2021). Met name kmo's blijken door hun grote wendbaarheid bijzonder geschikt om een voortrekkersrol op te nemen (Hoogendoorn et al., 2015; Pacheco et al., 2010).

Daarnaast kan een duurzame wending de ondernemingen zelf ten goede komen. Uit grootschalige onderzoeken blijken duurzame- en financiële prestaties vaak hand in hand te gaan (Dixon-Fowler et al., 2013; Eikelenboom & de Jong, 2019; Orlitzky et al., 2003). Duurzaamheid hoeft dus niet enkel bij te dragen aan de maatschappij, maar kan ook toegepast worden als strategische zet. Zo zou, bijvoorbeeld, het gebruik van restmateriaal kunnen leiden tot een daling van de kosten. Duurzaam gedrag van een onderneming kan het pad effenen voor andere bedrijven. Zo kan men bijvoorbeeld een nieuwe markt aansnijden voor duurzame producten of diensten, of een voorbeeldrol aannemen op vlak van duurzame managementpraktijken (Gast et al., 2017; Muñoz & Cohen, 2018). Duurzame ondernemers faciliteren zo een co-evolutie naar een meer duurzame industrie (Pacheco et al., 2010).

De Vlaamse Overheid wil dit fenomeen opvolgen met een duurzaamheidsbarometer, een jaarlijkse bevraging rond duurzaamheid bij Vlaamse kmo's. In deze literatuurstudie door het Steunpunt Economie en Ondernemen (STORE), dat deel uitmaakt van het expertisecentrum O&O monitoring (ECCOM), worden relevante wetenschappelijke bevindingen rond het onderwerp uiteengezet. Het doel van dit rapport is om een vertrekpunt aan te reiken waarop deze barometer gebaseerd kan worden. De studie is als volgt opgebouwd. Allereerst worden mogelijke definities van duurzaam ondernemerschap besproken. Vervolgens wordt er een blik geworpen op de types en het proces van duurzame ondernemingen. Daarna worden achtereenvolgens een aantal barrières en een aantal drijfveren en voordelen toegelicht die ondernemingen kunnen tegenhouden of stimuleren in het nastreven van duurzame doelstellingen.

Tenslotte worden enkele bestaande metingen van duurzaam ondernemerschap overlopen die reeds werden gebruikt in internationale- en nationale barometers of in de wetenschappelijke literatuur. We eindigen deze literatuurstudie met een conclusie van onze bevindingen.

## 2. Definities van duurzaam ondernemerschap

Alvorens een overzicht te geven van de literatuur rond duurzaam ondernemerschap, is het belangrijk stil te staan bij de definitie van het concept. Duurzaam ondernemerschap kan op verschillende manieren beschreven worden. Deze verschillende definiëringwijzen verschillen in focus. De keuze voor een specifieke definitie heeft uiteraard zijn implicaties voor de meting en de vergelijkbaarheid van cijfers rond duurzaam ondernemerschap. In deze sectie worden verschillende definities besproken, gaande van een eerder nauwe naar een eerder brede focus.

### 2.1. Focus op ecologie

In een eerste deelstroom van de literatuur wordt duurzaam ondernemerschap gedefinieerd met een focus op ecologie, het zogenaamde 'one-pillar model' (Gast et al., 2017). Hier streeft de ondernemer tegelijkertijd economische doelen en ecologische doelen na. Dit soort ondernemerschap wordt ook wel *green entrepreneurship*, *ecopreneurship* of *ecological sustainable entrepreneurship* genoemd. In de wetenschappelijke literatuur definiëren Dean en McMullen (2007) het begrip als "*The process of defining and exploiting economic opportunities that are present in environmentally relevant market failures*" (p. 58). Merk op dat, door de focus op niet alleen ecologische maar ook economische doelen, non-profit bedrijven dus niet onder deze definitie van duurzaam ondernemerschap vallen.

Een andere definitie binnen deze deelstroom van de literatuur is die van Gast et al. (2017), waarbij ecologisch duurzaam ondernemerschap wordt omschreven als "*the process of identifying, evaluating and seizing entrepreneurial opportunities that minimize a venture's impact on the natural environment and therefore create benefits for society as a whole and for local communities*" (p. 46). Ecologische doelen staan dus voornamelijk voor het in stand houden van de natuurlijke omgeving. Daarnaast impliceren Gast et al. echter dat wanneer ondernemingen ecologische doelen nastreven, dit automatisch ook een positieve impact heeft op de lokale gemeenschappen. De ondernemer in kwestie hoeft hiervoor niet specifiek sociale doelen na te streven.

### 2.2. Focus op triple bottom line

Duurzaam ondernemerschap kan ook omschreven worden aan de hand van het concept *triple bottom line* (3BL) (Elkington, 1994, 1997). Dit betekent dat de onderneming gelijktijdig economische, ecologische en sociale doelen nastreeft. De toegevoegde focus op sociale doelen maakt deze categorie iets breder dan de eerste. Shepherd en Patzelt (2011) stellen in deze lijn de volgende definitie voor: "*Sustainable entrepreneurship is focused on the preservation of nature, life support, and community in the pursuit of perceived opportunities to bring into existence future products, processes, and services for gain, where gain is broadly construed to include economic and non-economic gains to individuals, the economy, and society.*" (p. 142). Sociale doelen zijn doelen die de gemeenschap ten goede komen, zoals het terugdringen van armoede of werkloosheid of het verbeteren van het welzijn of de veiligheid.

Een andere manier om duurzaam ondernemerschap te definiëren in termen van de *triple bottom line* is die van Tilley en Young (2009). "*A sustainability entrepreneur is an individual who holistically integrates the goals of economic, social and environmental entrepreneurship into an organization that is sustainable in its goal and sustainable in its form of wealth generation*" (p. 88). Hiermee veronderstelt men dat de drie soorten doelen (economisch, ecologisch en sociaal) niet in strijd zijn met elkaar, maar holistisch worden geïntegreerd in de bedrijfsvoering van een duurzame onderneming. De economische doelen hoeven niet noodzakelijk in strijd te staan met de sociale en de ecologische doelen. Het genereren van winsten blijft op de voorgrond staan, maar wordt daarnaast aangevuld door het creëren van waarde voor planeet en maatschappij als bijkomende primaire doelen (Anand et al., 2021).

### 2.3. Focus op Sustainable Development Goals

De derde, meest brede manier om duurzaam ondernemerschap te omschrijven is in termen van de Sustainable Development Goals of SDG's. Deze doelstellingen werden in 2015 geformuleerd door de VN met de ambitie om ze de komende 15 jaar te implementeren op globaal niveau. De 17 doelen (zie figuur 1) omvatten 169 subdoelstellingen en kunnen worden onderverdeeld in vijf grote thema's: mensen, planeet, welvaart, vrede en partnerschap.

In de wetenschappelijke literatuur definiëren Pacheco et al. (2010) duurzaam ondernemerschap als *"Sustainable entrepreneurship is the discovery, creation, evaluation and exploitation of opportunities to create future goods and services that is consistent with sustainable development goals"* (p. 470). In deze omschrijving dient de hele bedrijfsvoering van de duurzame onderneming dus in lijn te zijn met de Sustainable Development Goals. De definitie gebaseerd op de SDG's heeft een bredere klemtoon dan de *triple bottom line*. De eerste 3 thema's (mensen, planeet en welvaart) komen grofweg overeen met de 3BL, al is 'welvaart' een breder concept dan louter winst. Door de twee toegevoegde categorieën (vrede en partnerschap) wordt de definiëring van duurzaamheid nog verder uitgebreid tegenover de 3BL. Verder is deze definiëring ook breed op vlak van geografisch toepassingsgebied: men beoogt de doelen niet enkel lokaal, maar over de hele wereld te verwezenlijken.

Figuur 1: Sustainable Development Goals



### 2.4. Gerelateerde concepten

Duurzaam ondernemerschap zit niet in een vacuüm, maar is gelinkt aan tal van andere concepten in het populaire- en wetenschappelijke jargon. Hieronder worden enkele begrippen besproken en gaan we verder in op waarin ze losstaan van of samenhangen met duurzaam ondernemerschap.

#### 2.4.1 Corporate social responsibility (CSR)

Corporate social responsibility refereert naar maatschappelijk engagement van bedrijven. *'Social responsibility'* slaat op de verantwoordelijkheid van het bedrijf om beslissingen te nemen en doelen na te streven die wenselijk zijn in het kader van maatschappelijke doelen en waarden (Bowen, 1953). Het gaat om acties die verder gaan dan wettelijk verplicht zijn (McWilliams & Siegel, 2001), zoals het

steunen van lokale verenigingen of het voeren van een duurzaam aankoopbeleid. Hoewel CSR in grote lijnen verenigbaar is met de *triple bottom line*, blijft het vooralsnog een vrij breed concept dat in de wetenschappelijke literatuur erg inconsistent wordt gedefinieerd (Farrington et al., 2017). Zo argumenteren Shepherd en Patzelt (2011) dat CSR niet hetzelfde is als duurzaam ondernemerschap omdat de duurzame activiteiten uitgevoerd bij CSR doorgaans niet gelinkt worden aan de kerndoelstellingen van het bedrijf. Bij duurzaam ondernemerschap zijn de sociale- en ecologische doelen daarentegen erg belangrijk en gelijkwaardig aan de financiële doelen van het bedrijf. Porter & Kramer (2006) zien dit anders. Zij stellen twee soorten CSR voor: *strategic CSR* en *responsive CSR*. Bij *strategic CSR* liggen de duurzame activiteiten in lijn met de core business van de onderneming en helpen ze niet enkel een sociale/ecologische impact te verwezenlijken, maar ook een financiële impact. *Responsive CSR* zijn daarentegen duurzame activiteiten die weinig te maken hebben met de kerndoelstellingen of de strategie van het bedrijf, die wel een duurzame impact kunnen hebben. In deze opdeling kan *strategic CSR* wel als een vorm van duurzaam ondernemerschap beschouwd worden omdat het tegelijkertijd duurzame- en financiële doelen nastreeft.

Door de breedheid van het concept CSR zullen we in deze literatuurstudie voornamelijk de focus leggen op duurzaam ondernemerschap vanuit de *triple bottom line*. Echter, later zullen we terugkeren naar Porter en Kramer's opdeling tussen *strategic* en *responsive CSR*, omdat deze theorie bruikbare handvaten verleent over hoe ondernemers duurzame doelen kunnen verbinden aan financiële doelen, en duurzaamheid kunnen integreren in de strategie van hun bedrijf.

#### 2.4.2 Small Giants

Small giants zijn financieel gezonde bedrijven die niet gefocust zijn op winstgroei, maar ervoor kiezen om klein te blijven, waardoor ze meer nadruk kunnen leggen op andere doelen (bv kwaliteit van producten/diensten waarborgen, work-life balance van de ondernemer, werknemers goed begeleiden) (Burlingham, 2016). Het begrip focust op 'value beyond profit', waarin het overeen komt met duurzaam ondernemerschap. De doelen die door small giants worden nagestreefd kunnen echter veel verder reiken dan de triple bottom line van *people, planet & profit* of de SDG's.

#### 2.4.3 Sociaal ondernemerschap

Sociaal ondernemerschap richt zich op sociale kwesties als het bestrijden van armoede, discriminatie en ongelijkheid (Vedula et al., 2021). Duurzaam- en sociaal ondernemerschap zijn overlappende concepten (de sociale dimensie is een belangrijke component in de *triple bottom line*). Echter, sociale ondernemers creëren voordelen voor individuen en sociale groepen, maar zijn *niet* gericht op het behouden of verbeteren van de natuur en natuurlijke hulpbronnen (Shepherd & Patzelt, 2011).

### 3. De types en het proces van duurzaam ondernemerschap

#### 3.1. Types duurzaam gedrag

Uit de voorafgaande definities blijkt dat alle duurzame ondernemers gelijkaardige doelen hebben. In de meest prominente definiëring in de wetenschappelijke literatuur wordt een *triple bottom line* aan sociale, ecologische en economische doelen nagestreefd (Farny & Binder, 2021), in een nauwere definitie worden ecologische en economische doelen nagestreefd en in de breedste definitie worden de SDG's nagestreefd. Echter, onder die gezamenlijke doelen verschuilt een verscheidenheid aan gedrag. Heel wat onderzoekers maakten reeds een onderscheid tussen verschillende types duurzaam ondernemerschap. Zo identificeerde o.a. Hoogendoorn (2015) verschillende dimensies waarop de ondernemers verdeeld kunnen worden (hier in de nauwe zin van ecologisch ondernemerschap). Deze dimensies worden opeenvolgend besproken.

Allereerst kan men onderscheid maken op basis van het **type activiteit**. Enerzijds kan men focussen op het eindproduct, en een groen product of een groene dienst aanbieden aan de eindconsument, anderzijds kan men focussen op het vergroenen van de bedrijfsprocessen (Hoogendoorn et al., 2015). Een onderneming kan bijvoorbeeld zonnepanelen op de markt brengen (groen product), maar kan ook zijn milieu-impact verlagen door de fabriek te laten draaien op zonne-energie (vergroening van processen).

Ten tweede kan duurzaam gedrag opgedeeld worden naargelang het **tijdstip** waarop men duurzaam werd (Hoogendoorn, 2015). Sommige ondernemers zijn *green at start*, ze starten hun onderneming met een groen businessplan en integreren duurzame doelstellingen van meet af aan. Andere ondernemers worden dan weer duurzaam op een later punt in hun levensloop, de zogenaamde *greening* bedrijven.

Verder kan men duurzame ondernemers onderscheiden op basis van hun **primaire drijfveer**. Hoogendoorn (2015) stelt dat men duurzaam gedrag enerzijds kan stellen met als primair doel om de wereld te veranderen en het milieu te verbeteren. Anderzijds kan een focus op economische opportuniteiten en geld verdienen de primaire drijfveer vormen om een nieuwe, duurzame markt te betreden. Ook Parrish (2010) maakt een opdeling tussen *opportunity-driven* ondernemers (die als doel voornamelijk een winstgevend bedrijf beogen en duurzaamheid zien als middel) en *sustainability-driven* ondernemers (die voornamelijk willen bijdragen aan duurzaamheid en een winstgevende organisatie als middel zien). Meer informatie rond de verschillende drijfveren is terug te vinden in het hoofdstuk rond drivers en voordelen (zie verderop).

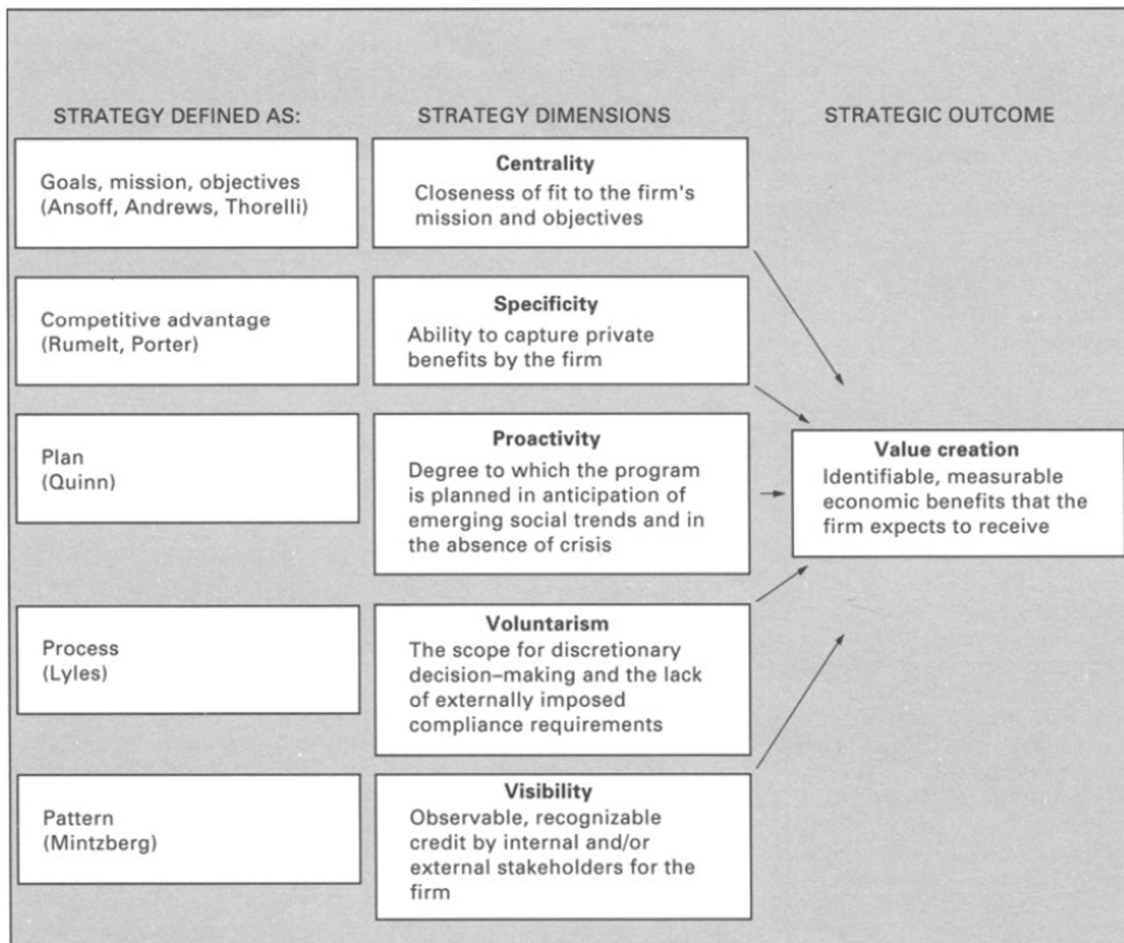
Gerelateerd hieraan is het onderscheid dat Porter en Kramer (2006) maken tussen *strategic CSR* en *responsive CSR*. Beiden zijn manieren om duurzaamheid te integreren in de bedrijfsvoering. Bij responsive CSR gaat men, losstaand van de strategie van de onderneming, duurzaamheid implementeren als reactie op een druk van buitenaf. Zo kan men bijvoorbeeld de impact van bepaalde bedrijfsactiviteiten op de omgeving verminderen of geld storten aan een goed doel. Doorgaans mondt dit uit op een amalgaam van initiatieven die niet noodzakelijk met elkaar verbonden zijn. Deze initiatieven, uitgevoerd vanuit goede intenties van de onderneming, kunnen zeker een positieve invloed hebben op de omgeving (bv. betere relaties met lokale overheden of meer goodwill vanuit de gemeenschap), maar zijn meestal bijkomstig aan de bedrijfsvoering. Ze kosten de onderneming middelen, maar brengen slechts in beperkte mate iets op. Daarentegen, argumenteren Porter en Kramer, kan men ook strategic CSR gebruiken om te verduurzamen. Hierbij gaat men proactief op zoek naar welke duurzame ingrepen grote voordelen opleveren voor zowel de maatschappij als de onderneming. Door bewust te focussen op maatschappelijke kwesties die het dichtst aanleunen bij de bedrijfsvoering kan men een grotere impact hebben op beide gebieden. Door duurzaamheid als



strategische keuze in te zetten kan de onderneming zelf meer voordeel halen uit deze activiteiten. Een voorbeeld hiervan is Microsoft, waarbij een groot aantal open vacatures voor IT-profielen een belangrijke rem vormde op de groei van het bedrijf. Door te investeren in Amerikaanse *community colleges*, kregen de gedateerde IT opleidingen en het pedagogisch materiaal een update. Dit had een grote impact op de lokale gemeenschap, en tegelijkertijd nam de instroom van IT profielen bij Microsoft toe. Volgens Burke & Logsdon (1996) kan strategisch CSR samengevat worden in vijf dimensies. Hun model is terug te vinden in figuur 2.

Tenslotte kunnen duurzame ondernemers volgens Hoogendoorn (2015) verschillen in **het niveau van innovatie** in de industrie. Een onderneming kan de status quo van de markt door elkaar schudden door een patroon-doorbrekende uitvinding te introduceren. Anderzijds kan men ook verduurzamen door de innovaties die eerder doorgevoerd werden door anderen te imiteren en in te spelen op de trend.

Figuur 2: vijf dimensies van strategic CSR (Burke & Logsdon, 1996).

