

2

Vertrouwen is het sleutelwoord

Interview met Pierre Alain De Smedt (VBO), Rudi Braes (EY) en Pieter Timmermans (VBO)

Van winstmaximalisatie naar welzijn- en welvaartcreatie

De toegevoegde waarde van ondernemers

7

'Wanneer je aandacht hebt voor people, planet en product, komt de winst vanzelf.'

Guido Vanherpe, CEO La Lorraine

8



De kunst van uitzonderlijke dienstverlening

Succesfactoren bij dienstverlening

11

Wat bedrijven kunnen leren van de Red Panthers

Hockeycoach Pascal Kina over topsport en bedrijven

13



Vragen over dit onderwerp? Wilt u dit dossier ook online raadplegen?

www.tijd.be/inzicht

Building a better working world

Als er één les te trekken valt uit de afgelopen crisis, dan is het dat business zonder vertrouwen nefast is. Om dat vertrouwen te herstellen en duurzaam zaken te gaan doen, moeten ondernemers vandaag hun verantwoordelijkheid opnemen tegenover al hun stakeholders. Dat is niet eenvoudig: de veranderingen komen met verschroeiend tempo op de ondernemer af en zakendoen is complexer dan ooit tevoren. In een panelinterview vertellen Rudi Braes van EY en Pierre-Alain De Smedt en Pieter Timmermans van het VBO hoe ondernemers en overheid kunnen helpen

bouwen aan een beter werkende wereld. Verder worden twee rolvoorbeelden in de spotlights gezet: we focussen op La Lorraine, Onderneming van het Jaar® 2012 en op ons nationaal vrouwenhockeyteam, dat op een originele manier vorm geeft aan het concept teamspirit. In deze bijlage leest u ook hoe ondernemerschap, duurzaamheid, performantie en klantenfocus tools kunnen zijn bij het bouwen aan een beter werkende wereld. Daar streeft u toch ook naar? Uw stakeholders, aandeelhouders inbegrepen, zullen het u in dank afnemen.

Vooraf

Building a better working world

Wie vandaag onderneemt, houdt maar beter zijn blik op de toekomst gericht. Nog meer dan vandaag zullen ondernemers begaan moeten zijn met de globalisering, de opkomende groeimarkten en de zich snel ontwikkelende technologie. Bovendien moet rekening gehouden worden met een groeiende complexiteit en met het verschroeiende tempo waarmee veranderingen elkaar opvolgen.

Toch kunnen we vandaag al de succesvolle ondernemers van morgen herkennen. Het zijn de ondernemers die zich onderscheiden door hun bedrijf internationaal te oriënteren, innovatief te positioneren en efficiënt te organiseren. Vooral: de succesvolle ondernemers van morgen, kijken verder dan de volgende

Wie vandaag onderneemt, doet dat voor morgen.

kwartaalresultaten en zetten volop in op de lange termijn.

Wie lange termijn zegt, denkt duurzaamheid. Daar hebben onze Belgische ondernemingen vaak nog een voetje voor: continuïteit is voor hen sinds jaar en dag het hoofddoel.

Te veel ondernemers bekijken duurzaamheid nog steeds als iets voor groene jongens. In de praktijk zien we dat dat idee achterhaald is. Duurzaamheid gaat om het opnemen van de verantwoordelijkheid van de ondernemer voor de werknemers, de leveranciers, de klanten, het milieu en de maatschappij als geheel. Op een verantwoordelijke manier omgaan met alle belanghebbenden betekent ook en vooral duurzaamheid van de resultaten. Kortom: bouwen aan een beter werkende wereld is goed voor de bottom-line.

Rudi Braes, managing partner EY België

Colofon

Een initiatief van EY

Rudi Braes, managing partner EY België -
Herman Schepers, vennoot EY Tax Consultants,
Marc Cosaert, vennoot EY Transaction Advisory Services -
Stefan Olivier, vennoot EY Bedrijfsrevisoren -
Jan Grauls, senior advisor EY België -
Renate Degrave, senior manager EY Bedrijfsrevisoren,
Hilde Goossens, director EY België

Verantwoordelijke uitgever:
 Marc Cosaert, vennoot EY Transaction Advisory Services

Coördinatie EY: Anne-Sophie Jaspers

www.ey.com/be/inzicht

Volg EY op twitter: twitter.com/EY_Belgium
 Tel.: 02 774 91 11

Een realisatie van Mediafin Publishing

Coördinatie: Veronique Soetaert
 Redactie: Mediafin
 Lay-out: Laure Jans-Cooremans
 Fotograaf: Dries Luyten, Dieter Telemans,
 Emy Elleboog

Info? publishing@mediafin.be



INTERVIEW: BOUWEN AAN EEN BETER WERKENDE WERELD

Vertrouwen is het sleutelwoord

Ondernemers die vandaag aan een uitdagende toekomst timmeren, nemen maar beter hun maatschappelijke verantwoordelijkheid ernstig. De wereld is intussen zo sterk geconnecteerd dat succes niet meer mogelijk is zonder het vertrouwen van en tussen alle belanghebbende partijen.