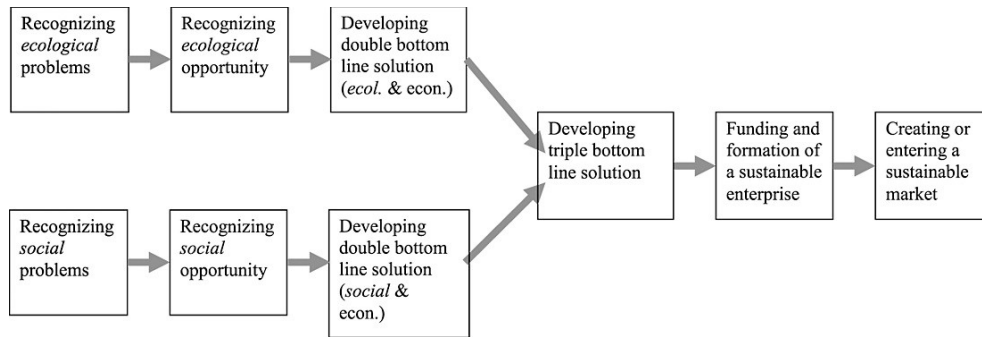


### 3.2. Het proces van duurzaam ondernemen

Onderzoekers Belz en Binder (2017) stelden aan de hand van gevalstudies een theorie op die het opstartproces van duurzame ondernemers in kaart brengt. Duurzaam ondernemerschap wordt in hun studie begrepen als het nastreven van een *triple bottom line* van sociale, ecologische en economische doelen. De onderzoekers identificeerden zes fases (zie figuur 3):

1. **Het herkennen van een sociaal of ecologisch probleem:** Het proces van duurzaam ondernemen start bij de identificatie van een probleem. Dit kan een probleem zijn op sociaal vlak of op ecologisch vlak. De sociale- en ecologische dimensies zijn in deze eerste fase dus nog niet in elkaar geïntegreerd. Een voorbeeld is een bedrijf dat het lage inkomen van veel koffieboeren als een belangrijk sociaal probleem identificeert, maar nog geen aandacht besteedt aan de ecologische dimensie van de koffie-industrie. Omgekeerd kan het probleem ook een ecologisch probleem zijn waarbij nog niet wordt nagedacht over de sociale dimensie.
2. **Het herkennen van een sociale of ecologische opportuniteit:** De ondernemer vindt een initiële oplossing voor het sociaal of ecologisch probleem uit de eerste stap, waarbij deze oplossing tegelijkertijd een marktopportuniteit vormt. Voortbouwend op het voorbeeld van de koffieboeren vindt men hier een oplossing voor het sociaal probleem van de lage verloning. Zo zou men kunnen opteren voor een directe link tussen koffieboeren en koffieconsumenten, waar zo weinig mogelijk tussenpersonen bij betrokken zijn, waardoor de koffieboer een groter deel van de winst overhoudt.
3. **Het ontwikkelen van een *double bottom line* oplossing:** De initiële oplossing uit de tweede stap ontwikkelt zich hier tot een business concept, waarbij men het sociaal of ecologisch doel verbindt aan een economisch doel (*double bottom line*). Deze fase verschilt van de vorige fase omdat men hier concreet nadenkt over de waarde die de producten/diensten bieden voor de klant. De duurzame kenmerken worden hier in lijn gebracht met kenmerken die belangrijk zijn voor klanten. Dit zijn criteria op basis waarvan ze het product of de dienst zullen aankopen, bv. functionaliteit, prestatie, design, levensduur, smaak, kwaliteit, versheid etc. Voortgaand op het voorbeeld van de koffieboeren onderzoekt men nu op welke manier de koffie waarde kan bieden voor de klant, bijvoorbeeld door de nadruk te leggen op de expertise van de producent en de goede kwaliteit en smaak van de koffie. Zo verbindt men het sociaal doel aan een economisch doel.
4. **Het ontwikkelen van een *triple bottom line* oplossing:** Aan de *double bottom line* oplossing, wordt nu het, tot nog toe ontbrekende, sociale of ecologische doel toegevoegd. In het voorbeeld van de koffieboeren bestond het business concept uit de vorige stap reeds uit een sociaal en een economisch doel. In deze stap wordt er dus een ecologisch doel aan toegevoegd, bijvoorbeeld het besluit om enkel organisch geteelde koffiebonen aan te kopen waar geen pesticiden aan te pas kwamen en om de CO<sub>2</sub> emissies van het transport te compenseren. In alle geïnterviewde ondernemingen in het onderzoek werd de toevoeging van deze derde dimensie niet gestimuleerd door marktvraag of wetgeving, maar waren het de ondernemers zelf die op een geïntegreerde en ethische manier over de doelen nadachten.
5. **Financiering en vorming van een duurzame onderneming:** Alvorens de betreding van de markt gaat de ondernemer op zoek naar kapitaal, bijvoorbeeld via een lening, crowdfunding, subsidies of vrienden en familie. Deze fase omvat tevens de oprichting en registratie van de onderneming (bv. in de vorm van een besloten- of coöperatieve vennootschap).
6. **Het vormen van of aansluiten bij een duurzame markt:** Tot slot worden de producten of diensten gecommercialiseerd en worden ze verkrijgbaar op de markt. Voor duurzame ondernemers ligt er soms een extra uitdaging in de communicatie naar eindgebruikers, omdat de nieuwe producten/diensten soms nog niet bekend zijn bij consumenten.

Figuur 3: Het proces van duurzaam ondernemen volgens Belz & Binder (2017).

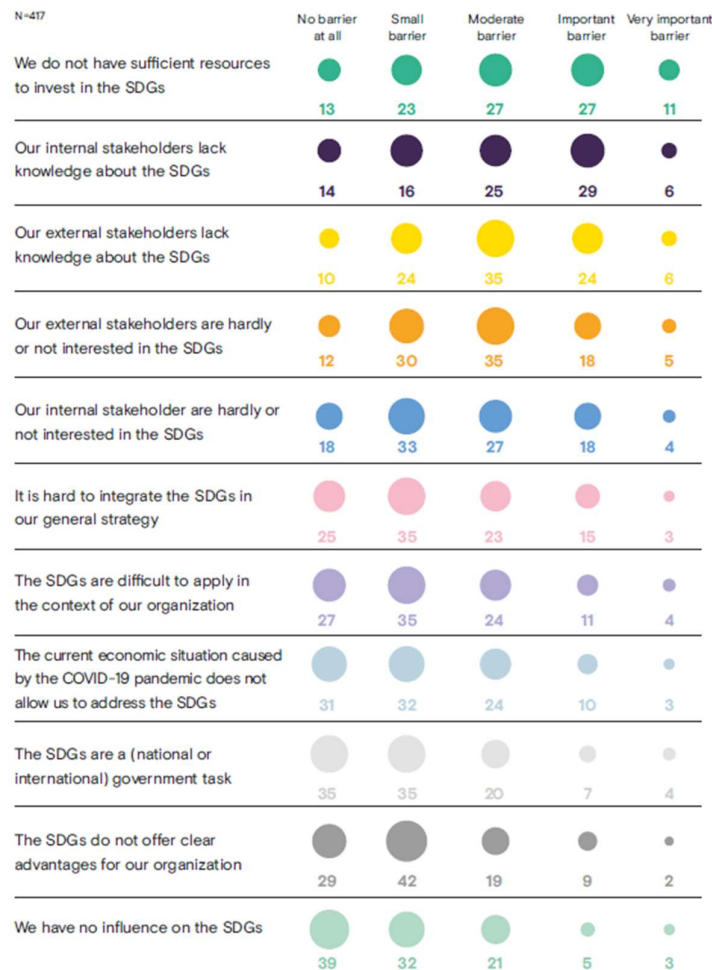


De theorie van Belz en Binder (2017) biedt een interessante inzicht in het proces voorafgaand aan startende ondernemers. Echter, het model stopt op het moment dat de ondernemer de markt betreedt, terwijl het daadwerkelijke proces van de duurzame ondernemer dan allicht nog niet beëindigd is. Fischer et al. (2018) voerden onderzoek naar hoe de persoonlijke motivatie en focus van duurzame ondernemers verschuift doorheen het gehele proces. Ze stelden vast dat de focus op sociale en ecologische problemen, die (net zoals aangetoond door Belz en Binder, 2017) een grote rol speelt in de vorming van de duurzame onderneming, niet even belangrijk blijft na oprichting. In latere fases van de ontwikkeling blijkt de focus eerder te verschuiven naar de ontwikkeling en winstgevendheid van de onderneming zelf. De financiële gezondheid van de onderneming is immers een noodzakelijke voorwaarde om te overleven en dus ook om de sociale en ecologische doelstellingen te kunnen realiseren.

#### 4. Barrières voor duurzaam ondernemerschap

De weg naar duurzaam ondernemerschap, zoals hierboven beschreven, ligt bezaaid met heel wat obstakels. In de volgende sectie worden een aantal barrières besproken die voorkomen in de wetenschappelijke literatuur. Deze niet-exhaustieve lijst geeft een idee van de potentiële hindernissen voor Vlaamse ondernemingen om duurzaam gedrag te stellen. Of men hiermee worstelt hangt natuurlijk ook af van de individuele kenmerken van de onderneming. De wetenschappelijke bevindingen werden hier en daar ook gekoppeld aan de bevindingen van de SDG Barometer van Antwerp Management School, zie ook figuur 4 (Antwerp Management School, 2020). Let wel, de bevindingen uit deze barometer zijn niet statistisch representatief (er kan een effect van zelfselectie spelen) en gelden niet enkel voor bedrijven, maar ook voor andere soorten organisaties (zoals overheidsorganisaties, ngo's en opleidingsinstellingen).

*Figuur 4: Barrières voor Belgische organisaties om de SDG's te helpen verwezenlijken (in %) (Antwerp Management School, 2020)*



##### 4.1. Gebrek aan financiering

Zoals hierboven aangegeven, is het financieren van een duurzame onderneming een belangrijke stap in het ontwikkelingsproces. De nodige financiële hulpmiddelen bij elkaar rakelen is van essentieel belang in elke onderneming. Vooral startups moeten het over het algemeen doen met beperkte

middelen: door asymmetrische informatie tussen ondernemer en investeerder, doordat de ondernemer vaak weinig te bieden heeft als waarborg of weinig eerdere inkomsten heeft om voor te leggen, omdat de ondernemer een radicale innovatie wil doorvoeren waarvan er op de markt nog geen benchmarks te vinden zijn, etc. (Bergset, 2018; Demirel et al., 2019). In duurzame ondernemingen blijkt het extra moeilijk om de nodige financiering te verzamelen, wat een belangrijke barrière vormt voor duurzaam gedrag (Demirel et al., 2019; Hoogendoorn et al., 2019). Duurzame ondernemingen lijden immers onder de perceptie dat ze meer technologische en politieke risico's inhouden, minder schaalbaar zijn en langere terugbetalingstermijnen vergen, wat hen vaak minder aantrekkelijk maakt voor investeerders (Migendt et al., 2017). Groene ondernemers hebben het daarnaast moeilijk om investeerders te vinden die hun duurzame visie delen (Gast et al., 2017). Ook wanneer de investeerders reeds op de kar zijn gesprongen kunnen waardenclashes ontstaan. Het doel om winst te maken van de investeerders kan de ethische oriëntatie van de ondernemer soms overstemmen, waardoor de ondernemers worden gedwongen om hun visie te veranderen (Linnanen, 2016).

Hoewel venture capital (VC) financiering een belangrijke bron van financiering is voor innovatieve bedrijven (Demirel & Parris, 2015) hebben duurzame ondernemers vaak moeite om dit soort financiering te pakken te krijgen. Randjelovic et al. (2003) formuleerden op basis van gesprekken met ondernemers en venture capitalists verschillende oorzaken. Zo wordt het tekort aan netwerken waar groene investeerders en ondernemers elkaar kunnen ontmoeten gezien als een barrière. Er heerst onder investeerders vaak ook een perceptie dat duurzaamheid minder winstgevend is en extra kosten met zich meebrengt. Verder blijkt een gebrek aan expertise van beide partijen een probleem. Groene ondernemers hechten volgens investeerders in hun businessplan vaak te veel aandacht aan ecologische informatie en te weinig aan financiële informatie, en lijken soms te kort te schieten wat betreft financiële kennis (Linnanen, 2016). Anderzijds ontbreekt het de investeerders vaak aan inzichten en kennis over groene businessmodellen. Tenslotte is er soms een mismatch in timing. Duurzame (groene) ondernemers vragen vaak in een vroeg stadium om VC investeringen, terwijl venture capitalists gewoonlijk in een later stadium investeren. Hierdoor worden de voorstellen vaak afgewezen (Randjelovic et al., 2003).

Verder wijst onderzoek uit dat de kans op VC financiering groter wordt wanneer ondernemingen zich in een later stadium van hun R&D bevinden, waardoor het risico voor de investeerder kleiner is (Demirel & Parris, 2015). Daarnaast zijn de ontwikkelingsperiodes van duurzame ondernemingen vaak langer dan investeerders doorgaans verwachten; zij willen hun investering typisch terug na twee tot drie jaar (Linnanen, 2016). Het kan helpen om zogenaamde 'green signals' (bv. reeds behaalde patenten) uit te zenden naar stakeholders om zo de kans op financiering te verhogen (Demirel et al., 2019; Demirel & Parris, 2015). Anderzijds zijn er steeds meer VC bedrijven die specifiek focussen op duurzame ondernemingen zoals cleantech en sociale innovatie, maar dit is slechts een fractie van het totaal aan venture capitalists en de investeringsbedragen liggen veel lager (Bergset, 2018; Bocken, 2015).

Verder kan financiering ook gevonden worden bij andere bronnen. Bankleningen zijn een optie, al blijken duurzame (groene) ondernemers minder makkelijk aan deze gangbare vorm van financiering te geraken (Demirel & Parris, 2015). Ook hier bestaan banken die specifiek focussen op duurzame ondernemingen (bv. Triodos bank). Daarnaast winnen crowdfunding platformen aan relevantie bij het financieren van duurzame ondernemingen (Bergset, 2018).

Over het algemeen zijn de populaire financieringsvormen van duurzame ondernemingen eigen financiering (zelf of via vrienden en/of familie verzameld), bootstrapping (creatief omgaan met de middelen die je hebt, zonder externe financiering), angel investors of subsidies. Die laatste vorm is

volgens de literatuur echter riskant, want ze kan plots stopgezet worden (Choi & Gray, 2008; Gast et al., 2017).

De hierboven beschreven moeilijkheden om aan financiering te geraken kunnen ervoor zorgen dat duurzame ondernemingen minder groeien dan andere ondernemingen met genoeg financiële hulpmiddelen. Ook in Belgische organisaties blijkt dat te weinig middelen om te investeren de grootste barrière vormt om de SDG's te helpen aanpakken, zoals reeds aangegeven in figuur 4 (Antwerp Management School, 2020).

#### 4.2. Gebrek aan steun van stakeholders

Een duurzame onderneming is geen eiland, maar is net als een andere onderneming ingebed in een systeem van instituties. Heel wat interne en externe stakeholders (zoals managers, investeerders, overheden, klanten, andere spelers op de markt) zorgen voor een hoop regels, normen, waarden en verwachtingen (Thompson, 2018). Die kunnen duurzaam gedrag stimuleren, maar ook tegenwerken. Om legitimiteit te vergaren op de markt moeten duurzame ondernemers soms conformeren aan bepaalde normen opgelegd door deze instituties. Dat draagvlak is nodig om toegang te krijgen tot hulpmiddelen (Thompson, 2018). Echter, heel wat duurzame ondernemers hebben moeite om die steun te krijgen, wat het vergaren van hulpmiddelen in de weg staat en hun kans op slagen verlaagt (Thompson, 2018). Door hun complexere set van stakeholders blijken duurzame ondernemers daarnaast meer te vrezen voor persoonlijk falen (zoals het verlies van hun netwerk of hun geloofwaardigheid) dan conventionele ondernemers (Hoogendoorn et al., 2019). Ook onder Belgische organisaties geeft de SDG Barometer aan dat het gebrek aan interesse van de interne en externe stakeholders in de Sustainable Development Goals substantiële barrières zijn om mee de SDG's te helpen verwezenlijken (Antwerp Management School, 2020). In de vorige sectie werd reeds besproken hoe dit in zijn gang gaat in het specifieke geval van investeerders. In dit deel gaan we verder in op de obstakels die zich kunnen stellen in de omgang met stakeholders.

Zoals hierboven aangegeven, is het vormen van of aansluiten bij een duurzame markt een belangrijke stap in het ontwikkelingsproces van duurzame ondernemingen. Echter, vaak zijn (potentiële) klanten nog niet helemaal overtuigd van het voordeel van duurzame producten/services in tegenstelling tot niet-duurzame producten/services die ze gewoon zijn (Gast et al., 2017; Linnanen, 2016). Het is een extra uitdaging om de klant te informeren over de voordelen, zeker omdat het niet altijd evident is om de causale effecten van hun product/service op schaal van het milieu of de maatschappij te bewijzen (Linnanen, 2016). Consumentenonderzoek over aankoopgedrag van voedingsproducten stelt bijvoorbeeld vast dat, hoewel veel mensen positief staan tegenover duurzame voeding, aankoopgewoonten moeilijk te veranderen zijn (Vermeir et al., 2020). Een aantal hindernissen kunnen ervoor zorgen dat consumenten eerder geneigd zijn om traditionele producten aan te kopen in plaats van een duurzamere versie. Zo is er bijvoorbeeld de (perceptie van een) hogere prijs, conflicterende doelen (mensen willen wel duurzaam gedrag stellen, maar willen tegelijkertijd ook goedkoop, comfortabel en zonder al te veel moeite leven), de moeilijkheid om keuzes te maken onder tijdsdruk (wat mensen doet kiezen voor wat ze gewoon zijn), de lagere beschikbaarheid (men moet voor duurzame voeding soms naar een aparte winkel), enzovoort. Er zijn volgens de onderzoekers verschillende mogelijkheden om deze hindernissen te overwinnen en de kloof tussen duurzame consumentenintenties en consumentengedrag te dichten, zoals het verhogen van de beschikbaarheid van duurzame producten, of consumenten herinneren aan hun duurzame doelen (bv. een sticker op hun winkelkar die hen eraan herinnert seizoensproducten te kopen).

Niet alleen de klanten, maar ook de (manier van werken van de) bestaande concurrentie in de markt vormen vaak een uitdaging voor duurzame ondernemers. Omdat de markt en zijn spelers vaak

vooral nog zijn gefocust op 'gewone' (niet-duurzame) producten en diensten, ontstaan er heel wat barrières om duurzaam gedrag te stellen: het inefficiënt gebruik van hulpmiddelen (grote bedrijven die veel publieke grondstoffen gebruiken dragen disproportioneel veel bij aan uitputting van natuurlijke grondstoffen en vervuiling), aanwezige monopoliemachten (te weinig concurrentiedruk om deze inefficiënties op te lossen), gebrekkige prijsmechanismen (de kost van vervuiling wordt dikwijls niet meegerekend in prijzen van milieuvervuilende bedrijven) en imperfecte informatie (grote bedrijven weten niet hoe ze het duurzamer kunnen aanpakken en hangen vast aan complexe *supply-chains*, terwijl klanten niet genoeg kennis hebben om een geïnformeerde beslissing te maken over hun koopgedrag) (Pinkse & Groot, 2015). Hierdoor botsen kleinere bedrijven die het duurzaam willen aanpakken op de heersende normen in de markt, die ze moeten overwinnen om duurzame opportuniteiten te creëren (vaak via collectieve actie tussen verschillende duurzame spelers) (Pinkse & Groot, 2015).

Wanneer het specifiek gaat over duurzaam ondernemen met ecologische doelstellingen, spreekt men van een Ondernemers die duurzaam gedrag willen stellen in een niet-duurzame markt komen door deze barrières *green prison*. Dit concept van Pacheco et al., (2010) houdt in dat als ondernemers ervoor kiezen om ecologisch gedrag te stellen, hier een kost aan verbonden is die hun concurrenten niet hebben (bv. gebruik van pesticiden om de oogst op korte termijn te verhogen, maar die op lange termijn milieuschade toebrengen). Op die manier heeft de concurrent een voordeel, omdat de ecologisch verantwoorde ondernemer niet persoonlijk wordt beloond voor zijn/haar gedrag maar enkel wordt 'gestraft' door de kost ervan. Echter, wanneer de concurrentie ook ecologisch gedrag stelt draagt iedereen dezelfde kost en wordt dit gedrag niet afgestraft. Daarnaast is dat de beste oplossing voor iedereen op lange termijn. Men kan er ook voor kiezen om geen van allen ecologisch gedrag te stellen. Dat is echter de minst optimale oplossing voor iedereen, want natuurlijke hulpbronnen raken naderhand uitgeput. Dit geeft niet enkel een slecht imago aan een sector, maar kan op termijn het einde van een sector betekenen. De individuele korte termijn voordelen kunnen dus zorgen dat ondernemers voor zichzelf kiezen om geen concurrentiële verliezen te maken en dus wegblijven van ecologisch gedrag, terwijl samenwerking op lange termijn een betere oplossing is. Een gelijkaardig probleem kan zich stellen bij duurzaam ondernemerschap met maatschappelijke doelstellingen.

Er zijn dus heel wat barrières voor ondernemers om duurzaam te werk te gaan wanneer de stakeholders hen niet steunen in hun missie. Thompson (2018) stelde vast dat ondernemers verschillende strategieën kunnen gebruiken om toch de steun van stakeholders te verkrijgen: retorische strategieën (bv. stakeholders ervan overtuigen dat ze dezelfde doelen hebben), verzoenende strategieën (bv. duurzame strategie aanpassen wanneer stakeholders niet overtuigd zijn) en strategieën voor institutionele verandering (bv. samenwerken met andere duurzame ondernemers om instituties te veranderen). Ook Pacheco et al. (2010) achten het mogelijk om te ontsnappen aan de *green prison*. Om het conflict tussen het individuele gewin op korte termijn en het collectieve gewin op lange termijn op te lossen, en dus de kans op een coöperatieve (duurzame) strategie van alle spelers in een sector te verhogen, kan men verschillende dingen doen. Ondernemers kunnen onderling nieuwe industriënormen invoeren, waarbij alle leden van een sector afspreken om bepaald duurzaam gedrag te stellen (bv. geen schadelijke pesticiden meer gebruiken). Daarnaast kunnen er ook bepaalde eigendomsrechten worden opgesteld voor natuurlijke hulpbronnen, waarbij het recht om gebruik te maken van een natuurlijke hulpbron wordt gekoppeld aan bepaalde voorwaarden. Wanneer men zich niet houdt aan deze verplichtingen, kan de toegang tot de hulpbron ontzegd worden (bv. recht om te vissen in een afgebakend gebied, op voorwaarde dat men zich houdt aan de afgesproken hoeveelheid om overbevissing te voorkomen). Tenslotte kunnen er ook formele regels worden opgesteld die worden gecontroleerd door een overheidsinstelling (bv. overheidsbijstand voor duurzame bedrijven, minder subsidies voor vervuilende bedrijven etc.).

De overheid speelt dus ook een grote rol als stakeholder. Een overheidsbeleid kan duurzaam ondernemerschap zowel stimuleren als tegenwerken door de uitvaardiging van wetten en het toekennen van contracten (bijvoorbeeld in de energiesector). Daarnaast kan doelgerichte overheidssteun voor vergroening een positieve impact hebben op de ecologische oriëntatie van ondernemers (Demirel et al., 2019). Groene ondernemers in de energiesector beschouwen het verlagen van de prijs voor de consument door overheidssteun als een cruciale motivatie bij consumenten, waardoor ze in een vroege start-up fase meer marktzekerheid krijgen (Ball & Kittler, 2019). Echter, in een later stadium van de onderneming botst men op meer marktbarrières omdat de productie op grotere schaal meer op maat is van de grote spelers. De overheidsgesteunde groene ondernemers slagen er daardoor minder in om te groeien.

#### 4.3. Kennistekort

Ondernemers kunnen ook gehinderd worden in het stellen van duurzaam gedrag doordat ze bepaalde kennis missen. Onderzoek wees reeds uit dat zowel kennis over natuur en leefomgeving als kennis over ondernemerschap een effect hebben op hoe goed ondernemers duurzame opportuniteiten kunnen identificeren (Hanohov & Baldacchino, 2018). Verder werd aangetoond dat duurzame ondernemers (in vergelijking met conventionele ondernemers) vaak een tekort aan voldoende informatie percipiëren over hoe ze een bedrijf moeten oprichten (Hoogendoorn et al., 2019) en vaak technische expertise ontbreken (Gast et al., 2017). Heel wat duurzame ondernemers vertrekken immers vanuit hun persoonlijke waarden (zie volgende sectie rond drijfveren), terwijl conventionele ondernemers waarschijnlijk vaker vanuit hun technische of managementexpertise vertrekken. Gerelateerd aan het gebrek aan kennis percipiëren duurzame ondernemers ook vaker administratieve complexiteiten (in vergelijking met conventionele ondernemers) (Hoogendoorn et al., 2019).

Ook in België wordt het gebrek aan kennis gezien als een belangrijk obstakel. In de SDG Barometer kwamen “Our internal stakeholders lack knowledge about the SDGs” en “Our external stakeholders lack knowledge about the SDGs” naar voor als de tweede en derde grootste barrières van Belgische organisaties om de SDGs te helpen verwezenlijken (Antwerp Management School, 2020). Met interne stakeholders worden in het rapport werknemers, managers en investeerders bedoeld, onder externe stakeholders verstaat men de klanten en leveranciers van de onderneming.

Kennis over duurzaamheid blijkt vaak voort te komen uit persoonlijke interesse voor dit onderwerp (Schick et al., 2002). Verder werd aangetoond dat tijd doorbrengen in het buitenland en socialisatie ook de kennis over natuur en leefomgeving verhogen (Hanohov & Baldacchino, 2018). Verder ligt er ook een opportuniteit bij de curricula van business schools (en onderwijs in het algemeen) om (potentiële) ondernemers meer kennis bij te brengen over duurzaamheid en het herkennen van duurzame opportuniteiten (Gast et al., 2017).

#### 4.4. Focus op risico's in plaats van opportuniteiten

Onderzoek geeft aan dat ondernemers bij het evalueren van opportuniteiten soms eerder focussen op potentiële *risico's* en soms eerder focussen op potentiële *opportuniteiten*. In de wetenschappelijke literatuur wordt dit ‘regulatory focus’ genoemd. Bij een ‘prevention focus’ (focus op risico's), zijn beslissingen meer gebaseerd op veiligheid en zekerheid. De ondernemer houdt vooral de mogelijke verliezen in gedachte bij het nemen van de beslissing. Bij een ‘promotion focus’ (focus op opportuniteiten) daarentegen, zijn beslissingen meer gebaseerd op mogelijke groei en winst, en houdt de ondernemer vooral de mogelijke positieve uitkomsten in gedachte (Brockner et al., 2004). Deze verschillende foci hebben doorgaans allebei een nut in verschillende fases van een onderneming. Een promotion focus is vooral nuttig bij het exploreren van verschillende opportuniteiten, terwijl een prevention focus bijvoorbeeld nuttig is bij het due diligence-onderzoek (Brockner et al., 2004).



In onderzoek wordt beargumenteerd dat kmo's (door hun beperkte kennis en financiële middelen) bij het evalueren van opportuniteiten vaak terughoudend zijn om duurzame innovaties door te voeren (Eikelenboom & de Jong, 2019; Hoogendoorn et al., 2015). Zoals vastgesteld in de SDG Barometer, bieden de SDG's volgens een substantieel deel van de Belgische organisaties geen duidelijke voordelen voor hun organisatie, en vormt dit gebrek aan voordelen een belangrijke barrière om deze duurzame doelen mee te helpen verwezenlijken. Ze lijken dus meer gefocust op de risico's dan op de voordelen van duurzaam ondernemen. Onderzoek toont aan dat ondernemingen die duurzaamheid als een bedreiging zien (in plaats van een opportuniteit) geen nood voelen om hun organisatie te verduurzamen, en er dus ook minder tijd en middelen aan besteden (Eikelenboom & de Jong, 2019).

Nochtans liggen er wel degelijk opportuniteiten verscholen in duurzaam ondernemerschap, zoals we meer in detail zullen bespreken in de sectie rond drijfveren. Heel wat onderzoek wijst op een positieve relatie tussen duurzame transformatie en de financiële prestatie van bedrijven (Clark et al., 2021; Dixon-Fowler et al., 2013; Muñoz & Cohen, 2018; Orlitzky et al., 2003). Met name kleine ondernemingen blijken hier, ondanks hun geringere reserves, erg doeltreffend te zijn tegenover grote bedrijven dankzij hun hogere wendbaarheid (Dixon-Fowler et al., 2013). Uitgaande van de SDG Barometer, lijken heel wat ondernemers zich nog niet bewust van deze opportuniteiten. Er lijkt een bias te bestaan waardoor risico's van duurzaam gedrag worden overschat en de opportuniteiten worden onderschat, en dus een tendens naar prevention focus als het aankomt op duurzaam gedrag. Om die reden kan het bijvoorbeeld helpen om de aandacht te vestigen op de voordelen van duurzaam ondernemerschap, bijvoorbeeld door succesvolle rolmodellen te belichten (Schick et al., 2002).

#### 4.5. Overvloed aan informatie

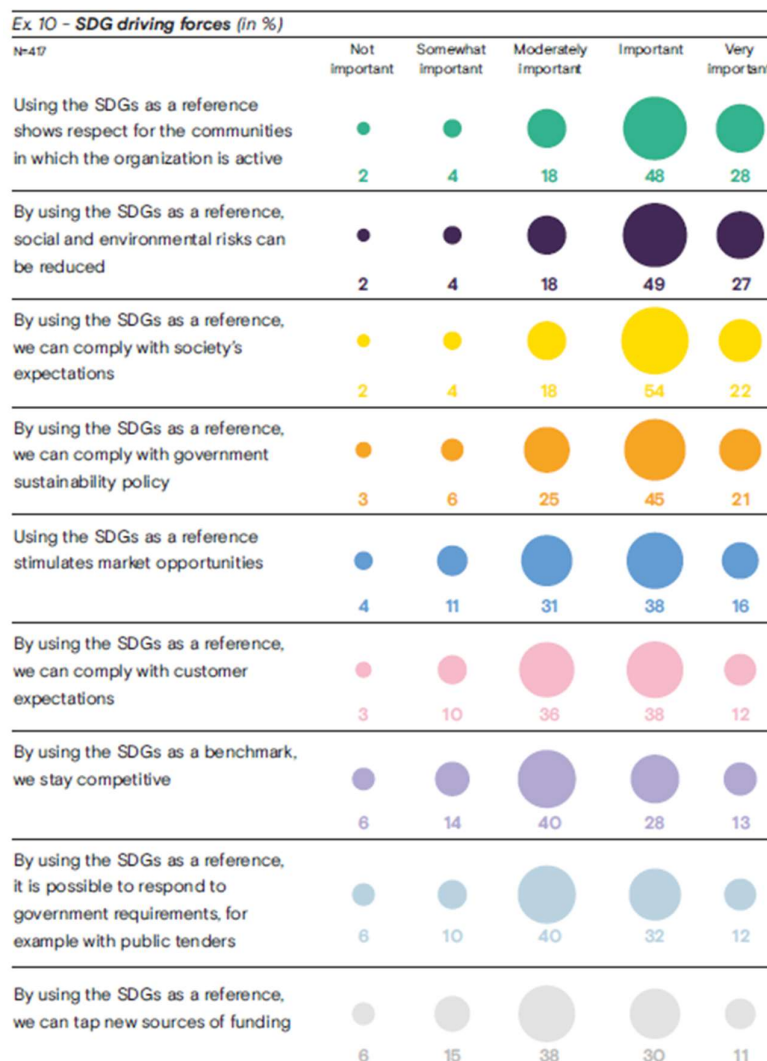
Tenslotte kan ook *information overload* een mentale barrière vormen. Een overvloed aan (soms tegenstrijdige) informatie over duurzaamheid kan ondernemers er mogelijk van weerhouden om zich duurzaam te gedragen. Door een overgrote toevloed aan beschikbare informatie (meer dan men kan verwerken) raakt men makkelijker overweldigd, wat het leer- en innovatieproces kan belemmeren (Jackson & Farzaneh, 2012). De kans op *information overload* neemt toe wanneer de toevloed aan informatie complex, ambigu, nieuw en onzeker is (Jackson & Farzaneh, 2012). Deze kenmerken zijn vaak eigen aan informatie over duurzaamheid. De grote hoeveelheid aan info over duurzaamheid die soms complex en tegenstrijdig is kan leiden tot een gevoel van overweldiging en hulpeloosheid. Denk maar aan de tegenstrijdige informatie rond zonnepanelen, waarbij voorstanders wijzen op de vermindering van traditionele, vervuilende energiebronnen door het gebruik van zonne-energie, en tegenstanders wijzen op de vervuilende productieprocessen en het niet-duurzame gebruik van grondstoffen nodig voor de fabricatie van zonnepanelen. Men weet niet meer wat nu duurzaam is en wat niet, of men raakt simpelweg te moe om uit te zoeken wat men aan de milieukwestie kan doen; een fenomeen dat ook wel *green fatigue* wordt genoemd (Strother & Fazal, 2011).

Wat mogelijk de kans op *information overload* kan verlagen is het aanbieden van informatie die tegemoet komt aan de noden van de ondernemer in kwestie, gezien het vooral een probleem is om te veel *irrelevante* informatie binnen te krijgen (Jackson & Farzaneh, 2012). Mensen kunnen kwaliteitsvolle informatie (hier begrepen als informatie die tegemoetkomt aan hun noden) sneller en beter verwerken dan ongestructureerde en complexe info (Schneider, 1987). Dit is alvast in overeenkomst met het doel van MVO Vlaanderen en het Departement Omgeving om een Vlaams dataplatform op te richten waarmee bedrijven hun duurzaam gedrag kunnen vergelijken met transparante duurzaamheidsbenchmarks, en aan kennisontwikkeling en praktijkuitwisseling kunnen doen, om zo hun bedrijfsvoering op een laagdrempelige manier te verduurzamen (VARIO, 2021).

## 5. Drijfveren en voordelen

Naast barrières werden er in de wetenschappelijke literatuur reeds heel wat drijfveren geïdentificeerd die duurzaam ondernemerschap stimuleren, waarvan er hierboven al een paar werden aangehaald. Hieronder volgt een niet-exhaustieve opsomming van de belangrijkste interne en externe motivaties voor duurzaam ondernemerschap, die mogelijks ook een grote impact hebben op duurzaam gedrag in Vlaamse ondernemingen. Opnieuw wordt hier en daar de link gelegd met resultaten uit de SDG Barometer (figuur 5, Antwerp Management School, 2020). Ook hier geldt de opmerking dat de bevindingen uit deze barometer niet statistisch representatief zijn en dat de resultaten niet enkel gelden voor bedrijven, maar ook voor andere soorten organisaties (zoals overheidsorganisaties, ngo's en opleidingsinstellingen).

Figuur 5: Drijfveren voor Belgische organisaties om de SDG's te helpen verwezenlijken (in %) (Antwerp Management School, 2020)



### 5.1. Waarden van ondernemer

Een belangrijke beïnvloedende factor van duurzaam ondernemerschap zijn de idealen die de ondernemer zelf als nastrevenswaardig ziet. Deze duurzame waarden geven zijn/haar ondernemersambitie vorm (Hoogendoorn, 2015; Muñoz & Cohen, 2018).

In een theoretisch model stellen Patzelt en Shepherd (2011) voor dat ondernemers waarschijnlijker duurzame opportuniteiten zullen ontdekken als ze altruïstischer zijn (en daarnaast ook wanneer hun kennis over natuur en leefomgevingen groter is en wanneer ze het gevoel hebben dat hun eigen leefomgeving bedreigd wordt). Hun kennis over ondernemerschap versterkt deze relatie volgens de onderzoekers. Het model werd empirisch bevestigd door Hanohov en Baldacchino (2018). Ook Vuorio et al. (2018) vonden dat een duurzame attitude een positief effect heeft op de intentie om duurzaam te ondernemen. Altruïstische mensen bleken er meer van deze duurzame attitudes op na te houden (in tegenstelling tot minder altruïstische mensen). Gast et al. (2017) identificeren de ondernemer die vanuit zijn of haar waarden een onderneming start, in de hoop zo een verschil te maken op sociaal of ecologisch vlak, als *value-based entrepreneurs*. In dit soort ondernemingen worden groene/duurzame businessmodellen vrijwillig geïmplementeerd en zijn de ecologische/sociale belangen minstens even belangrijk als de economische belangen. Zo probeert men deze groene/duurzame waarden te verspreiden en de maatschappij te onderwijzen (Gast et al., 2017).

Ook uit de SDG Barometer blijkt dat Belgische organisaties duurzame waarden als een drijvende kracht zien. “Using the SDGs as a reference shows respect to the communities in which the organization is active” en “By using the SDGs as a reference, social and environmental risks can be reduced” komen hierin naar voor als de twee grootste *driving forces* om de Sustainable Development Goals te gebruiken (Antwerp Management School, 2020).

### 5.2. Druk en steun van de omgeving

Andere veelvoorkomende drijfveren in de SDG Barometer hebben dan weer te maken met de druk die organisaties voelen van buitenaf. Door de SDG's te implementeren kan men tegemoet komen aan de verwachtingen van de maatschappij (de derde grootste drijfkracht) het duurzaamheidsbeleid van overheden naleven (op de vierde plaats) en voldoen aan de verwachtingen van klanten (op de zesde plaats). Ook in de wetenschappelijke literatuur komt de externe druk naar voor als een belangrijke stimulans voor duurzaam ondernemerschap.

Ten eerste kan de druk of steun van klanten ervoor zorgen dat ondernemers meer duurzaam gedrag stellen. Zo blijkt dat ondernemingen die meer marktgericht zijn, minder vaak uit zichzelf duurzame praktijken stellen; ze zullen dit eerder doen als reactie op externe druk van o.a. klanten (Gast et al., 2017).

Ten tweede kan de druk of steun van financiers ervoor zorgen dat ondernemers meer duurzaam gedrag stellen. We zagen reeds eerder dat te weinig financiële middelen een hindernis kan vormen om duurzaam gedrag te stellen. Omgekeerd werd in een onderzoek bij 8000 kmo's over 36 landen aangetoond dat het ontvangen van externe financiële steun zorgt voor meer duurzaam gedrag (meer groene bedrijfsprocessen en meer aangeboden groene producten/diensten) (Hoogendoorn, 2015).

Verder heeft de institutionele omgeving (o.a. sociale bewegingen en sociale normen) een invloed op het aantal opgerichte duurzame bedrijven (Meek et al., 2010; Sine & Lee, 2009; Vedula et al., 2021). Wanneer meer nieuwe duurzame ondernemingen opgericht worden, kan er volgens een theorie van Hockerts & Wüstenhagen (2010) bovendien een co-evolutie ontstaan tussen kleine en grote bedrijven

in een industrie, waarbij de grote bedrijven vergroenen als reactie op de opkomende ondernemingen die volop inzetten op duurzame opportuniteiten.

Daarnaast is er een grote rol weggelegd voor steun en regulering vanuit de overheid (Demirel et al., 2019). In het eerder genoemde onderzoek van Hoogendoorn et al. (2015), waarbij 8000 kmo's over 36 landen werden onderzocht, vond men dat een strengere milieuwetgeving een positieve invloed had op het investeren in groene producten/diensten. Echter, op het investeren in vergroening van bedrijfsprocessen vond men vreemd genoeg geen effect. Het positieve effect tussen strenge milieuwetgeving en de investering in groene producten/diensten kan volgens de onderzoekers verklaard worden door een grotere vraag bij klanten. Een strenge milieuwetgeving kan een signaal uitzenden dat milieubewustzijn als een breed maatschappelijk doel wordt gelegitimeerd, resulterend in een hogere vraag naar duurzame producten en diensten. Dit verhoogt opportuniteiten voor kmo's om dit soort producten/diensten op de markt te brengen. Een mogelijke verklaring voor het niet gevonden effect tussen milieuwetgeving en duurzame processen is een plafondeffect van duurzame regulering. Het plafondeffect impliceert dat voorgeschreven duurzame standaarden door bedrijven worden gezien als 'het plafond' van duurzaamheid, in plaats van als 'vloer' (de minimumvereisten) (Baden et al., 2009). Dit zou ervoor zorgen dat strenge voorschriften van buitenaf resulteren in lagere zelfopgelegde ethische standaarden van bedrijven zelf (Hoogendoorn et al., 2015). De auteurs benadrukken dat strengere milieuwetgeving wél positief gerelateerd was aan het aantal acties dat een bedrijf onderneemt om efficiënter met natuurlijke hulpbronnen om te gaan, terwijl de feitelijke investeringen in hulpbronefficiënte activiteiten niet gerelateerd was aan wetgeving (de precieze mechanismen hierachter vragen om verder onderzoek). Voorts toonden Meek et al. (2010) in een longitudinaal onderzoek dat liep over zeven jaar aan dat meer overheidsstimulansen voor groen ondernemerschap zorgde voor meer oprichtingen van groene start-ups (hier onderzocht in de zonne-energie sector). Tenslotte bleek uit hetzelfde onderzoek dat de heersende sociale normen op een plek ervoor kunnen zorgen dat het effect van overheidsbeleid verschilt. Zo had overheidssteun voor groen ondernemerschap op plaatsen met hoge sociale conformiteitsnormen (veel sociale druk om zich naar de heersende norm te gedragen) een lager effect op het aantal oprichtingen van groene ondernemingen, want duurzaam ondernemen was – ten minste op de tijd en plaats van het onderzoek – niet volgens de geldende norm (Meek et al., 2010).

### 5.3. Verwachte verbeteringen in bedrijfsprestaties

Ondernemers kunnen ook duurzaam gedrag nastreven als strategische zet, omdat ze verwachten dat het bepaalde financiële voordelen zal opleveren voor hun bedrijf. Ten eerste kan duurzaam ondernemen leiden tot substantiële **kostenbesparingen**. Ambec & Lanoie (2008) stellen dat aandacht voor ecologische doelstellingen kan zorgen voor kostenbesparingen op vier verschillende manieren: (a) beter risicobeheer en betere relaties met externe stakeholders, (b) lagere kost van materiaal, energie en diensten, (c) lagere kapitaalkost en (d) lagere loonkost. Allereerst kan inzetten op ecologische doelstellingen zorgen voor een *beter risicobeheer en betere relaties* met externe stakeholders (bv. overheid, ecologisch activistische groepen, de media). Op vlak van risicobeheer kan minder vervuiling resulteren in minder boetes of rechtszaken. Verder kan een bedrijf door een goede milieuprestatie anticiperen op een toekomstig strenger milieubeleid vanuit de overheid (en eventueel genieten van een pioniersvoordeel). Bedrijven met een betere ecologische prestatie hebben daarnaast vaak betere relaties met externe stakeholders, resulterend in een lagere kans op boycotts door milieuorganisaties in de media. Verder kunnen ze sneller vergunningen krijgen van de overheid om een fabriek te bouwen of uit te breiden. Ten tweede is er een groot potentieel om samen met een betere milieuprestatie de *kosten* van materiaal, energie en diensten te verlagen. Dit komt vanuit het idee dat vervuiling over het algemeen samengaat met verspilling van grondstoffen en energie. Door in

te zetten op eco-efficiëntie kan men heel wat kosten besparen, vooral in bedrijven waar het productieproces flexibel is en in industrieën met marktgebaseerde instrumenten (bv. verhandelbare emissierechten). Ten derde kan een hogere milieuprestatie gerelateerd zijn aan een *lagere kapitaalkost*. Dit geldt voornamelijk voor grote bedrijven die actief zijn op de beurs. Bij slecht nieuws met betrekking tot het milieu bleek de beursprijs van milieuvervuilende bedrijven in heel wat onderzoeken te dalen, terwijl de beursprijs van milieuvriendelijke bedrijven stabiel bleef of steeg. Dit impliceert een hogere kapitaalkost voor milieuvervuilende bedrijven (want investeerders verwachten een compensatie voor de daling). Daarnaast zal het voor deze bedrijven in de toekomst moeilijker zijn om kapitaal aan te trekken. Ten vierde kan een hogere milieuprestatie leiden tot een *lagere loonkost*. Hoewel de onderzoekers benadrukken dat hier enkel anekdotische evidentie voor bestaat uit kwalitatief onderzoek, heeft een hogere milieuprestatie het potentieel om medewerkers te motiveren en productiever te maken. Trotse werknemers zouden zo beter presteren en het bedrijf aanprijzen bij hun vrienden. Als dit inderdaad het geval is, zou het kunnen resulteren in lagere kosten voor rekrutering, absentieïsme, verloop etc. Tenslotte beklemtonen de onderzoekers dat een betere milieuprestatie niet noodzakelijk *altijd* leidt tot kostenbesparing. Echter willen ze aantonen dat de uitgaven die door een onderneming gemaakt worden om milieuprestaties te verbeteren ergens anders terugverdiend kunnen worden. Empirisch onderzoek door Demirel et al. (2019) toont in elk geval aan dat ecologisch gedrag in grote ondernemingen effectief gepaard gaat met kostenefficiëntie.