Rudi Braes, managing partner voor EY, Pieter Timmermans en Pierre-Alain De Smedt, respectievelijk gedelegeerd bestuurder en voorzitter van het VBO, vertellen hoe zij bouwen aan een beter werkende wereld.

Wat is het idee achter Bouwen aan een Beter Werkende Wereld?

Braes: Bij EY willen we onze maatschappelijke verantwoordelijkheid opnemen door de wereld te tonen dat we ons steentje bijdragen aan het bouwen van een beter werkende wereld. Dat heeft gedeeltelijk met duurzaamheid te maken, maar vooral met het economische kader daarrond. Tot dat kader kunnen we bijdragen met onze kerncompetenties. Ten eerste, het creëren van vertrouwen: voor EY gaat dat vooral over breed en transparant rapporteren. Ten tweede, het delen van kennis. De kennis en de inzichten die we aanbieden zijn broodnodig in een geglobaliseerde, complexere wereld die in een verschroeiend tempo verandert. Een derde element is alles wat met opleiding te maken heeft. Door competente medewerkers op te leiden, of ze nu bij EY blijven werken of niet, creëren we toekomstige leiders voor een maatschappelijk verantwoorde economie.

Timmermans: Hetzelfde geldt voor alle Belgische ondernemers. Als we het vertrouwen weer kunnen herstellen, openen investeerders makkelijker hun beurzen, waardoor de arbeidsmarkt aanzwengelt en consumenten meer koopkracht krijgen. Als ondernemingen duurzamer kunnen groeien en functioneren, zullen uit-

eindelijk de vruchten van hun talenten terug naar de maatschappij vloeien. Maar niet alleen ondernemingen kunnen een bijdrage leveren aan een beter werkende wereld. De overheid moet hier ook een partner in zijn. Als die een goed ondernemersklimaat creëert, zorgt dat ook voor een drive naar groei en innovatie.

De Smedt: Vertrouwen is het gouden woord. Ik heb in mijn carrière meermaals diepe economische crisissen meegemaakt. Telkens heb ik kunnen vaststellen dat de economie opnieuw gestart is op het moment dat er weer vertrouwen ontstond. Maar om weer aan te knopen bij groei en tewerkstelling, moet naast het vertrouwen ook de basis van de economie in orde zijn. Dan hebben we het dus ook over de competitiviteit. Als de overheid niet in die competitiviteit investeert, zal dat vertrouwen er niet komen. Dat is een van de lessen die ik trek uit mijn carrière.

Hoe wil het VBO meebouwen aan een beter werkende wereld?

Timmermans: Ondernemen, toekomstige groei en jobcreatie hangen samen met het opnieuw uitvinden van een aantal bouwstenen. Voor het VBO zijn er zo zes:

Ten eerste krijg je geen koopkracht zonder jobs, geen jobs zonder investeringen en geen investeringen zon-



De 'Onderneming van het Jaar[®]' overtuigt me telkens weer dat het voor ondernemers mogelijk is om innovatief te zijn, een markt te ontdekken en zich daarin te ontwikkelen.

Rudi Braes, managing partner EY België

> der competitieve ondernemingen. Ten tweede: we zijn kwetsbaar op het vlak van markttoegang. Of het nu over talenten of over grondstoffenmarkten gaat, wij zijn hier op dat vlak zeer kwetsbaar en moeten daar goed voor opletten. De derde bouwsteen is rechtszekerheid: een stabiel wetgevend kader, dat niet om de haverklap verandert. Ten vierde: we hebben behoefte aan een gemotiveerde en beschikbare 'workforce'. Als vijfde factor is er een behoefte aan overheden die op een zakelijke en neutrale manier met hun klanten en leveranciers omgaan. Anders gezegd, de overheid moet haar backoffice verzorgen. De laatste bouwsteen is het aangaan van de confrontatie met een hele reeks sociale uitdagingen, vooral met de vergrijzing.

Als je op die zes bouwstenen een antwoord kunt bieden, dan kan je weer aanknopen met groei en jobs, en dat kan bijdragen tot het groeien van het vertrouwen. Nu ligt het consumentenvertrouwen nog zeer ver onder het peil van voor de financiële crisis. De overheden en de ondernemers moeten daarvoor de koppen bij elkaar steken. Belangrijk is ook dat we geen slechte signalen sturen naar de financiële markten.