Duurzaam ondernemerschap kan, naast kostenbesparingen, ook innovatie en verhoogde omzet met zich meebrengen (Stephan et al., 2019). Studies bij grote ondernemingen brachten ecologisch gedrag reeds in verband met innovatie-uitgaven en met de daaruit volgende inkomstengroei door productdifferentiatie (Demirel et al., 2019). Shrivastava & Tamvada (2019) tonen aan dat zowel externe vergroeningsstrategieën (bv. het uitbrengen van groene producten/diensten) als interne vergroeningsstrategieën (bv. groenere productie) een positieve invloed hebben op de financiële prestatie (in de zin van een verhoogde jaaromzet). De verwachting een **nieuwe of groeiende markt** naar ecologische producten te kunnen aanspreken, en daardoor ook een **omzetstijging** te realiseren, is dan ook een tweede belangrijke drijfveer voor duurzaam gedrag (Hoogendoorn, 2015). Kirkwood en Walton (2010) vonden dat het zien van een gat in de markt (een klantvraag naar groene producten/diensten waar nog niet aan wordt voldaan) een duidelijke motivator was voor groene ondernemers. Kesidou en Demirel (2012) vonden bij Duitse productiebedrijven een positief verband tussen marktverzoek en de beslissing om eco-innovaties door te voeren. Echter, er werd dan weer geen impact gevonden tussen klantvraag en de grootte van het bedrag dat geïnvesteerd werd in eco-innovaties. De onderzoekers stellen dat dit mogelijks verklaard kan worden doordat bedrijven eco-innovaties doorvoeren om aan de minimumvereisten van klanten en de maatschappij te voldoen. De hoeveelheid van de investering kan dan weer gestimuleerd worden door andere factoren, zoals bijvoorbeeld kostenbesparing. Ook Rehfeld et al. (2007) stellen dat er een effect van marktverzoek mogelijk is, maar menen dat deze in realiteit niet zo groot is gezien de vaak hoge prijs van duurzame producten. We zagen immers eerder in deze literatuurstudie dat de gewoonte van consumenten om duurzame producten te kopen soms moeilijk te veranderen is. Verschillende barrières, zoals (de perceptie van) een hogere prijs, kunnen de omslag naar de aankoop van duurzame producten verhinderen (Vermeir et al., 2020). De marktverzoek zou volgens Rehfeld et al. (2007) verhoogd kunnen worden door de prijs te verlagen, bijvoorbeeld met een lagere btw voor producten die een eco-label dragen.

Ten derde blijkt een verwachte **imago** van de onderneming een strategische drijfveer om duurzaam gedrag te stellen (Hoogendoorn, 2015). Uit een systematische literatuurstudie over 156 onderzoeken uitgevoerd over een periode van 19 jaar blijkt een oorzakelijk verband tussen duurzaam gedrag van bedrijven en hun reputatie (Gomez-Trujillo et al., 2020). In de specifieke context van kmo's

vonden López-Pérez et al. (2017) een verband tussen duurzaamheid en zowel (zelfgerapporteerde) reputatie als (zelfgerapporteerd) merkimage.

Het bekomen van deze voordelen wordt dan ook gezien als een stimulans voor duurzaam gedrag in ondernemingen (Dixon-Fowler et al., 2013; Muñoz & Cohen, 2018). Hoogendoorn (2015) stelt dat de gepercipieerde financiële voordelen een grote drijfveer vormen voor duurzame ondernemers. Ook bij de Belgische organisaties die bevestigd werden voor de SDG Barometer waren individuele voordelen een belangrijke reden om SDG's na te streven. De drijfveren "Using the SDGs as a reference stimulates market opportunities" en "By using the SDGs as a benchmark, we stay competitive" werden door de meeste organisaties als matig tot zeer belangrijk gevonden (Antwerp Management School, 2020).

Duurzaam gedrag van een individuele onderneming levert niet enkel voordelen op voor de organisatie zelf, maar kan ook de volledige industrie ten goede komen. Zo kunnen kleine organisaties die innovatief en duurzaam te werk gaan nieuwe markten aansnijden voor groene producten/diensten, en zo de weg effenen voor andere bedrijven. Door het goede voorbeeld te geven kunnen ze een grote rol spelen in het verspreiden van duurzame managementpraktijken. Zo faciliteren ze een co-evolutie naar een meer duurzame industrie (Gast et al., 2017; Muñoz & Cohen, 2018; Parrish & Foxon, 2009). Dit komt de bedrijven in een duurzame sector op lange termijn ten goede, terwijl niet-duurzame sectoren die natuurlijke hulpbronnen uitputten imagoschade zullen lijden en uiteindelijk zullen stoppen met voortbestaan (Pacheco et al., 2010).

Duurzaam gedrag hoeft dus niet ten koste te gaan van financiële prestatie, de twee gaan dikwijls hand in hand. Hoewel steeds meer ondernemers dit opmerken, vormt het idee dat *profit* en *purpose* haaks op elkaar staan nog steeds een belangrijke mentale barrière (zie hoofdstuk *barrières voor duurzaam gedrag*). Om deze trade-off gedachte tegen te gaan en het grote potentieel van duurzame opportuniteiten te benadrukken kan men hier meer op wijzen in opleidingen (Gast et al., 2017).

#### 5.4. Kennisverspreiding en clustervorming

Een vierde drijfveer voor duurzaam gedrag in ondernemingen is kennisovervloed. We zagen eerder dat kennistekort een belangrijke barrière vormt voor duurzaam ondernemerschap. Op dezelfde manier vormt de aanwezigheid van voorkennis een drijfveer voor duurzaam gedrag (Hanohov & Baldacchino, 2018; Muñoz & Dimov, 2015; Patzelt & Shepherd, 2011).

Op een hoger niveau kan de verzamelde kennis die aanwezig is in een gemeenschap leiden tot meer duurzaam ondernemerschap. De theorie rond *knowledge spillover* stelt dat nieuwe kennis en ideeën die nog niet gecommercialiseerd zijn opportuniteiten bieden voor ondernemers in de omgeving (Acs et al., 2009). De voorraad aan 'groene kennis' in een regio werd reeds in verband gebracht met het aantal opgerichte ecologische startups op diezelfde plek (Colombelli & Quatraro, 2019). Groene kennis werd hier gezien als het aantal aangevraagde patenten rond *cleantech* in een regio. Ook Giudici et al. (2019) stelden vast dat zowel de aanwezige kennis over technologie en natuurwetenschappen als het milieubewustzijn van lokale overheden en gemeenschappen een invloed hebben op het aantal groene tech startups. In dit onderzoek werd kennis gemeten aan de hand van aanwezigheid van universiteiten die hoogwaardig onderzoek verrichten naar technologie en natuurwetenschappen in een regio. De locatie waar duurzame ondernemingen opgestart worden, wordt dus deels bepaald door de groene kennis die er aanwezig is.

Kennisverspreiding van nieuwe groene kennis, bijvoorbeeld gegenereerd door universiteiten of via R&D, kan duurzame opportuniteiten creëren voor duurzame ondernemers. De aanwezigheid van kennis kan een invloed hebben op het ontstaan van clusters met duurzame startups. Dit onderstreept het belang van de interdisciplinaire uitwisseling van informatie voor het stimuleren van duurzaam

ondernemerschap (Demirel et al., 2019). Onderzoek toont dan ook aan dat bedrijven die meer toegang hebben tot kennis (bijvoorbeeld door aansluiting bij grote sectorverenigingen en door activiteiten in een brede set aan (internationale) markten) meer waarschijnlijk uit eigen beweging duurzame bedrijfspraktijken zullen toepassen (Montiel & Husted, 2009).

Een kennisrijke omgeving blijkt niet enkel duurzaam ondernemerschap in de hand te werken, omgekeerd gaan duurzame ondernemingen ook meer op zoek naar externe kennis. In een onderzoek uitgevoerd onder 1257 Belgische bedrijven werd gevonden dat ondernemingen die naast economische doelen ook duurzame doelen nastreven, meer betrokken zijn in het actief verzamelen van kennis buiten de organisatie (in vergelijking met traditionele ondernemingen die enkel economische doelen nastreven) (Stephan et al., 2019). Dit gebeurt op twee manieren: enerzijds verzamelen ze meer kennis van externe stakeholders en anderzijds is er meer samenwerking met externe partijen. Dit in tegenstelling tot het louter nastreven van economische doelen, wat enkel werd gelinkt aan kennisverzameling bij externe stakeholders, maar niet aan samenwerking met externe partijen. Via deze meer uitgebreide kennisverzameling (via twee kanalen in de plaats van één), had het nastreven van sociale doelen een impact op de innovatieve prestatie (gemeten als het percentage aan jaarmzet dat werd gegenereerd door de verkoop van producten/diensten die nieuw zijn op de markt). De verzamelde kennis laat dus niet enkel toe om duurzame acties te stellen, maar ook om hiervan een positievere impact op de bedrijfsprestaties te realiseren.

#### 5.5. Kenmerken van de onderneming

Naast de hierboven vermelde drijfveren, blijken bepaalde kenmerken van ondernemingen de kans op duurzaam gedrag te verhogen. Ten eerste blijken **sectorverschillen** een rol te spelen bij duurzaam gedrag. Hoogendoorn et al. (2015) stellen vast dat kmo's die actief zijn in erg grondstofintensieve sectoren (bv. de bouwsector) zich meer bezighouden met zowel het vergroenen van processen als het aanbieden van groene producten/diensten. Dit kan volgens de onderzoekers verklaard worden door zowel de mogelijke kostenbesparingen als de imagoboost die we hierboven besproken. Sectoren die erg veel grondstoffen gebruiken hebben typisch een grotere impact op het milieu. Enerzijds is het logisch voor deze bedrijven om na te denken over hoe ze minder grondstoffen kunnen verbruiken, omdat ze zo kosten besparen en zich kunnen differentiëren van de concurrentie. Anderzijds worden sectoren met een grote milieu-impact nauwer in de gaten gehouden door stakeholders, waardoor ze ertoe aangezet worden om meer na te denken over ecologische manieren om hun werk uit te voeren. Ook constateerden Hoogendoorn et al. (2015) dat kmo's die rechtstreeks verkopen aan de eindconsument (b2c) meer waarschijnlijk groene producten/diensten zullen aanbieden dan kmo's die aan zakelijke klanten verkopen (b2b). Er werd geen verband gevonden tussen b2b of b2c verkopen en het vergroenen van de bedrijfsprocessen.

Een tweede bedrijfskenmerk dat in de literatuur aan bod komt, is de **bedrijfs grootte**. Een studie van Hoogendoorn et al. (2015), uitgevoerd bij 8000 kmo's over 36 landen, deelt kmo's nog verder op in micro-ondernemingen (1-9 werknemers), kleine ondernemingen (10-49 werknemers) en middelgrote ondernemingen (50-249 werknemers). De studie onderzocht het verband tussen de bedrijfsgrootte en groen gedrag, wat werd opgedeeld in (a) het vergroenen van bedrijfsprocessen en (b) het aanbieden van groene producten/diensten. Allereerst werd er een verband vastgesteld tussen de bedrijfsgrootte van een kmo en het vergroenen van processen. Waar men initieel een verband in stijgende trend verwachtte, vond men in werkelijkheid een omgekeerde U-vormige relatie. Vooral kleine ondernemingen bleken dus bezig te zijn met het vergroenen van processen, meer dan micro-ondernemingen en middelgrote ondernemingen (ondernemingen met 250 of meer werknemers werden niet meegenomen in deze analyse). De auteurs bieden geen verklaring voor deze vaststelling.

Verder bleek het aanbieden van groene producten of diensten onafhankelijk van de grootte van het bedrijf.

Sommige onderzoeksresultaten suggereren dan weer dat oudere/grotere bedrijven meer voordeel hebben bij het intern vergroenen van de processen, terwijl jongere/kleinere bedrijven meer voordeel hebben bij het extern lanceren van groene producten of diensten (Shrivastava & Tamvada, 2019). De auteurs verklaren het voordeel van oudere/grotere bedrijven inzake het vergroenen van processen vanuit de hierboven besproken imagoboost. Ze suggereren dat het voor ouder en groter wordende bedrijven belangrijker is om hun engagement voor ecologie aan te tonen aan werknemers en stakeholders. Het voordeel van jonge/kleine bedrijven inzake het lanceren van groene producten of diensten verklaren de auteurs vanuit de te verwachten omzetstijging. Ze geven aan dat jongere/kleinere ondernemingen waarschijnlijk makkelijker producten en diensten kunnen innoveren omdat ze nog niet over een groot bestaand assortiment beschikken dat de nieuwe groene producten of diensten zouden kunnen kannibaliseren.

Bedrijfs grootte blijkt ook van belang in het proces van industriële co-evolutie dat hogerop werd besproken. In hun theoretisch kader rond *Emerging Davids & Greening Goliaths* stellen Hockerts en Wüstenhagen (2010) dat duurzame start-ups (*Emerging Davids*) en grote corporates (*Greening Goliaths*) in een markt elkaar beïnvloeden en door co-evolutie een industrie kunnen verduurzamen. Volgens de onderzoekers hebben de kleine spelers slechts een beperkte invloed op een duurzame transformatie van de markt, maar daartegenover staat een grotere flexibiliteit die hen in staat stelt om duurzame innovaties door te voeren in hun bedrijf. Grote bedrijven hebben dan weer meer impact en middelen, maar zijn minder wendbaar en hebben meer te verliezen (bv. de vrees dat nieuwe producten het marktaandeel van hun oude producten zullen kannibaliseren). Echter, wanneer een innovatie van een duurzame start-up aanslaat in de markt kunnen de grote bedrijven snel een inhaalslag maken (bv. met *copycat* producten) door hun betere marktpositie. Door een wisselwerking tussen de innovatieve *Davids* en de impactvolle *Goliaths* kunnen de twee partijen samen voor een verduurzaming van de markt zorgen die ze apart niet zouden kunnen verwezenlijken.



## 6. Internationale barometers

Door de jaren heen vonden er reeds een aantal internationale onderzoeken plaats om de stand van zaken op vlak van duurzaam ondernemerschap te meten. Deze barometers variëren voornamelijk in definiëring van het concept 'duurzaam ondernemerschap' en in geografische reikwijdte. Ook vonden sommige onderzoeken eenmalig plaats, terwijl andere studies de situatie over een langere tijdspanne monitoren. Deze kenmerken brengen voor- en nadelen met zich mee als we ze willen gebruiken als inspiratiebron of vergelijkingsmateriaal voor een Vlaams onderzoek naar duurzaam ondernemerschap. Hieronder volgt een uiteenzetting van de meest relevante barometers die onderzoek deden naar duurzaam ondernemerschap over verschillende landen.

### 6.1. Flash Eurobarometer

De Flash Eurobarometer is een onderzoek uitgevoerd door de Europese Commissie in de lidstaten van de Europese Unie (incl. België) en enkele andere landen (Turkije, IJsland, Macedonië, Noorwegen etc.). Dit vragenlijstonderzoek wordt meerdere keren per jaar telefonisch afgenomen en heeft een wisselend onderwerp en een wisselende doelgroep. Er wordt dus niet altijd gepolst naar duurzaam ondernemerschap, maar in het verleden werden reeds verschillende edities uitgestuurd waarin dit onderwerp aan bod kwam. De meest recente survey die aandacht had voor duurzaam ondernemerschap (Flash Eurobarometer 486) werd uitgevoerd bij kmo's in begin 2020 (februari tot mei) (European Commission, 2020). Zowel het ecologische als het sociale aspect van duurzaam ondernemerschap komen aan bod in de vraagstelling (zie tabel 1 voor de gestelde vragen).

Zowel de vragenlijst als de verzamelde data van de Flash Eurobarometer zijn vrij beschikbaar op het internet. Een nadeel is dat deze specifieke vragenlijst niet consistent wordt herhaald, wat het onmogelijk maakt om trends te identificeren.

*Tabel 1: Vragen over duurzaam ondernemerschap in Flash Eurobarometer 486*

<b>Flash Eurobarometer 486</b>
<b>In termen van milieu en sociale duurzaamheid, welke van de volgende maatregelen is uw onderneming momenteel actief aan het ondernemen, indien van toepassing?</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Recycleren of hergebruiken van materialen</li><li>• Het gebruik van of de impact op natuurlijke hulpbronnen verminderen (bijv. water besparen of overschakelen op duurzame hulpbronnen)</li><li>• Energie besparen of overschakelen op duurzame energiebronnen</li><li>• Duurzame producten of diensten ontwikkelen</li><li>• De werkomstandigheden van haar werknemers verbeteren</li><li>• De diversiteit en gelijkheid op de werkvloer bevorderen en verbeteren</li><li>• De impact van uw onderneming op de samenleving evalueren</li><li>• Werknemers betrekken bij het bestuur van de onderneming</li><li>• Geen</li></ul>
<b>Heeft u een strategie of actieplan om een duurzame onderneming te worden, d.w.z. succes en rendabiliteit op lange termijn combineren met een positieve impact op de samenleving en het milieu?</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ja, en deze strategie of dit actieplan is al uitgevoerd</li><li>• Ja, en deze worden momenteel genomen</li><li>• Nee, maar dit kan overwogen worden in de toekomst</li><li>• Nee, en dit zal niet gebeuren in de toekomst</li><li>• Niet van toepassing</li></ul>

**Welke van de volgende zaken weerhouden uw onderneming momenteel om duurzaam te worden, d.w.z. succes en rendabiliteit op lange termijn combineren met een positieve impact op de samenleving en het milieu?**

- Een gebrek aan bereidheid van de leidinggevenden
- Een gebrek aan vraag hiernaar vanwege de consument of de klant
- Een gebrek aan inzicht over hoe duurzaamheid kan worden geïntegreerd in het bedrijfsmodel van de onderneming
- Dat is niet verenigbaar met uw huidig bedrijfsmodel
- Dat zou niet winstgevend zijn
- Een gebrek aan vaardigheden, waaronder leidinggevende vaardigheden
- Gebrek aan financiële middelen
- Overige
- Geen van bovenstaande

## 6.2. International Corporate Sustainability Barometer (ICSB)

De International Corporate Sustainability Barometer werd eenmalig uitgevoerd in 2013 door Centre of Sustainability Management (Leuphana Universiteit, Lüneburg). De bevraging gebeurde in 11 landen: Duitsland, Frankrijk, België, Zwitserland, Hongarije, Spanje, UK, USA, Japan, Korea en Australië. In België gebeurde de bevraging door de Universiteit van Luik.

In deze bevraging werden enkel grote bedrijven onderzocht (met minimaal 50 miljoen omzet per jaar). De duurzaamheid van deze bedrijven werd benaderd vanuit een focus op de triple bottom line (aandacht voor economische, ecologische en sociale doelen). Specifiek gebruikte men drie luiken om duurzaam gedrag na te gaan: de (1) intentie, (2) implementatie en (3) integratie van duurzaamheid in het bedrijf (Lee & Herold, 2016). In het eerste luik, intentie, werd gevraagd welke invloed de verschillende stakeholders van het bedrijf hebben op de implementatie van duurzaam gedrag. Een lage impact van de verschillende stakeholders werd gezien als belemmerend gedrag, terwijl een grote impact werd gezien als stimulerend gedrag. In het tweede luik, integratie, ging men na in welke mate de verschillende departementen van het bedrijf engagement tonen naar duurzaamheid. De betrokkenheid van alle afdelingen ziet men als essentiële voorwaarde voor een geslaagd beheer van verschillende duurzaamheidstaken (Lee & Herold, 2016). Tot slot onderzocht men in het derde luik, implementatie, hoeveel hulpmiddelen er werden gebruikt in de organisatie, op basis van een door de onderzoekers opgestelde lijst met tools en methoden vanuit academisch onderzoek en de praktijk.

Hoewel ISCB een interessante metingswijze gebruikt die gedreven is door academisch onderzoek, is het minder relevant in een context van duurzaamheid bij kmo's. De eenmalige meting maakt het daarnaast onmogelijk om trends te identificeren of om de gegevens te vergelijken met meer recente data.

## 6.3. Global Survey on Sustainability and the SDG's

De Global survey on sustainability and the SDG's werd online uitgestuurd door de Duitse overheid naar respondenten over de hele wereld (Schlange & Co, 2020). Hiermee werden 26.374 respondenten bereikt uit 174 landen, waarvan de meerderheid (59%) uit Europa (inclusief België). De vragenlijst werd verspreid via sociale media, overheidsinstanties, ngo's, business schools etc. Het eerste deel van de vragenlijst gaat over de persoonlijke context van de respondent, het tweede deel over de professionele context. Met een rapport uitgebracht in 2020 is het één van de meest recente barometers, maar het blijft vooralsnog onduidelijk of de bevraging herhaald zal worden in de toekomst.

Zowel individuen actief in private bedrijven als non-profit bedrijven, overheidsbedrijven en educatieve instellingen werden bevestigd. Duurzaamheid werd gedefinieerd vanuit de sustainable development goals van de VN. Relevante vragen (vragen over de professionele context bij individuen actief in de private sector) zijn terug te vinden in tabel 2 (vragen werden afgeleid uit het openbaar beschikbaar gestelde rapport).

Hoewel de Global Survey on Sustainability and the SDG's erg recent is en een brede doelgroep bevestigd, heeft de barometer ook enkele nadelen als mogelijk vergelijkingsmateriaal of inspiratie voor een Vlaams onderzoek naar duurzaam ondernemerschap. Allereerst is het onzeker of de Global Survey nog zal worden herhaald, wat de vergelijking met recentere metingen of het identificeren van trends onmogelijk maakt. Daarnaast wordt in het rapport van de resultaten enkel een onderscheid gemaakt tussen de verschillende soorten bedrijven en organisaties, niet tussen de verschillende landen, wat de mogelijkheid tot internationale vergelijking belemmert.

*Tabel 2: Vragen over duurzaam ondernemerschap in de Global Survey on Sustainability and the SDG's*

<b>Global Survey on Sustainability and the SDG's</b>
<b>Are you aware of the sustainable development goals?</b>
<b>Which SDGs are the most relevant to your company?</b>
<b>Which SDGs require the most urgent action?</b>
<b>Which are the most relevant partners for achieving the SDGs?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partnerships</li> <li>- Businesses</li> <li>- National political actors</li> <li>- International political actors</li> <li>- Education and research organizations</li> <li>- Civil society</li> <li>- Media</li> </ul>
<b>In what way does your company contribute to the SDGs?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Through products and services</li> <li>- Through responsible operations</li> <li>- Through philanthropic engagement</li> <li>- Through partnerships</li> </ul>
<b>Does your company have sustainability objectives?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yes, and aligned with SDGs</li> <li>- Yes, but not aligned with SDGs</li> <li>- No</li> <li>- I do not know</li> </ul>
<b>Does your company measure progress on relevant sustainability issues?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yes, and aligned with SDGs</li> <li>- Yes, but not aligned with SDGs</li> <li>- No</li> <li>- I do not know</li> </ul>

*Noot: Bovenstaande vragen werden afgeleid uit het rapport (Schlange & Co, 2020)*

#### 6.4. The State of Sustainable Business

The State of Sustainable Business is een barometer uitgevoerd door Globescan (een Canadees marktonderzoekbureau) en BSR (een Amerikaans consultancybedrijf dat bedrijven helpt duurzamer te worden) (Globescan & BSR, 2019). Dit onderzoek wordt jaarlijks herhaald onder leden van BSR, dit ledenbestand bevat corporates als Adobe, L'Oréal, Amazon etc. Deze barometer is dan ook niet gericht op de vergelijking tussen landen, maar is eerder bedoeld om de vinger aan de pols te houden in deze bedrijven, die voornamelijk gevestigd zijn in Noord-Amerika (59%) en Europa (30%).

In de vraagstelling ligt de focus voornamelijk op de sustainable development goals en de drijfveren om deze na te streven. De gestelde vragen in verband met duurzaamheid zijn terug te vinden in tabel 3. Deze items peilen voornamelijk waar de duurzaamheidsfocus van de bedrijven zelf ligt. Echter, we krijgen hiermee slechts een beperkt, en subjectief inzicht in de mate waarin de bedrijven dit in de praktijk brengen.

*Tabel 3: Vragen over duurzaamheid in The State of Sustainable Business*

The State of Sustainable Business
<p><b>When you think about the focus of your company's sustainability efforts in the next 12 months, how much of a priority is each of the following issues? Please use a 5-point scale where 1 is "not at all a priority" and 5 is "a very significant priority."</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Climate change</li> <li>- Ethics/integrity</li> <li>- Diversity/ inclusion</li> <li>- Human rights</li> <li>- Women's empowerment</li> <li>- Health/wellness</li> <li>- Inclusive growth</li> <li>- Circular economy</li> <li>- Water</li> <li>- Public policy frameworks promoting sustainability</li> </ul>
<p><b>Which of the following are the most important drivers for your company's sustainability efforts? (From the list below, please identify the three most important drivers and then rank them by clicking on each statement according to your preference, with 1 being the "most important.")</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reputational risks/benefits</li> <li>- Customer/consumer demand</li> <li>- Investor interest</li> <li>- Operational risks/benefits</li> <li>- Talent recruitment/ employee engagement/retention</li> <li>- Regulatory requirements</li> <li>- Market growth opportunities</li> <li>- Product and process innovation</li> <li>- CEO interest</li> <li>- Budget/cost reduction</li> </ul>
<p><b>How well do you believe sustainability is integrated into the core of your business?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Extremely well</li> <li>- Fairly well</li> <li>- Not very well</li> <li>- Not integrated at all</li> <li>- Don't know</li> </ul>
<p><b>Through which of the following ways is sustainability integrated into your company? (Please select all that apply).</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- aligned and integrated with our corporate purpose</li> <li>- direct reporting line from sustainability office to executive team</li> <li>- our company's KPI's include sustainability</li> <li>- integrated into strategic planning</li> <li>- integrated into products and services</li> <li>- we have a board committee dedicated to sustainability</li> <li>- we have a chief sustainability officer</li> <li>- sustainability is embedded in compensation/bonus of other executives or all employees</li> <li>- CEO pay/bonus linked to achievement of sustainability KPI's/goals</li> </ul>
<p><b>In considering your CEO's involvement with sustainability, where do you believe sustainability falls on his or her corporate agenda? (Please select one.)</b></p>

- Highest priority
- Top-five priority
- Top-three priority

**To date, how effective, if at all, has your company been in communicating your sustainability story to your customers/consumers?**

- Very effective
- Fairly effective
- Neither effective nor ineffective
- Fairly ineffective
- Very ineffective
- Don't know
- Don't communicate sustainability to customers

**Over the past five years, how effective, if at all, has your company been in engaging stakeholders on your sustainability strategy and activities?**

- Very effective
- Fairly effective
- Neither effective nor ineffective
- Fairly ineffective
- Very ineffective
- Don't know

**Which, if any, of the following are most important for your company's approach to engaging stakeholders on your sustainability strategy? (Select up to two.)**

- Participate in two-way dialogue focused on mutual solutions / co-creation of new approaches
- Shared work to achieve common objectives, including co-creation of new ideas
- Soliciting stakeholder input/feedback on a specific project or plan
- Adapting communications/messaging to meet stakeholder expectations
- Monitoring stakeholder positions via research/discussion
- Enlisting support for specific efforts/positions that may face opposition
- Other

**Which, if any, of the following are the most important ways in which your company communicates its sustainability approach/strategy? (Select up to two.)**

- Specific pillars of your sustainability strategy/platform
- Ambitious/time-bound goals
- Materiality/issues assessment
- A succinct sustainability narrative/story
- Your CEO's voice
- Signature sustainability initiatives
- A branded sustainability platform (i.e. specific name/identity)
- Your CSO's voice

**Please rate how effective your company has been over the past five years in communicating with your stakeholders through each of the following. [Bevraagd voor elke optie in de vorige vraag]**

- Very effective
- Fairly effective
- Neither effective nor ineffective
- Fairly ineffective
- Very ineffective
- Don't know

**Is your company already using or intending to use the UN Sustainable Development Goals to set corporate performance targets?**

- yes, already using
- yes, intending to use
- no, not going to use
- don't know

**Toward which, if any, of the UN SDGs is your company pledging commitments?**

- [alle SDG's opgelijst als afzonderlijke antwoordoptie]
- too early to say
- don't know

<ul style="list-style-type: none"> <li>- none</li> </ul>
<p><b>Did or does your company have a sustainability strategy with 2020 as an end date or milestone?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yes</li> <li>- No</li> <li>- Don't know</li> </ul>
<p><b>How successful, if at all, has your company been in realizing the ambitions of your 2020 strategy?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A great deal</li> <li>- A fair amount</li> <li>- A little</li> <li>- Not much</li> <li>- Don't know</li> </ul>
<p><b>As we move beyond 2020, what is your company's next major milestone for its sustainability strategy or goals?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2050</li> <li>- 2030</li> <li>- 2025</li> <li>- Something else</li> <li>- Don't have a specific time frame</li> <li>- Don't know</li> </ul>
<p><b>As we move beyond 2020, in what ways is or will your company be doing strategic planning for sustainability differently than it did previously? (Select up to two.)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Embedding sustainability more deeply</li> <li>- Building deeper relationships with stakeholders</li> <li>- Collaborate with industry peers/ government/ civil society</li> <li>- Emphasize long-term value creation</li> <li>- Influence policy frameworks</li> <li>- Using scenarios/ futures planning tools</li> <li>- Something else</li> <li>- Don't know</li> </ul>
<p><b>How much, if at all, does your company focus on [TOPIC] through each of the following elements of the value chain?</b></p> <p><b>(TOPICS: Human rights, Inclusive growth, Climate change assessment and management &amp; Women's empowerment)</b></p> <p><b>(Elements of the value chain: Our own operations/employees, Local communities, Tier 1 supply chain, Public policy, Product/service use, Marketing/sales, Tier 2+ supply chain)</b></p> <p><b>[Bevraagd voor elke 'Topic' en elke 'Element of the value chain']</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A great deal</li> <li>- A fair amount</li> <li>- A little</li> <li>- Not much</li> <li>- Don't know</li> </ul>
<p><b>How much, if at all, does your company assess and manage climate change through each of the following elements of the value chain?</b></p> <p><b>(Elements of the value chain: Our own operations/employees, Local communities, Tier 1 supply chain, Public policy, Product/service use, Marketing/sales, Tier 2+ supply chain)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A great deal</li> <li>- A fair amount</li> <li>- A little</li> <li>- Not much</li> <li>- Don't know</li> </ul>
<p><b>What activities have your company completed, or are currently undertaking, to build resilience to climate risks and impacts?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assessing climate risks and opportunities</li> <li>- Reporting climate risks and opportunities</li> </ul>

- Strategy development
- Integrating climate risks into risk management
- Supplier engagement
- Scenario analysis
- Policymaker engagement
- Other
- None of the above
- Don't know

**Does your company currently have, or plan to have, an internal price on carbon?**

- Yes, we currently do
- Yes, planning on implementing
- No
- Don't know

**What activities are you undertaking (or have you undertaken) to advance human rights in your company?**

**Please select all that apply.**

- Human rights policy
- Human rights training for employees
- Grievance mechanisms consistent with UN Guiding Principles
- Human rights strategy and plan
- Human rights impact assessment
- Dedicated human rights reporting and disclosure
- Human rights performance indicators
- Other
- None of the above
- Don't know

**Over the next 5 years, to what extent, if at all, will disruptive technology, such as artificial intelligence, internet of things, and blockchain change your company's human rights impacts?**

- A great deal
- A fair amount
- A little
- Not much
- Don't know

**How much of a priority, if at all, will the following issues be for your company's inclusive growth work over the coming year?**

**[Bevraagd voor elk van deze opties: ]**

- **Partnering with community organizations near operations or suppliers**
- **Employing people from disadvantaged groups**
- **Improving job quality and living wages**
- **Connecting disadvantaged youth/communities to employment**
- **Providing products/services to marginalized groups**
- **Preparing the workforce for transition to automation**
- **Developing career paths for low-wage workers**
- **Job creation in areas of high unemployment**
- **Influencing governments for more inclusive public policy**
- **Providing platforms to help displaced persons**
- High priority
- Medium priority
- Low/no priority
- Don't know

**How effective, if at all, do you believe your supply chain management efforts have been in addressing the most critical sustainability issues in your supply chain?**

- Very effective
- Fairly effective
- Neither effective nor ineffective

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fairly ineffective</li> <li>- Very ineffective</li> <li>- Don't know</li> </ul>
<p><b>Compared with three years ago, is your company applying new technologies or approaches to address sustainability in your supply chain?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yes</li> <li>- No</li> <li>- Don't know</li> </ul>
<p><b>How effective, if at all, do you believe your supply chain management efforts have been in addressing the most critical sustainability issues in your supply chain?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Effective</li> <li>- Neutral</li> <li>- Ineffective</li> <li>- Don't know</li> </ul>
<p><b>In which, if any, of the following ways has the recent surge of global women's empowerment activism (e.g., women's marches, sexual harassment accusations, #metoo) affected change in your approach to women's empowerment?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Increased focus on women in senior leadership and governance roles</li> <li>- Facilitated internal dialogue among employees</li> <li>- New or changed policies or practices on sexual harassment</li> <li>- Public commitments</li> <li>- New or changed policies or practices for hiring and performance management</li> <li>- Support for victims of harassment or gender-based violence</li> <li>- Increased philanthropic focus</li> <li>- Other</li> <li>- No change in our approach</li> </ul>

Een voordeel van deze barometer is dat hij consistent wordt herhaald. Hierdoor krijgen we inzicht in de duurzaamheidsfocus van grote bedrijven wereldwijd. De aard van de steekproef (grote, voornamelijk Noord-Amerikaanse bedrijven) maakt de survey echter minder interessant om te vergelijken met Vlaamse bedrijven.

#### 6.5. Community Innovation Survey (CIS)

De Community Innovation Survey is een barometer uitgevoerd door 'EU Science and Technology Statistics' (Eurostat). Dit onderzoek wordt tweejaarlijks uitgevoerd door alle lidstaten van de Europese unie. In België worden de data verzameld door de verschillende gewesten. De Vlaamse overheid besteedt deze taak uit aan de Innovatiegroep van ECOOM (KULeuven).

In zijn geheel brengt de CIS innovatiegedrag in ondernemingen van elke grootte en in een breed gamma van sectoren in kaart. In 2009 werd aan de vragenlijst voor Vlaanderen een module toegevoegd over groene innovaties, gedefinieerd als nieuwe of significant verbeterde producten, diensten, processen, organisatie- of marketingmethoden die een positieve impact hebben op het milieu vergeleken met alternatieven. Deze module werd vervolgens door Eurostat in licht gewijzigde vorm opgenomen in de algemene vragenlijst voor 2015. Vlaanderen koos er voor om deze module in 2015 niet op te nemen. Recent verplichtte Eurostat de lidstaten echter om het eerste deel van deze module op te nemen in de CIS van 2023 (zie Tabel 4 voor de precieze vraagstelling; eerste vraag is verplicht; tweede vraag is optioneel). De Innovatiegroep van ECOOM voerde in 2019 cognitieve testen uit van deze vragen bij een aantal grote O&O-actieve ondernemingen in Vlaanderen. De module werd slecht onthaald. De innovatiemanagers die de CIS-enquête typisch ontvangen, gaven aan dat aandacht voor duurzaamheid het innovatiegebeuren overstijgt, en dat vragen rond duurzaamheid dus beter gesteld worden aan het algemeen management. Ook gaven meerdere geïnterviewden (vooral uit



dienstensectoren) aan dat duurzaamheid dan misschien wel een 'hot topic' is voor het overheidsbeleid, maar niet relevant is voor hun bedrijf en/of hun sector.

Tabel 4: Vragen over duurzaamheid in de Community Innovation Survey (CIS)

Community Innovation Survey (CIS) 2023
<p><b>During the three years 2020-2022, did your enterprise introduce innovations with any of the following environmental benefits, and, if yes, was their contribution to environmental protection rather significant or insignificant?</b></p> <p><b>Environmental benefits obtained within your enterprise:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>reduced material or water use per unit of output</b> (yes, significant / yes, but insignificant / no)</li> <li>- <b>reduced energy use of CO2 'footprint' (reduce of total CO2 production)</b> (yes, significant / yes, but insignificant / no)</li> <li>- <b>Reduced soil, noise, water or air pollution</b> (yes, significant / yes, but insignificant / no)</li> <li>- <b>Replaced a share of materials with less polluting or hazardous substitutes</b> (yes, significant / yes, but insignificant / no)</li> <li>- <b>Replaced a share of fossil energy with renewable energy sources</b> (yes, significant / yes, but insignificant / no)</li> <li>- <b>Recycled waste, water, or materials for own use or sale</b> (yes, significant / yes, but insignificant / no)</li> </ul> <p><b>Environmental benefits obtained during the consumption or use of a good or service by the end user:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Reduced energy use or CO2 'footprint'</b> (yes, significant / yes, but insignificant / no)</li> <li>- <b>Reduced air, water, soil or noise pollution</b> (yes, significant / yes, but insignificant / no)</li> <li>- <b>Facilitated recycling of product after use</b> (yes, significant / yes, but insignificant / no)</li> <li>- <b>Extended product life through longer-lasting, more durable products</b> (yes, significant / yes, but insignificant / no)</li> </ul>
<p><b>During 2020 to 2022, how important were the following factors in driving your enterprise's decisions to introduce innovations with environmental benefits?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Existing environmental regulations</b> (high / medium / low / not relevant)</li> <li>- <b>Existing environmental taxes, charges or fees</b> (high / medium / low / not relevant)</li> <li>- <b>Environmental regulations or taxes expected in the future</b> (high / medium / low / not relevant)</li> <li>- <b>Government grants, subsidies or other financial incentives for environmental innovations</b> (high / medium / low / not relevant)</li> <li>- <b>Current or expected market demand for environmental innovations</b> (high / medium / low / not relevant)</li> <li>- <b>Improving your enterprise's reputation</b> (high / medium / low / not relevant)</li> <li>- <b>Voluntary actions or initiatives for environmental good practice within your sector</b> (high / medium / low / not relevant)</li> <li>- <b>High cost of energy, water or materials</b> (high / medium / low / not relevant)</li> <li>- <b>Need to meet requirements for public procurement contracts</b> (high / medium / low / not relevant)</li> </ul>

*Noot: vragen staan in het vet, antwoordopties niet.*

Een voordeel van de CIS is dat (a) bedrijven uit een breed gamma van sectoren en grootteklassen (inclusief kmo's) bevestigd worden, en (b) dat de cijfers internationaal en doorheen de tijd vergelijkbaar zijn. Nadelen zijn dan weer (a) dat de vragen over groene innovaties gemiddeld slechts om de 6 jaar werden/worden opgenomen, (b) dat er niet gepolst wordt naar belemmerende factoren en impact/resultaten, (c) dat niet-innovatieve/bestaande manieren van duurzaam ondernemen hier niet gecaptureerd worden (bijvoorbeeld het reeds jarenlang verkopen van milieuvriendelijke producten), en

– gerelateerd aan dit vorige punt – (d) dat de survey geadresseerd is aan innovatiemanagers, terwijl het algemeen management beter geplaatst is om vragen rond duurzaamheid te beantwoorden.

## 6.6. Samenvatting internationale barometers

De besproken internationale barometers worden samengevat in tabel 5. In de voorgaande bespreking zagen we dat sommige barometers beoogde doelstellingen meten, anderen meten dan weer de implementatie van duurzaamheid (of drempels/drijfveren van implementatie) en andere barometers gaan eerder over realisaties en resultaten van duurzaamheid. Idealiter omvat de toekomstige duurzaamheidsbarometer voor Vlaamse kmo's al deze aspecten. We kunnen dus concluderen dat geen enkele barometer een ideale vergelijkingsbasis vormt voor de Vlaamse barometer. Van alle bestaande initiatieven is de CIS-enquête met zijn speciale module rond groene innovaties nog het meest geschikt.

Tabel 5: Samenvatting internationale barometers

Samenvatting internationale barometers						
	Orgaan	Landen	Doelgroep	Frequentie	Duurzaamheidsaspect	Meest recente
<b>Flash Eurobarometer</b>	Europese Commissie	27 EU lidstaten (incl. België)	kmo's	Meermaals per jaar	Focus wisselend, duurzaamheid niet altijd gemeten	2020
<b>International Corporate Sustainability Barometer</b>	Centre of Sustainability Management (CSM), Leuphana Universiteit Lüneburg	Duitsland, Frankrijk, België, Zwitserland, Hongarije, Spanje, UK, USA, Japan, Korea, Australië	Ondernemingen met omzet > 50 miljoen	Eenmalig	Meet intentie, integratie en implementatie van duurzaamheid in bedrijven	2013
<b>Global Survey on Sustainability and the SDGs</b>	Duitse overheid	Wereldwijd 26.374 respondenten met toegang tot internet	Individuele antwoorden voor het bedrijf waar ze werken	Tot nu toe eenmalig, bedoeling om te herhalen maar onduidelijk wanneer	Meet duurzaamheid met focus op SDG's	2020
<b>The State of Sustainable Business</b>	Globescan en BSR	Niet verduidelijkt, 59% Noord-Amerika, 30% Europa en 11% andere regio's	BSR members (grote corporates wereldwijd)	Jaarlijks	Meet duurzaamheid met focus op sociale/ecologische activiteiten en SDG's	2019
<b>Community Innovation Survey</b>	EU Science and technology statistics	EU lidstaten (incl. België)	Ondernemingen van elke grootte	Tweejaarlijks	Meet duurzaamheid met focus op groene innovaties	2014

## 7. Nationale barometers

Naast de internationale bevestigingen bestaan er ook reeds enkele barometers die in ons land de vinger aan de pols houden wat betreft het duurzaam gedrag van bedrijven. Ook hier focust men in de vraagstelling rond 'duurzaamheid' enigszins op verschillende aspecten. Hieronder volgt een uiteenzetting van de twee belangrijkste barometers op eigen bodem.

### 7.1. Werkbarometer – CSR Monitor

De CSR monitor is een onderzoek uitgevoerd door Trendhuis in samenwerking met het Agentschap voor Natuur van de Vlaamse Overheid, Metro, Time4Society en VDAB (Trendhuis, 2020). Het peilt naar het duurzame gedrag van Vlaamse bedrijven, waarbij zowel grote bedrijven als kmo's, en zowel werknemers als werkgevers worden bevestigd. De bevestiging gebeurt jaarlijks en het laatste rapport kwam uit in 2020.

De duurzaamheidsfocus in de vragen ligt voornamelijk op de sustainable development goals, maar ook op corporate social responsibility (CSR). Verder wordt duurzaamheid ook gezien in termen van 'werkbaarheid', waarbij onderwerpen als werk-privé balans worden besproken (op deze vragen gaan we niet verder in omdat het buiten het toepassingsgebied van deze literatuurstudie valt). De gestelde vragen rond duurzaamheid zijn terug te vinden in tabel 6.

Tabel 5: Vragen over duurzaamheid in de Werkbarometer – CSR Monitor

Werkbarometer – CSR Monitor
<b>Welke SDG's zie jij zitten als werkgever?</b> [Alle SDG's opgelijst]
<b>Wat zijn de grootste drempels binnen uw bedrijf voor de CSR-verantwoordelijke?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- weinig budget voor CSR activiteiten</li><li>- weinig tijd voor CSR activiteiten</li><li>- wet- en regelgeving</li><li>- niet weten hoe je CSR een praktische invulling kan geven</li></ul>
<b>De grootste uitdaging voor de CSR-verantwoordelijke?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- meetbaarheid</li><li>- innovatie</li><li>- engagement</li><li>- waardering</li></ul>
<b>Duurzaam ondernemen maakt deel uit van onze ...</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- bedrijfsmissie, visie en waarden</li><li>- actieplan, strategie</li><li>- interne communicatie</li><li>- externe communicatie</li><li>- opleiding</li></ul>
<b>Ons bedrijf realiseert concrete duurzame acties op gebied van ...</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- personeelsbeleid</li><li>- ecologie</li><li>- lokale productie</li><li>- welzijn van de klant</li><li>- partnership met andere bedrijven, overheden en sociale organisaties</li></ul>

Noot: vragen zijn afgeleid uit het rapport Werkbarometer - CSR Monitor (Trendhuis, 2020)

## 7.2. SDG Barometer

De SDG Barometer uitgevoerd door Antwerp Management School in samenwerking met Universiteit Antwerpen en UC Louvain. Het betreft een bevraging van Belgische organisaties (bedrijven, ngo's, opleidingsinstellingen en overheidsinstellingen) over de implementatie van de sustainable development goals. De laatste editie dateert uit 2020 en was een vervolgstudie op het onderzoek in 2018. Het is echter onduidelijk of het initiatief nog herhaald zal worden.

Duurzaamheid van de organisatie wordt breed geïnterpreteerd vanuit de sustainable development goals. De gestelde vragen om naar het duurzaam gedrag van de organisatie te polsen zijn terug te vinden in Tabel 7.

*Tabel 6: Vragen over duurzaamheid in de SDG Barometer*

SDG Barometer
<b>Attention of the organisation for sustainability</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- no attention</li> <li>- a little attention</li> <li>- a lot of attention</li> </ul>
<b>Organisational SDG awareness</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- not aware</li> <li>- a little aware</li> <li>- somewhat aware</li> <li>- very aware</li> </ul>
<b>We use sustainability to...</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ...develop organizational strategy</li> <li>- ...create awareness inside and outside the organization through specific social or ecological projects in the (local) community</li> <li>- ...increase the efficiency of processes and production methods and/or reducing operational costs</li> <li>- ...create support among employees to create a culture of sustainability</li> <li>- ...add quality to product innovation</li> <li>- ...anticipate law, regulations and risks</li> <li>- Other</li> <li>- None of the above aligns with the sustainability orientation of our organization</li> </ul>
<b>Levels of integration of the SDG's</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Our organisation has taken several concrete steps towards integrating the SDG's in its strategy</li> <li>- Our organization has (partly or fully) translated the SDGs to its own context/environment (to make the SDGs better applicable)</li> <li>- Our organization has performed an initial analysis to evaluate its situation against the SDGs and knows which SDGs are the most important to integrate.</li> <li>- Our organization has entered into partnership with various stakeholders that revolve around one or more SDGs</li> <li>- Our organization has developed specific strategies or (policy) programs to integrate the SDGs</li> <li>- Our organization has not yet integrated the SDGs and is not planning to do so</li> </ul>
<b>SDG's in the organizational sustainability strategy</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- We focus on all SDGs, we do not prioritize between them</li> <li>- We give priority to multiple SDGs</li> <li>- We give priority to 1 SDG</li> <li>- I don't know</li> </ul>
<b>Motivations for having attention for sustainability:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- It contributes to the image and reputation of the organization</li> <li>- It is a moral duty</li> <li>- It is a source of innovation</li> <li>- It offers new (market) opportunities</li> </ul>

- It contributes to the recruitment and retention of employees
- It reduces operational costs
- It is mandated by the government

**Motivations for engaging with the SDGs:**

[Voor elke optie de keuze uit: Not important / Somewhat important / Moderately important / Important / Very important]

- The SDGs contain (several of) the most important global sustainability challenges
- Compared to other sustainability frameworks, the SDGs are an internationally accepted framework
- Implementing the SDGs offer our organization clear advantages
- Our board asks us to engage with the SDGs
- Our customers ask us to engage with the SDGs
- Our organization sees the benefits of coupling its activities to the United Nations
- Our shareholders ask us to engage with the SDGs
- Our employees ask us to engage with the SDGs
- Our investors ask us to engage with the SDGs
- Our suppliers ask us to engage with the SDGs

**SDG driving forces:**

[Voor elke optie de keuze uit: Not important / Somewhat important / Moderately important / Important / Very important]

- Using the SDGs as a reference shows respect for the communities in which the organization is active
- By using the SDGs as a reference, social and environmental risks can be reduced
- By using the SDGs as a reference, we can comply with society's expectations
- By using the SDGs as a reference, we can comply with government sustainability policy
- Using the SDGs as a reference stimulates market opportunities
- By using the SDGs as a reference, we can comply with customer expectations
- By using the SDGs as a benchmark, we stay competitive
- By using the SDGs as a reference, it is possible to respond to government requirements, for example with public tenders
- By using the SDGs as a reference, we can tap new sources of funding

**Perceived barriers for addressing the SDGs:**

[Voor elke optie de keuze uit: Not important / Somewhat important / Moderately important / Important / Very important]

- We do not have sufficient resources to invest in the SDGs
- Our internal stakeholders lack knowledge about the SDGs
- Our external stakeholders lack knowledge about the SDGs
- Our external stakeholders are hardly or not interested in the SDGs
- Our internal stakeholder are hardly or not interested in the SDGs
- It is hard to integrate the SDGs in our general strategy
- The SDGs are difficult to apply in the context of our organization
- The current economic situation caused by the COVID-19 pandemic does not allow us to address the SDGs
- The SDGs are a (national or international) government task
- The SDGs do not offer clear advantages for our organization
- We have no influence on the SDGs

**How does the organizational sustainability strategy relate to its SDG approach?**

- The SDGs have replaced our sustainability strategy
- The SDGs are a source of information for our sustainability strategy
- The SDGs complement our sustainability strategy
- The SDGs have a lot in common with our sustainability strategy
- We do not account for the SDGs in our sustainability strategy
- We do not have a sustainability strategy
- Other

**Does the organization perform a materiality analysis?**

- Yes
- No
- Don't know

**Does the organization align its materiality analysis with the SDGs?**

- My organization fully aligns our materiality analysis with the SDGs
- My organization takes into account the SDGs to a certain degree when performing a materiality analysis
- My organization does not take into account the SDGs at all when performing a materiality analysis
- Don't know

**Does your organization account for stakeholder voices in its materiality analysis?**

- When performing our materiality analysis, my organization only takes into account the views of internal stakeholders
- When performing our materiality analysis, my organization only takes into account the views of external stakeholders
- When performing our materiality analysis, my organization takes into account the views of both internal and external stakeholders
- When performing our materiality analysis, my organization does not take into account the views of stakeholders

**Does the organization use SDG indicators?**

- Our organization uses all indicators proposed by the United Nations to track progress on the SDGs
- Our organization uses several of the indicators proposed by the United Nations to track progress on the SDGs
- Our organization uses indicators to track progress on the SDGs, but not those proposed by the United Nations
- Our organization does not use indicators to track progress on the SDGs
- Other

**What is the organization's management responsibility for the SDGs?**

- A senior manager or board member coordinates SDG-related actions
- A middle manager coordinates SDG related actions
- An employee (not a member of the organization's (higher) management) coordinates SDG-related actions
- Our organization has not appointed responsibility to an employee to coordinate SDG-related actions
- The board of the organization has responsibilities that relate directly to the SDGs

**How does the organization communicate externally about the SDGs?**

- Through the organization's website, newsletters, or email
- Through presentations for external parties, such as (potential) clients
- Through the organization's annual report or sustainability report
- Through marketing communication
- Through the website of sector organizations or business networks and associations
- Through trade shows or similar meetings
- Through a separate SDG report
- Other
- The organization does not communicate externally about the SDGs

*Noot: vragen zijn afgeleid uit het rapport SDG Barometer 2020 (Antwerp Management School, 2020)*

## 8. Metingen in de wetenschappelijke literatuur

Naast de nationale- en internationale barometers bestaat er heel wat onderzoek naar duurzaam ondernemerschap in de wetenschappelijke literatuur. Ook hier vinden we een grote verscheidenheid aan manieren waarop het wordt gemeten. Metingen verschillen o.a. in hun definitie van duurzaamheid (in de nauwe zin van ecologie, of in de brede zin van de *triple bottom line* of de SDG's). In deze sectie beperken we ons tot voorbeelden van duurzaamheidsmetingen die geschikt zijn voor vragenlijstonderzoek. We bespreken achtereenvolgens schalen die zijn toegespitst op het meten van duurzame doelen en ideeën, schalen rond individuele waarden en intenties rond duurzaamheid, schalen die effectief duurzaam gedrag nagaan en schalen die de impact van duurzaam gedrag meten<sup>1</sup>.

### 8.1. Het meten van duurzame doelen en ideeën

Duurzaamheid wordt in wetenschappelijk onderzoek dikwijls gemeten aan de hand van de duurzame doelen die een onderneming stelt. Deze sectie omvat metingen om naar duurzame doelen, inzet voor- of exploratie van duurzaam gedrag te polsen. Allen meten ze op niveau van de onderneming. De volgende instrumenten zijn allen mogelijk te bevragen in een vragenlijstonderzoek.

Zo meten Muñoz & Dimov (2015) duurzame oriëntatie doorheen de ideeëngeneratie en doelstelling van de onderneming. Allereerst kijken ze naar de fase waarin de ondernemer op zoek was naar ideeën voor zijn of haar bedrijf, en de mate waarin duurzaamheid hier een rol in speelde. Deze meting is terug te vinden in tabel 8 en wordt door de ondernemer beoordeeld op een schaal van 1 tot 8. In een volgende schaal kijkt men naar de fase waarin de onderneming wordt opgestart. Hier meet men de mate waarin de ondernemer duurzaamheidsproblemen meenam in de doelstellingen van zijn of haar onderneming (zie tabel 9). Elk item werd wederom beoordeeld door de ondernemer op een schaal van 1 tot 8. Beide metingen gaan in hun duurzaamheidsbegrip zowel over economische, ecologische en sociale principes, en meten dus de *triple bottom line*.

*Tabel 7: Meting duurzaam georiënteerde bedrijfsideeën.*

Please think about your awareness or attention to what was occurring by the time you were exploring possible ideas for this business. In this context, to what extent do you agree or disagree with the following statements?

- I was fully aware of the sustainability problem(s) I was trying to solve.
- I was conscious of the existence of a number of business opportunities that might have been useful for solving the sustainability problem.
- I was fully aware of the business opportunity I was pursuing.
- I spent enough time gathering information about the business opportunity.
- I was conscious of the relation between the business idea and my willingness to solve some sustainability problem.
- All of my ideas and concerns were consciously considered in the business evaluation.
- I considered the potential economic, social and environmental impacts.
- I knew that pursuing this business idea implied more than just making money.

*Noot: Schaal afkomstig van Muñoz en Dimov (2015).*

<sup>1</sup> Wat betreft wetenschappelijke schalen rond drijfveren en drempels bleken de meeste onderzoeken rond dit onderwerp steeds toegespitst op slechts één specifieke drijfveer of barrière. Daarom bevat deze literatuurstudie geen volledige sectie over wetenschappelijke schalen om drijfveren of drempels te meten.

Tabel 8: Meting duurzaam georiënteerde doelen in een onderneming.

The following objectives can be present in any organization. Please indicate how important these objectives were in starting this new business.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Improving health and well-being</li> <li>- Creating and distributing economic value amongst all stakeholders</li> <li>- Improving the quality of life in a particular community</li> <li>- Creating employment opportunities</li> <li>- Protecting or restoring the natural environment</li> <li>- Creating ethical and fair products</li> <li>- Establishing fair trading with suppliers</li> <li>- Promoting democratic business models</li> </ul>

Noot: Schaal afkomstig van Muñoz en Dimov (2015).

Ook Stephan et al. (2019) gebruikten een schaal voor duurzame doelen in hun onderzoek op basis van data uit de Vlaamse editie van de Community Innovation Survey uit 2013. In deze editie werd gevraagd hoe belangrijk de genoemde doelen waren voor de organisatie in de voorbije drie jaar. De opgesomde doelen bevatten vier economische doelen en drie sociale doelen (waaronder een doel gerelateerd aan ecologie). Alle items zijn terug te vinden in tabel 10.

Tabel 9: Meting sociale- en duurzame doelen.

SOCIAL GOALS
How important were the following goals to you in the period 2010-2012? (High importance / medium importance / little importance / not relevant)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offering solutions to environmental problems</li> <li>- Offering solutions to problems of health and/or aging</li> <li>- Fighting economic and/or social exclusion and poverty</li> </ul>
ECONOMIC GOALS
How important were the following goals to you in the period 2010-2012? (High importance / medium importance / little importance / not relevant)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Increasing turnover</li> <li>- Increasing market share</li> <li>- Reducing costs</li> <li>- Increasing profit margins</li> </ul>

Noot: Schaal afkomstig van (Stephan et al., 2019).

Een andere schaal van Roomi et al. (2021) meet de betrokkenheid voor duurzaamheid en eco-innovatie. Deze recente schaal is gebaseerd op de GRI's, de *global reporting standards for sustainability* (een initiatief van o.a. de VN dat richtlijnen voor duurzaamheidsverslaggeving opstelt). De GRI standaarden worden gezien als het meest volledige en algemeen aanvaarde systeem voor duurzaamheidsverslaggeving (MVO Vlaanderen, 2016). Echter, het instrument telt meer dan 100 items en is daarom niet geschikt om op te nemen in een survey. De schaal van Roomi et al. (2021) telt daarentegen slechts 16 items die de ondernemer dient te beoordelen op een schaal van 1 (sterk mee oneens) tot 7 (sterk mee eens). Alle items zijn terug te vinden in tabel 11. Duurzaamheid wordt hierin gezien in termen van de SDG's. Deze schaal is een voorstel van de onderzoekers en nog niet wetenschappelijk gevalideerd.



Tabel 10: Meting betrokkenheid met duurzaamheid en eco-innovatie.

To what extent do you agree with the following statements?
- You are perfectly aware of the 17 United Nations Sustainable Development Goals—the 2030 agenda for sustainable development—published in 2015.
- Your first aim in developing this business considers (or will consider) significantly other motives—e.g., making a social contribution, than the conventional solely money-driven approach (social).
- Your business is (or will) be funded as an entrepreneurial opportunity that contributes to sustainability by generating social and environmental gains for others in society (social)
- You and/or your employees work (or will work), applying good ethics, following responsible labor and procurement practices, and respecting human rights (social)
- You and/or your employees regularly participate (or will participate) in volunteer activities or community programs (social)
- Job creation and implementation of social benefit programs for workers are (or will be) among your priorities (social)
- Your stakeholders and community recognize (or will recognize) that your strategy is aligned with implementing good practices related to Corporate Social Responsibility (CSR) (social)
- You are developing (or will develop) innovative processes to reduce harm to the environment (economy, eco-innovation)
- You are introducing (or will introduce) new technologies that are not harmful to the environment (economy, eco-innovation)
- You consult (or will consult) with an internal or external sustainability or environmental manager/expert (economy, eco-innovation)
- You are using (or will use) the least quantity of natural resources in the production process or service provision (economy, eco-innovation)
- You elaborate (or will elaborate), regularly and consistently, a standard report on business sustainability, measuring Key Performance Indicators (economy, eco-innovation)
- You know and control (or will know and control) your level of energy efficiency and will minimize its impact (adopting machinery or devices and lighting that make an efficient energy consumption) (environment respect)
- You control (or will control) the water consumption to minimize its impact (environment respect)
- You control (or will control) emissions and carbon footprint to minimize their environmental impact (environment respect)
- In your business, you carry out (or will carry out) recycling and material reuse actions on an ongoing basis (environment respect)

Noot: Schaal afkomstig van Roomi et al (2021).

Soto-Acosta et al. (2016) gebruikten in hun onderzoek een schaal die percepties en attitudes rond duurzaamheid meet. De meting omvat een zelfevaluatie waarbij de ondernemer 8 mogelijke doelen van een onderneming dient te beoordelen op een schaal van 1 (zeer onwaar) tot 5 (zeer waar). De items peilen zowel naar *people*, *planet* als *profit*, daarmee omvat de schaal de *triple bottom line*. De meting is weergegeven in tabel 12.

Tabel 11: Meting percepties en attitudes rond duurzaamheid.

The following objectives can be present in any organization. Please indicate how important these objectives were in starting this new business.

- It is important for our firm to contribute to the welfare of the workforce. (people)
- It is important for our firm to be actively involved in the community development. (people)
- It is important for our firm to build long-term cooperative relationships with partners in our market(s). (people)
- Our products and/or services yield economic benefits to the larger community. (profit)
- It is important for our firm to operate withing business networks for achieving tenable economic goals. (profit)
- Our products and/or services are meant to be harmless in terms of environmental issues. (planet)
- It is important for our firm to adopt responsible policies in terms of material and energy resource usage. (planet)
- In the current activities, wetry to rely on green technologies as much as possible. (planet)

Noot: Schaal afkomstig van Soto-Acosta et al. (2016)

## 8.2. Het meten van individuele waarden en intenties rond duurzaamheid

Naast de metingen op niveau van de onderneming is heel wat wetenschappelijk onderzoek gefocust op de duurzame waarden/oriëntatie en intenties van de ondernemer. Duurzame waarden worden vaak gezien als belangrijke antecedenten van duurzame acties (Shepherd et al., 2009), zoals reeds beschreven in het hoofdstuk rond drivers voor duurzaam ondernemerschap.

Een eerste meting rond duurzame oriëntatie van ondernemers is een schaal van Muñoz en Dimov (2015). Specifiek wordt de ondernemer bevraagd naar zijn of haar attitudes rond duurzaamheid en hoe die tot uiting komen in hun visie rond de gecreëerde onderneming. De ondernemer beoordeelt voor zes items in welke mate ze op hem/haar van toepassing zijn (zie tabel 13). Deze meting vertrekt vanuit een duurzaamheidsbegrip dat zowel de economische, ecologische als sociale dimensie meeneemt (*triple bottom line*). Een andere meting voor duurzame oriëntatie van ondernemers door Kuckertz en Wagner (2010) vertrekt eveneens vanuit de *triple bottom line* definiëring van duurzaamheid. Hier dienen ondernemers in zes items aan te geven in welke mate de zes statements op hen van toepassing zijn (zie tabel 14).

Tabel 12: Meting duurzame oriëntatie.

The following statements describe considerations that any entrepreneur can have during the process of development of business ideas, please indicate the extent to which these apply to you.

- I strongly believe in the power of my business in contributing to solve many of the problems we have as a society
- My firm has an obligation to society that extends beyond making money
- My firm has to give back to society since it derives its profits from society
- Regardless of the nature of my business, it has to trade fairly with customers and suppliers
- Regardless of the nature of my business, it has to make a responsible use of natural resources
- When I was choosing between the business ideas I had in mind, I always chose the one that contributed to building a better society

Noot: Schaal afkomstig van Muñoz en Dimov (2015)

Tabel 13: Meting duurzame oriëntatie.

Rate the following statements (1 = not at all accurate, 5 = very accurate).
<ul style="list-style-type: none"><li>- German firms should take an internationally leading role in the field of environmental protection</li><li>- Firms that are environmentally oriented have advantages in recruiting and retaining qualified employees</li><li>- The environmental performance of a company will in future be considered more and more by financial institutions</li><li>- Corporate social responsibility should be part of the foundations of each company</li><li>- I think that environmental problems are one of the biggest challenges for our society</li><li>- I think that entrepreneurs and companies need to take on a larger social responsibility</li></ul>

Noot: Schaal afkomstig van Kuckertz en Wagner (2010), originele items gericht op een Duitse doelgroep

Naast waarden wordt duurzaam ondernemerschap ook onderzocht vanuit duurzame intenties van ondernemers. Gegeven dat intenties in het algemeen als een belangrijke voorspeller van ondernemend gedrag worden gezien (Krueger et al., 2000), onderzoekt men intenties ook dikwijls in een duurzame context (o.a. Kuckertz & Wagner, 2010; Vuorio et al., 2018). Verschillend van de metingen naar bedrijfsdoelen in de vorige sectie, spelen deze intenties meer op het individuele niveau van de ondernemer (in plaats van op niveau van de onderneming). Een voorbeeld van zo'n schaal voor duurzame ondernemersintentie vinden we bij Munoz en Dimov (2015). Hiermee meten ze de neiging om ondernemersactiviteiten in te zetten als middel om maatschappelijke (milieu)problemen op te lossen. Duurzaamheid wordt in deze meting gedefinieerd vanuit de *triple bottom line*. In tabel 15 staan de items van deze schaal opgelijst.

Tabel 14: Ondernemersintentie voor duurzaamheid

The following statements can be used to describe some people. How well would they describe you?
<ul style="list-style-type: none"><li>- I am able to find solutions to current challenges and problems</li><li>- I am regularly coming up with new business ideas on how to create a better world</li><li>- I like taking ideas and make something important of them</li><li>- I am constantly seeking business ideas with the potential of making contributions beyond making money</li><li>- I do what it takes to create value for others</li></ul>

Noot: Schaal afkomstig van Muñoz en Dimov (2015)

### 8.3. Het meten van daadwerkelijk duurzaam gedrag

Anders dan te kijken naar duurzame doelen, -ideeën, -waarden of ondernemersintentie, is het een mogelijkheid om effectief duurzaam gedrag te meten. Op welke manier en in welke mate gedragen ondernemers zich duurzaam?

Een manier dit te meten in een vragenlijstonderzoek is om een aantal duurzame acties op te noemen, waarbij de ondernemer aangeeft welke acties reeds worden uitgevoerd. Een dergelijke meting werd bijvoorbeeld gebruikt door Hoogendoorn et al. (2015) om te meten in hoeverre een bedrijf bezig is met het vergroenen van de processen (zie tabel 16). Deze voorbeeldschaal meet enkel ecologisch

ondernemerschap, maar kan uitgebreid worden met antwoordopties rond maatschappelijke acties, zodat het ook de sociale dimensie van duurzaam ondernemerschap meeneemt. Door het aantal aangevinkte acties op te tellen komt men tot de uiteindelijke score. Een ander voorbeeld is de schaal van Eikelenboom en de Jong (2019). Zij definieerden duurzaamheid vanuit de *triple bottom line* en evalueerden duurzaam gedrag van kmo's op basis van 3 subschalen; sociale prestatie, milieuprestatie en economische prestatie. De auteurs benoemen de schaal als een meting van de duurzame 'prestatie'. De subschalen rond sociale prestatie en milieuprestatie meten echter eerder het daadwerkelijk gedrag in plaats van prestatie (de impact of uitkomst van het gedrag). Milieu- en sociale 'prestatie' werden hier gemeten door een aantal acties op te noemen. Economische prestatie werd gemeten aan de hand van de gemiddelde jaaromzet. Alle items staan weergegeven in tabel 17.

Tabel 15: Meting vergroenen van processen

What actions is your company undertaking to be more resource efficient?
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saving water</li> <li>- Saving energy</li> <li>- Using renewable energy</li> <li>- Saving materials</li> <li>- Minimizing waste</li> <li>- Selling scrap material to another company</li> <li>- Recycling</li> <li>- Other: ...</li> </ul>

*Noot: Schaal afkomstig van Hoogendoorn et al. (2015), oorspronkelijk in de Flash Eurobarometer (European Commission, 2014).*

Tabel 16: Meting duurzaam gedrag

ENVIRONMENTAL PERFORMANCE
<b>Does your company engage in the following behaviours?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Investing in saving energy</li> <li>- Performing environmental audits periodically</li> <li>- Designing products and packaging to be reused, repaired and recycled</li> <li>- Voluntarily exceeding environmental regulations</li> <li>- Implementing programmes to reduce water consumption</li> <li>- Adopting measures to design ecological products or services</li> </ul> <p><i>(uiteindelijke schaal berekend door het aantal aangevinkte items op te tellen)</i></p>
SOCIAL PERFORMANCE
<b>How frequently does your company engage in the following behaviours?</b> <b>(1 = never, 5 = very often)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conducting programmes to support disadvantaged groups</li> <li>- Supporting cultural and sports activities</li> <li>- Taking into account the local community's interests for decision-making</li> <li>- Considering the company as part of the community and worrying about its development</li> </ul>
ECONOMIC PERFORMANCE
<b>Indicate the category of their average annual turnover</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Less than EUR 100,000</li> <li>- EUR 100,001–250,000</li> <li>- EUR 250,001–500,000</li> </ul>

- EUR 500,001–750,000
- EUR 750,001–1,000,000
- EUR 1,000,001–1,500,000
- EUR 1,500,001–2,500,000
- More than EUR 2,500,000

*Noot: Schaal afkomstig van Eikelenboom en de Jong (2019)*

Een andere manier om duurzaam gedrag te meten is te vragen naar de investeringen in duurzaamheid. Zo vroeg Hoogendoorn et al. (2015) hoeveel procent van de jaaromzet werd geïnvesteerd in activiteiten om het gebruik van grondstoffen te beperken. Deze meting werd gebruikt als indicatie van het vergroenen van de processen. Het engagement in het vergroenen van producten of diensten werd gemeten als het percentage van de jaaromzet afkomstig van de verkoop van groene producten/diensten (zie tabel 18). Een duidelijk voordeel van deze schalen is dat ze gebaseerd zijn op bedrijfscijfers in plaats van subjectieve inschattingen. Een mogelijk nadeel is dan weer dat ze duurzaamheid in enge zin meten, door enkel ecologisch gedrag mee te nemen.

*Tabel 17: Meting vergroening van de processen en aanbod van groene producten/diensten*

<b>GREENING PROCESSES</b> <b>In the past two years, how much did you invest, on average, per year to be more efficient in the use of resources?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 0% of annual turnover [no investments]</li> <li>- 1-10% of annual turnover [minor investments]</li> <li>- 10-50% of annual turnover [substantial investments]</li> <li>- (More than) 51% of annual turnover [large investments]</li> </ul>
<b>GREENING PRODUCT AND SERVICE OFFERINGS</b> <b>What is the share of these green products or services in your annual sales (latest fiscal year available)?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 0% of annual turnover [no involvement]</li> <li>- 1-10% of annual turnover [minor involvement]</li> <li>- 11-50% of annual turnover [substantial involvement]</li> <li>- (More than) 51% of annual turnover [large involvement]</li> </ul>

*Noot: Schaal afkomstig van Hoogendoorn et al. (2015)*

Verder werd duurzaam gedrag reeds gemeten aan de hand van het aantal geïmplementeerde duurzame richtlijnen. Eccles et al. (2014) stelden een lijst op van mogelijke ecologische en sociale richtlijnen van bedrijven in de VS (zie tabel 19). Voor elk bedrijf in hun dataset en voor elke richtlijn in hun samengestelde lijst gingen de onderzoekers na of de richtlijn wel of niet werd nageleefd (aan de hand van jaarrapporten, interviews etc.). Zo maakten ze een onderscheid tussen hoog- en laag-duurzame bedrijven. Hoewel het praktisch niet mogelijk is om dit zelf na te gaan in een grote steekproef aan bedrijven, leent de lijst zich goed om een adaptatie ervan op te nemen in een vragenlijstonderzoek.

*Tabel 18: Meting duurzaamheid aan de hand van bedrijfsrichtlijnen*

<b>Is the following policy adopted by the organization?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Does the company provide a bonus plan to most employees?</li> <li>- Does the company have a policy to strive to be a good corporate citizen or endorse the Global Sullivan Principles?</li> <li>- Does the company have a policy to respect business ethics or has the company signed the UN Global Compact or followed the OECD guidelines?</li> </ul>

- Does the company have a diversity and equal opportunity policy?
- Does the company have a policy to reduce emissions?
- Does the company show an initiative to reduce, reuse, recycle, substitute, phase out or compensate CO<sub>2</sub> equivalents in the production process?
- Does the company have initiatives to reduce the environmental impact of transportation of its products or its staff?
- Does the company have a work-life balance policy?
- Does the company have a competitive employee benefits policy or ensure good employee relations within its supply chain?
- Does the company have a policy for maintaining long-term employment growth and stability?
- Does the company use environmental criteria (ISO 14000, energy consumption, etc.) in the selection process of its suppliers or sourcing partners?
- Does the company claim to provide its employees with a pension fund, healthcare, or other insurances?
- Does the company have a policy to improve employee health and safety within the company and its supply chain?
- Does the company show to use human rights criteria in the selection or monitoring process of its suppliers or sourcing partners?
- Does the company have a policy to guarantee the freedom of association universally applied independent of local laws?
- Does the company have a policy for exclusion of child, forced, or compulsory labor?
- Does the company claim to favor promotion from within?
- Does the company claim to provide regular staff and business management training for its managers?
- Does the company promote positive discrimination?
- Does the company design product features and applications/services that promote responsible, efficient, cost-effective, and environmentally preferable use?
- Does the company have take-back procedures and recycling programs to reduce the potential risks of products entering the environment?
- Does the company have a policy to protect customer health and safety?
- Does the company have a products and services quality policy?
- Does the company have a policy to improve its energy efficiency?
- Does the company have a policy to improve its water efficiency?
- Does the company have a policy to support the skills training or career development of its employees?
- Does the company have initiatives to recycle, reduce, reuse, substitute, treat or phase out total waste?

*Noot: Schaal afkomstig van Eccles et al. (2014)*

Tenslotte evalueerden Zhang et al. (2020) duurzaam gedrag in ondernemingen door te kijken naar groene innovaties op vlak van producten, processen en de werking van het bedrijf. Duurzaamheid werd in deze schaal gedefinieerd in de nauwe zin van ecologie. De items zijn terug te vinden in tabel 20.

*Tabel 19: Meting groene innovatie*

**GREEN PRODUCT INNOVATION**

**Our organization engages in green innovation by...**

- Certifying green products with eco-labels
- Using environment-friendly raw materials
- Considering product degrading/remanufacturing

<b>GREEN PROCESS INNOVATION</b>
<b>Our organization engages in green innovation by...</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducing energy/resource consumption during production</li> <li>- Generating less pollution/waste during production</li> <li>- Recycling materials (e.g., remanufactured parts) during production</li> </ul>
<b>GREEN MANAGERIAL INNOVATION</b>
<b>Our organization engages in green innovation by...</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adopting environmental management standards (e.g., ISO 14000)</li> <li>- Establishing green supply chain management</li> <li>- Implementing environment audit/control systems</li> </ul>

*Noot: Schaal afkomstig van Zhang et al. (2020)*

#### 8.4. Het meten van impact

Anders dan te kijken naar het concrete duurzaam gedrag in een onderneming, kan men ook een blik werpen op de uiteindelijke impact op milieu en maatschappij die men bekomt door dit gedrag te stellen. Hoewel deze impact net is wat men probeert te bekomen met duurzaam ondernemerschap (naast de opportuniteiten die het biedt voor de onderneming zelf) en wat bijdraagt aan het bereiken van de *sustainable development goals*, is dit het moeilijkste om te meten. Een eerste uitdaging stelt zich bij het bevragen via vragenlijstonderzoek. Deze methode laat toe om een groot aantal ondernemingen tegelijk te onderzoeken, maar hierdoor vervalt echter de mogelijkheid om elke onderneming in de diepte te onderzoeken via een lifecycle assessment of een 360° impact analyse. Een tweede uitdaging bevindt zich in het onderzoeken van kleine- en middelgrote ondernemingen. Heel wat bestaande internationale standaarden en richtlijnen, zoals de ISO 14001 (een internationaal geaccepteerde norm om milieumanagementsystemen te evalueren) en de B corporation certificatie (een particuliere organisatie die bedrijven certificeert op basis van hun maatschappelijke impact), zijn toegespitst op grote ondernemingen en daardoor minder relevant om de duurzame impact van kmo's te meten (De et al., 2020). Daarnaast houden kmo's zich door beperkte tijd, middelen en rapporteringsplicht vaak niet bezig met het zelf opmeten van hun impact (bv. het meten van emissies of vervuiling, zoals voorgesteld door Cohen et al. (2008)).

Dat gezegd zijnde bestaan er in de wetenschappelijke literatuur enkele metingen die pogen om impact van duurzame ondernemingen op milieu en maatschappij te meten in een vragenlijstonderzoek. Zo kan sociale impact bijvoorbeeld gemeten worden door het aantal personen in kaart te brengen die baat heeft bij maatschappelijk relevant gedrag van een onderneming, zoals in de meting voor sociale innovatie van Andries et al (2019), weergegeven in tabel 21 (tweede vraag).

*Tabel 20: Meting sociale innovatie*

<b>Did your organization, in the period 2012-2014, introduce new or significantly improved goods, services, processes or methods that improved the access of socially vulnerable groups to the following basic provisions? (tick boxes to apply):</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quality food or drinkable water</li> <li>- Affordable quality housing</li> <li>- Quality energy or transportation</li> <li>- Quality education or training</li> <li>- Quality employment</li> </ul>

- Quality (health)care
- Quality financial or legal services
- Other provisions (please specify)

**How many individuals from the following socially vulnerable groups did your organization reach in the period of 2012-2014 with these innovations?**

- Employees: approximately ..... persons / none
- Suppliers: approximately ..... persons / none
- Distributors: approximately ..... persons / none
- Customers: approximately ..... persons / none
- End users who are not customers: approximately ..... persons / none
- Other parties (please specify): approximately ..... persons / none

**How important were the following motives for developing these social innovations in the period 2012-2014?**

- Existing or expected rules and regulations
- Availability of grants, subsidies, or other public incentives
- An existing or expected demand/interest from investors
- The potential turnover/profit from these innovations
- Potential cost reductions
- The societal vision of your organisation
- Voluntary codes of conduct in your sector aiming to stimulate tackling societal challenges
- Other factors (please specify)

*Noot: Schaal van Andries et al. (2019), bevraagd in de Vlaamse CIS van 2015.*

Een voorbeeld van een impactmeting om de milieu-impact van een onderneming te meten is het instrument van Chen (2008). Hier wordt onderscheid gemaakt tussen de impact van groene procesinnovaties en groene productinnovaties. Alle items staan opgesomd in tabel 22. Deze vragenlijst is voornamelijk van toepassing op productiebedrijven, en is minder relevant voor bedrijven in de dienstensector. Een andere schaal van Zhang et al. (2020) meet eveneens de milieu-impact van een onderneming met een beperkter aantal items (zie tabel 23).

*Tabel 21: Meting green product- & green process innovation performance*

GREEN PROCESS INNOVATION PERFORMANCE	
Rate the following items (1 = strongly disagree, 7 = strongly agree)	
-	The manufacturing process of the company effectively reduces the emission of hazardous substances or waste
-	The manufacturing process of the company recycles waste and emission that allow them to be treated and re-used
-	The manufacturing process of the company reduces the consumption of water, electricity, coal or oil
-	The manufacturing process of the company reduces the use of raw materials
GREEN PRODUCT INNOVATION	
Rate the following items (1 = strongly disagree, 7 = strongly agree)	
-	The company chooses the materials of the product that produce the least amount of pollution for conducting the product development or design
-	The company chooses the materials of the product that consume the least amount of energy and resources for conducting the product development or design



- The company uses the fewest amount of materials to comprise the product for conducting the product development or design
- The company would circumspectly deliberate, whether the product is easy to recycle, reuse, and decompose for conducting the product development or design

Noot: *Schaal afkomstig van Chen (2008).*

Tabel 22: *Meting milieu-impact*

**Green innovation reduces our organization's...**

- Energy/resource consumption
- Waste/pollutant emission
- Product-lifecycle environmental impact

Noot: *Schaal afkomstig van Zhang et al. (2020).*

Tenslotte meten Yusliza et al. (2020) duurzaamheidsimpact in elk van de drie gebieden van de *triple bottom line*. De schaal gaat in op sociale impact, economische impact en milieu-impact (zie tabel 24), en werd gebruikt in de context van grote productiebedrijven. Hierdoor zijn sommige items opnieuw minder bruikbaar voor de bevraging van dienstenbedrijven.

### 8.5. Het meten van strategische CSR

CSR gedrag kan strategisch of responsief worden gesteld (Porter & Kramer, 2006). Responsive CSR omvat CSR gedrag dat werd gesteld zonder eerst de raakvlakken met de ondernemingsstrategie te evalueren. Bij strategic CSR leunen de duurzame acties dicht aan bij de strategie en *core business* van het bedrijf, waardoor zowel de maatschappij als de onderneming hierbij wint. Burke & Logsdon (1996) onderscheiden 5 kenmerken die bepalen of CSR strategisch wordt gesteld: *centrality*, *specificity*, *proactivity*, *voluntarism* en *visibility*.

Bocquet et al. (2013) meten strategic CSR in hun onderzoek uitgevoerd bij kmo's. Dit gebeurt door de vijf dimensies van Burke en Logsdon (1996) afzonderlijk te evalueren met behulp van ja/nee vragen. Deze vragen zijn terug te vinden in tabel 24. Een hoge score op deze dimensies staat voor strategic CSR, terwijl een lagere score responsive CSR representeert. Meer bepaald wordt een clusteranalyse uitgevoerd op de antwoorden om also één groep van ondernemingen te identificeren die aan strategic CSR doen, en één groep die aan responsive CSR doen.

Tabel 23: *Meting strategic CSR*

<b>CENTRALITY</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Does your firm have documents that describe values and motivations in terms of social issues? <b>(yes/no)</b></li> <li>- Does your firm describe its CSR practices in its annual report, in a dedicated report, or on its website? <b>(yes/no)</b></li> </ul>
<b>PROACTIVITY</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Before initiating your CSR policy, did your firm have a CSR action planning? <b>(yes/no)</b></li> <li>- Have you drawn up a schedule for the CSR actions you wish to carry out? <b>(yes/no)</b></li> </ul>
<b>VOLUNTARISM</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Has your firm identified stakeholders for its CSR actions? <b>(yes/no)</b></li> </ul>
<b>VISIBILITY</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Did your firm use an external or internal communication plan for its CSR actions? <b>(yes/no)</b></li> </ul>

**SPECIFICITY****What benefits do you think the CSR policy will lead to?**

( 1 = no perceived benefits, 4 = strong perceived benefits)

- It will attract new clients
- It will enhance the firm's image
- It will lead to differentiation from competition

*Noot: Schaal afgeleid uit Bocquet et al. (2013)*

Strategic CSR kan daarnaast gemeten worden met een meer recent schaal van Bocquet et al. (2019). Deze schaal gaat eveneens uit van de vijf dimensies. De vragen zijn terug te vinden in tabel 25. Ook hier wordt clusteranalyse gebruikt.

Hoewel deze meting meer items telt dan de voorgaande schaal, vormt de formulering en interpretatie ervan soms een probleem. Zo wordt voor het in kaart brengen van 'voluntarism' (een dimensie van 'strategic' CSR) bijvoorbeeld gevraagd of een onderneming al *in contact kwam* met overheidsinstanties. Stel echter dat een onderneming een milieuboete zou moeten betalen, dan zou ze deze vraag zeer waarschijnlijk bevestigend beantwoorden. De items meten dus niet altijd dat wat ze beogen.

Verder merken we op dat items soms onder een andere dimensie worden geplaatst ten opzichte van de vorige besproken schaal. Het item dat in de vorige schaal van Bocquet et al. (2013) werd gesteld onder de dimensie 'centrality' (*Does your firm describe its CSR practices in its annual report, in a dedicated report, or on its website*') blijkt in deze schaal een item voor de dimensie 'visibility'. Dit roept vragen op over het nut van de opdeling in dimensies.

*Tabel 24: Meting strategic CSR*

<b>CENTRALITY</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Does your company have a document describing the values and priority concerns and/or motivations of your company in social and environmental terms? <b>(yes/no)</b></li> <li>- Which area is concerned by your CSR approach?               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Economy (e.g. quality label) <b>(yes/no)</b></li> <li>o Environment (e.g. waste reduction) <b>(yes/no)</b></li> <li>o Social (e.g. diversity) <b>(yes/no)</b></li> </ul> </li> </ul>
<b>PROACTIVITY</b>
<b>Does your enterprise...</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appoint one or more people to carry out their CSR approach? <b>(yes/no)</b></li> <li>- Set measurable targets for CSR (e.g., reduction of x% of waste, increase of x% of women in positions of responsibility, ...)? <b>(yes/no)</b></li> </ul>
<b>VOLUNTARISM</b>
<b>In 2012, as part of your CSR approach, did your company come into contact with the following actors ...?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- NGO <b>(yes/no)</b></li> <li>- Government agencies <b>(yes/no)</b></li> <li>- Investors/shareholders <b>(yes/no)</b></li> <li>- Customers/suppliers/subcontractors <b>(yes/no)</b></li> </ul>
<b>VISIBILITY</b>
<b>Where is your CSR policy described?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- In your activity report <b>(yes/no)</b></li> <li>- In a report dedicated to CSR <b>(yes/no)</b></li> <li>- On your website <b>(yes/no)</b></li> </ul>

SPECIFICITY

Does your enterprise...

- Draw up a schedule for the CSR actions you wish to carry out? **(yes/no)**
- Develop a procedure to monitor and/or control the implementation of its CSR approach? **(yes/no)**

*Noot: Schaal afkomstig van Bocquet et al. (2019)*

## 9. Conclusie

Op vraag van de Vlaamse overheid voerde STORE/ECOOM een literatuurstudie uit over duurzaam ondernemerschap als vertrekpunt voor een duurzaamheidsbarometer voor Vlaamse kmo's. Hierin onderzochten we mogelijke definities, de types en het proces van duurzaam ondernemen, barrières en drijfveren en mogelijke metingen in (inter)nationale barometers en in de wetenschappelijke literatuur.

De wetenschappelijke literatuur omvat een breed gamma aan definities van duurzaam ondernemen. We concludeerden dat de triple bottom line, waarbij ondernemers tegelijkertijd financiële-, sociale- en milieudoelstellingen stellen, de meest voorkomende definitie van duurzaam ondernemerschap is in wetenschappelijk onderzoek.

Verder blijkt dat duurzame ondernemers op verschillende dimensies onderscheiden kunnen worden: op basis van (1) het type van de duurzame activiteit (duurzame producten/diensten of duurzame processen), (2) het tijdstip waarop de onderneming duurzaam wordt (vanaf de opstart of later in de levensloop), (3) de primaire drijfveer van de onderneming (duurzaamheid of winst), (4) of het gaat om 'responsive' of 'strategisch' duurzaam gedrag, en (5) het niveau van innovatie in de markt (imitatie of patroondoorbekend).

Uit onderzoek blijkt dat het proces van duurzaam ondernemen zes fases doorloopt, namelijk (1) het herkennen van een sociaal of ecologisch probleem, (2) het herkennen van een sociale of ecologische opportuniteit, (3) het ontwikkelen van een double bottom line oplossing, (4) het ontwikkelen van een triple bottom line oplossing, (5) financiering en vorming van een duurzame onderneming en (6) het vormen of aansluiten bij een duurzame markt (Belz en Binder, 2017).

Dit proces van duurzaam ondernemen wordt gekenmerkt door verschillende barrières en drijfveren. Veelvoorkomende barrières vastgesteld door wetenschappelijk onderzoek zijn (1) gebrek aan financiële hulpmiddelen, (2) gebrek aan steun van stakeholders, (3) kennis tekort, (4) een focus op de risico's in plaats van de opportuniteiten, en (5) een overvloed aan informatie betreffende duurzaamheid. Veelvoorkomende drijfveren om duurzaam gedrag te stellen zijn (1) de duurzame waarden van de ondernemer, (2) druk en steun uit de omgeving (bv. overheid), (3) de verwachting van verbeterde bedrijfsprestaties als gevolg van duurzaam ondernemen (bijvoorbeeld door het aanboren van nieuwe markten of het realiseren van kostenbesparingen), en (4) de nabijheid van clusters van duurzame ondernemingen, waarin kennis sneller verspreid wordt. Mogelijk spelen deze struikelblokken en drijfveren ook een belangrijke rol bij het stellen van duurzaam gedrag onder Vlaamse kmo's.

Bestaande internationale en nationale barometers inzake duurzaam ondernemerschap blijken elk hun sterktes en zwaktes te hebben. In het algemeen hebben ze echter allemaal beperkingen inzake vergelijkbaarheid doorheen de tijd en tussen verschillende regio's of landen (met uitzondering van de CIS-enquête). Waar sommige barometers beoogde doelstellingen meten, meten anderen dan weer de implementatie van duurzaamheid (of drempels/drijfveren van implementatie) of focussen ze op de realisaties en resultaten van duurzame acties. Idealiter omvat de toekomstige duurzaamheidsbarometer voor Vlaamse kmo's al deze aspecten. Gevalideerde duurzaamheidsmetingen in de wetenschappelijke literatuur kunnen hiertoe de vraagstelling van bestaande barometers complementeren.

## 10. Bibliografie

- Acs, Z. J., Braunerhjelm, P., Audretsch, D. B., & Carlsson, B. (2009). The knowledge spillover theory of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 32(1), 15–30. <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9157-3>
- Ambec, S., & Lanoie, P. (2008). Does It Pay to Be Green? A Systematic Overview. *Academy of Management Perspectives*, 22(4), 45–62. <https://doi.org/10.5465/amp.2008.35590353>
- Anand, A., Argade, P., Barkemeyer, R., & Salignac, F. (2021). Trends and patterns in sustainable entrepreneurship research: A bibliometric review and research agenda. *Journal of Business Venturing*, 36(3), 106092. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSVENT.2021.106092>
- Andries, P., Daou, A., & Verheyden, L. (2019). Innovation as a vehicle for improving socially vulnerable groups' access to basic provisions: A research note on the development of a questionnaire module. *Research Policy*, 48(1), 281–288. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.08.017>
- Antwerp Management School. (2020). *SDG Barometer 2020*. <https://www.antwerpmanagementschool.be/nl/onderzoek/duurzame-transformatie/research-1/sdg-barometer-2020>
- Baden, D. A., Harwood, I. A., & Woodward, D. G. (2009). The effect of buyer pressure on suppliers in SMEs to demonstrate CSR practices: An added incentive or counter productive? *European Management Journal*, 27(6), 429–441. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.10.004>
- Ball, C., & Kittler, M. (2019). Removing environmental market failure through support mechanisms: insights from green start-ups in the British, French and German energy sectors. *Small Business Economics*, 52(4), 831–844. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9937-8>
- Belz, F. M., & Binder, J. K. (2017). Sustainable Entrepreneurship: A Convergent Process Model. *Business Strategy and the Environment*, 26(1), 1–17. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/bse.1887>
- Bergset, L. (2018). Green start-up finance – where do particular challenges lie? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(2), 451–575. <https://doi.org/10.1108/IJEER-11-2015-0260>
- Bocken, N. M. P. (2015). Sustainable venture capital – catalyst for sustainable start-up success? *Journal of Cleaner Production*, 108, 647–658. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.05.079>
- Bocquet, R., Le Bas, C., Mothe, C., & Poussing, N. (2013). Are firms with different CSR profiles equally innovative? Empirical analysis with survey data. *European Management Journal*, 31(6), 642–654. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.07.001>
- Bocquet, R., Le Bas, C., Mothe, C., & Poussing, N. (2019). Strategic CSR for innovation in SMEs: Does diversity matter? *Long Range Planning*, 52(6), 101913. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101913>
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press.
- Brockner, J., Higgins, E. T., & Low, M. B. (2004). Regulatory focus theory and the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 203–220. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00007-7](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00007-7)
- Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*,

- 29(4), 495–502. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00041-6](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00041-6)
- Burlingham, B. (2016). *Small Giants: Companies that choose to be great instead of big, 10th-anniversary edition* (10th anniv). Penguin.
- Chen, Y.-S. (2008). The Driver of Green Innovation and Green Image – Green Core Competence. *Journal of Business Ethics, 81*(3), 531–543. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9522-1>
- Choi, D. Y., & Gray, E. R. (2008). The venture development processes of “sustainable” entrepreneurs. *Management Research News, 31*(8), 558–569. <https://doi.org/10.1108/01409170810892127>
- Clark, C., Whelan, T., & Atz, U. (2021). *ESG And Financial Performance: Uncovering the Relationship by Aggregating Evidence from 1,000 Plus Studies Published between 2015 – 2020*. [https://www.stern.nyu.edu/sites/default/files/assets/documents/NYU-RAM\\_ESG-Paper\\_2021.pdf](https://www.stern.nyu.edu/sites/default/files/assets/documents/NYU-RAM_ESG-Paper_2021.pdf)
- Cohen, B., Smith, B., & Mitchell, R. (2008). Toward a sustainable conceptualization of dependent variables in entrepreneurship research. *Business Strategy and the Environment, 17*(2), 107–119. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/bse.505>
- Colombelli, A., & Quatraro, F. (2019). Green start-ups and local knowledge spillovers from clean and dirty technologies. *Small Business Economics, 52*(4), 773–792. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9934-y>
- De, D., Chowdhury, S., Dey, P. K., & Ghosh, S. K. (2020). Impact of Lean and Sustainability Oriented Innovation on Sustainability Performance of Small and Medium Sized Enterprises: A Data Envelopment Analysis-based framework. *International Journal of Production Economics, 219*, 416–430. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.07.003>
- Dean, T. J., & McMullen, J. S. (2007). Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing, 22*(1), 50–76. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.09.003>
- Demirel, P., Li, Q. C., Rentocchini, F., & Tamvada, J. P. (2019). Born to be green: new insights into the economics and management of green entrepreneurship. *Small Business Economics, 52*(4), 759–771. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9933-z>
- Demirel, P., & Parris, S. (2015). Access to finance for innovators in the UK’s environmental sector. *Technology Analysis & Strategic Management, 27*(7), 782–808. <https://doi.org/10.1080/09537325.2015.1019849>
- Dixon-Fowler, H. R., Slater, D. J., Johnson, J. L., Ellstrand, A. E., & Romi, A. M. (2013). Beyond “Does it Pay to be Green?” A Meta-Analysis of Moderators of the CEP-CFP Relationship. In *Journal of Business Ethics* (Vol. 112, Issue 2, pp. 353–366). Kluwer Academic Publishers. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1268-8>
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science, 60*(11), 2835–2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
- Eikelenboom, M., & de Jong, G. (2019). The impact of dynamic capabilities on the sustainability performance of SMEs. *Journal of Cleaner Production, 235*, 1360–1370. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.07.013>
- Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review, 36*(2), 90–100. <https://doi.org/10.2307/41165746>

- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century*. Capstone Publishing Ltd.
- European Commission. (2014). *Flash Eurobarometer 342 (SMEs, resource efficiency and green markets)*. [https://www.dara.de/dara/study/web\\_show?res\\_id=292051&lang=en&mdlang=en&detail=true](https://www.dara.de/dara/study/web_show?res_id=292051&lang=en&mdlang=en&detail=true)
- European Commission. (2020). *Flash Eurobarometer 486 (SMEs, Start-ups, Scale-ups and Entrepreneurship)*. <https://doi.org/10.4232/1.13639>
- Farny, S., & Binder, J. (2021). Sustainable entrepreneurship. In L.-P. Dana (Ed.), *World Encyclopedia of Entrepreneurship* (pp. 605–611). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781839104145.00076>
- Farrington, T., Curran, R., Gori, K., O’Gorman, K. D., & Queenan, C. J. (2017). Corporate social responsibility: reviewed, rated, revised. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 30–47. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2015-0236>
- Fischer, D., Mauer, R., & Brettel, M. (2018). Regulatory focus theory and sustainable entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(2), 408–428. <https://doi.org/10.1108/IJEER-12-2015-0269>
- Gast, J., Gundolf, K., & Cesinger, B. (2017). Doing business in a green way: A systematic review of the ecological sustainability entrepreneurship literature and future research directions. *Journal of Cleaner Production*, 147, 44–56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.01.065>
- Giudici, G., Guerini, M., & Rossi-Lamastra, C. (2019). The creation of cleantech startups at the local level: the role of knowledge availability and environmental awareness. *Small Business Economics*, 52(4), 815–830. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9936-9>
- Globescan, & BSR. (2019). *The State of Sustainable Business 2019*. <https://www.bsr.org/en/our-insights/report-view/the-state-of-sustainable-business-in-2019>
- Gomez-Trujillo, A. M., Velez-Ocampo, J., & Gonzalez-Perez, M. A. (2020). A literature review on the causality between sustainability and corporate reputation. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 31(2), 406–430. <https://doi.org/10.1108/MEQ-09-2019-0207>
- Hanohov, R., & Baldacchino, L. (2018). Opportunity recognition in sustainable entrepreneurship: an exploratory study. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(2), 333–358. <https://doi.org/10.1108/IJEER-12-2015-0275>
- Hockerts, K., & Wüstenhagen, R. (2010). Greening Goliaths versus emerging Davids — Theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 481–492. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.07.005>
- Hoogendoorn, B. (2015). Green entrepreneurs. In A. Van Stel (Ed.), *Types and roles of entrepreneurship: The value of different types of entrepreneurs for the Dutch economy and society* (pp. 53–68). Panteia.
- Hoogendoorn, B., Guerra, D., & van der Zwan, P. (2015). What drives environmental practices of SMEs? *Small Business Economics*, 44(4), 759–781. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9618-9>
- Hoogendoorn, B., van der Zwan, P., & Thurik, R. (2019). Sustainable Entrepreneurship: The Role of Perceived Barriers and Risk. *Journal of Business Ethics*, 157(4), 1133–1154. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3646-8>
- Jackson, T. W., & Farzaneh, P. (2012). Theory-based model of factors affecting information overload.

- International Journal of Information Management*, 32(6), 523–532.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.04.006>
- Kesidou, E., & Demirel, P. (2012). On the drivers of eco-innovations: Empirical evidence from the UK. *Research Policy*, 41(5), 862–870. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.01.005>
- Kirkwood, J., & Walton, S. (2010). What motivates ecopreneurs to start businesses? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 16(3), 204–228.  
<https://doi.org/10.1108/13552551011042799>
- Krueger, N. F., Reilly, M. D., & Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15(5), 411–432. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(98\)00033-0](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00033-0)
- Kuckertz, A., & Wagner, M. (2010). The influence of sustainability orientation on entrepreneurial intentions — Investigating the role of business experience. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 524–539. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.09.001>
- Lee, K.-H., & Herold, D. M. (2016). Cultural relevance in corporate sustainability management: a comparison between Korea and Japan. *Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility*, 1(1), 1–21. <https://doi.org/10.1186/s41180-016-0003-2>
- Linnanen, L. (2016). An insider's experiences with environmental entrepreneurship. In M. Schaper (Ed.), *Making ecopreneurs: Developing sustainable entrepreneurship* (2nd Editio, pp. 109–121). Routledge.
- López-Pérez, M. E., Melero, I., & Javier Sese, F. (2017). Management for Sustainable Development and Its Impact on Firm Value in the SME Context: Does Size Matter? *Business Strategy and the Environment*, 26(7), 985–999. <https://doi.org/10.1002/bse.1961>
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: a Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117–127. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011987>
- Meek, W. R., Pacheco, D. F., & York, J. G. (2010). The impact of social norms on entrepreneurial action: Evidence from the environmental entrepreneurship context. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 493–509. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.09.007>
- Migendt, M., Polzin, F., Schock, F., Täube, F. A., & von Flotow, P. (2017). Beyond venture capital: an exploratory study of the finance-innovation-policy nexus in cleantech. *Industrial and Corporate Change*, 26(6), 973–996. <https://doi.org/10.1093/icc/dtx014>
- Montiel, I., & Husted, B. W. (2009). The Adoption of Voluntary Environmental Management Programs in Mexico: First Movers as Institutional Entrepreneurs. *Journal of Business Ethics*, 88(2), 349–363. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0282-y>
- Muñoz, P., & Cohen, B. (2018). Sustainable Entrepreneurship Research: Taking Stock and looking ahead. *Business Strategy and the Environment*, 27(3), 300–322.  
<https://doi.org/10.1002/bse.2000>
- Muñoz, P., & Dimov, D. (2015). The call of the whole in understanding the development of sustainable ventures. *Journal of Business Venturing*, 30(4), 632–654.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.012>
- MVO Vlaanderen. (2016). *Global Reporting Initiative Standards (GRI-standaarden)*.  
<https://www.mvovlaanderen.be/fiche/global-reporting-initiative-standards-gri-standaarden>
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403–441.



<https://doi.org/10.1177/0170840603024003910>

- Pacheco, D. F., Dean, T. J., & Payne, D. S. (2010). Escaping the green prison: Entrepreneurship and the creation of opportunities for sustainable development. *Journal of Business Venturing, 25*(5), 464–480. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.07.006>
- Parrish, B. D. (2010). Sustainability-driven entrepreneurship: Principles of organization design. *Journal of Business Venturing, 25*(5), 510–523. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.05.005>
- Parrish, B. D., & Foxon, T. J. (2009). Sustainability entrepreneurship and equitable transitions to a low-carbon economy. *Greener Management International, 55*.
- Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2011). Recognizing Opportunities for Sustainable Development. *Entrepreneurship Theory and Practice, 35*(4), 631–652. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00386.x>
- Pinkse, J., & Groot, K. (2015). Sustainable Entrepreneurship and Corporate Political Activity: Overcoming Market Barriers in the Clean Energy Sector. *Entrepreneurship Theory and Practice, 39*(3), 633–654. <https://doi.org/10.1111/etap.12055>
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review, 84*(12), 78–92.
- Randjelovic, J., O'Rourke, A. R., & Orsato, R. J. (2003). The emergence of green venture capital. *Business Strategy and the Environment, 12*(4), 240–253. <https://doi.org/10.1002/bse.361>
- Rehfeld, K.-M., Rennings, K., & Ziegler, A. (2007). Integrated product policy and environmental product innovations: An empirical analysis. *Ecological Economics, 61*(1), 91–100. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2006.02.003>
- Roomi, M. A., Saiz-Alvarez, J. M., & Coduras, A. (2021). Measuring Sustainable Entrepreneurship and Eco-Innovation: A Methodological Proposal for the Global Entrepreneurship Monitor (GEM). *Sustainability, 13*(7). <https://doi.org/10.3390/su13074056>
- Schick, H., Marxen, S., & Freimann, J. (2002). Sustainability Issues for Start-up Entrepreneurs. *Greener Management International, 38*, 59–70. <http://www.jstor.org/stable/greemanainte.38.59>
- Schlange & Co. (2020). *Report of Results Global Survey on Sustainability and the SDGs*. <https://www.globalsurvey-sdgs.com/>
- Schneider, S. C. (1987). Information overload: Causes and consequences. *Human Systems Management, 7*, 143–153. <https://doi.org/10.3233/HSM-1987-7207>
- Shepherd, D. A., Kuskova, V., & Patzelt, H. (2009). Measuring the values that underlie sustainable development: The development of a valid scale. *Journal of Economic Psychology, 30*(2), 246–256. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2008.08.003>
- Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2011). The New Field of Sustainable Entrepreneurship: Studying Entrepreneurial Action Linking “What Is to Be Sustained” With “What Is to Be Developed.” *Entrepreneurship: Theory and Practice, 35*(1), 137–163. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00426.x>
- Shrivastava, M., & Tamvada, J. P. (2019). Which green matters for whom? Greening and firm performance across age and size distribution of firms. *Small Business Economics, 52*(4), 951–968. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9942-y>
- Sine, W. D., & Lee, B. H. (2009). Tilting at Windmills? The Environmental Movement and the Emergence of the U.S. Wind Energy Sector. *Administrative Science Quarterly, 54*(1), 123–155.

<https://doi.org/10.2189/asqu.2009.54.1.123>

- Soto-Acosta, P., Cismaru, D.-M., Vătămănescu, E.-M., & Ciochină, R. S. (2016). Sustainable Entrepreneurship in SMEs: A Business Performance Perspective. *Sustainability*, 8(4). <https://doi.org/10.3390/su8040342>
- Stephan, U., Andries, P., & Daou, A. (2019). Goal Multiplicity and Innovation: How Social and Economic Goals Affect Open Innovation and Innovation Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 36(6), 721–743. <https://doi.org/10.1111/jpim.12511>
- Strother, J. B., & Fazal, Z. (2011). Can green fatigue hamper sustainability communication efforts? *2011 IEEE International Professional Communication Conference*, 1–6. <https://doi.org/10.1109/IPCC.2011.6087206>
- Thompson, N. (2018). Biofuels are (Not) the Future! Legitimation Strategies of Sustainable Ventures in Complex Institutional Environments. *Sustainability*, 10(5), 1382. <https://doi.org/10.3390/su10051382>
- Tilley, F., & Young, W. (2009). Sustainability Entrepreneurs: Could They Be the True Wealth Generators of the Future? *Greener Management International*, 55, 79–92.
- Trendhuis. (2020). *Werkbarometer - CSR Monitor 2020*. <https://csrmonitor.be/>
- VARIO. (2021). *Advies nr. 20: De Sustainable Development Goals - Opportuniteiten voor Vlaamse Ondernemingen*. <https://www.vario.be/nl/publicaties/vario-advies-20-de-sustainable-development-goals—opportuniteiten-voor-vlaamse>
- Vedula, S., Dobliger, C., Pacheco, D. F., York, J. G., Bacq, S. C., Russo, M. V., & Dean, T. J. (2021). Entrepreneurship for the Public Good: A Review, Critique, and Path Forward for Social and Environmental Entrepreneurship Research. *Academy of Management Annals*. <https://doi.org/10.5465/annals.2019.0143>
- Vermeir, I., Weijters, B., De Houwer, J., Geuens, M., Slabbinck, H., Spruyt, A., Van Kerckhove, A., Van Lippevelde, W., De Steur, H., & Verbeke, W. (2020). Environmentally Sustainable Food Consumption: A Review and Research Agenda From a Goal-Directed Perspective. *Frontiers in Psychology*, 11, 1603. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01603>
- Vuorio, A. M., Puumalainen, K., & Fellnhofer, K. (2018). Drivers of entrepreneurial intentions in sustainable entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(2), 359–381. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-03-2016-0097>
- Yusliza, M.-Y., Yong, J. Y., Tanveer, M. I., Ramayah, T., Noor Faezah, J., & Muhammad, Z. (2020). A structural model of the impact of green intellectual capital on sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 249, 119334. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119334>
- Zhang, Y., Sun, J., Yang, Z., & Wang, Y. (2020). Critical success factors of green innovation: Technology, organization and environment readiness. *Journal of Cleaner Production*, 264, 121701. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121701>