De Smedt: Voorwaarde is uiteraard dat ondernemers niet bij de pakken blijven zitten. Mijn motto is: wacht niet op een mirakel, creëer er zelf één. Ontwikkel zelf initiatief. En ik verzeker de ondernemers in spe: er zijn meer dan genoeg opportuniteiten. Ik zie talloze bedrijven die initiatief aan de dag leggen. We doen het beter dan een pak Europese landen. Gelukkig maar, anders zou onze economische groei, die heel zwak is, nog zwakker zijn. Maar als er een aantal obstakels weggenomen zouden worden, zou het nog gemakkelijker gaan.

Ik zie het telkens weer: duurzaamheid en winst gaan samen.

Pierre-Alain De Smedt,
voorzitter VBO



© Dries Luyten

Initiatief

Kunt u praktische voorbeelden geven van het zélf ontwikkelen van initiatief?

De Smedt: Ik heb 5 jaar lang met Inaki López gewerkt, de tsaar van de Braziliaanse auto-industrie. Zijn stokpaardje was: verander het paradigma. Leer anders denken. Daar geloof ik nog steeds in. Kijk naar Ferdinand Piëch. Toen die voorzitter van Audi werd, was dat bedrijf een bijna failliete producent van saaie burgermanswagens waar niemand nog in geloofde. Piëch heeft toen het roer volledig omgegooid en volop geïnvesteerd in kwaliteit en technologie. Vandaag plukt VW daar nog de vruchten van.

Braes: Kijk naar de industriële bakker La Lorraine, de Onderneming van het Jaar® 2012. De onderneming heeft enkele jaren zware brandschade geleden, maar ze zijn uit hun as verrezen. Hun weerbaarheid inspireert enorm.

Alle belanghebbenden hebben daar de handen in elkaar geslagen om alles in een mum van tijd weer op te bouwen. Die moeilijke periode heeft gemaakt dat de onderneming staat waar ze nu staat, met een grote groei en een moderne visie over logistiek.

Neem maar aan dat het geen sinecure is om vroeg in de ochtend in enkele uren tijd zo'n 1.500 verdeelpunten aan te leveren. Innovatie, zowel op het gebied van producten als processen, ondernemerschap en internationalisatie, waren de drijvende kracht achter een grote groei en hun marktpositie.

De Smedt: Ik geef nog een voorbeeld uit mijn carrière bij Renault. Op een dag kwam Louis Schweitzer met het idee een wagen te ontwikkelen met een productieprijis van minder dan 4.000 euro. Noch mijn ingenieurs, noch ikzelf geloofden toen dat zo iets mogelijk was. Maar Schweitzer drukte zijn wil door en vandaag is Dacia het merk met de grootste marge van de hele Renault-groep.

Stimuli

Wat kunnen we doen om die ondernemingslust te stimuleren?

Braes: De overheid dient de ondernemerscultuur te stimuleren en de toegang tot kapitaal te verbeteren. Maar ook de ondernemers zelf moeten creatief genoeg zijn om de juiste kapitaalstructuren en resources te vinden. Ook openheid, diversiteit en internationalisatie zijn cruciaal voor Belgische ondernemingen, zeker voor de volgende generatie. Durf buiten de grenzen treden, sta open voor nieuwe technologie, voor diversiteit. Profiteer van de aanwezigheid van diverse culturen in je omgeving.

Timmermans: Om de jongeren aan te moedigen, kunnen goede voorbeelden en succesverhalen zeker helpen. Helaas zijn succesvolle ondernemers vaak zozeer met hun zaak bezig dat ze hun public relations wat te weinig aandacht geven. Toch ben ik erg optimistisch over de jongeren. Onlangs luisterde ik aan de universiteit naar een aantal jonge ondernemers. Dat was erg inspirerend, met heel veel vernieuwende ideeën. De toekomstige generatie staat duidelijk klaar in de startblokken.

De Smedt: Een specifiek Belgische moeilijkheid is de studiekeuze van de jeugd. Ze kiezen niet voldoende voor de harde wetenschappen. Hoe moet je daar als ondernemer mee omgaan? Door initiatief te nemen. Ik ben een groot voorstander van on-the-job training en van duaal of alternerend leren. Heb de moed om mensen aan te werven zonder ideale opleiding. Leid ze zelf op. Toen Audi Vorst constateerde dat op de arbeidsmarkt

Een beter werkende wereld: 5 tips

Hoe kunnen jonge ondernemers geholpen worden om te bouwen aan een beter werkende wereld? EY zocht het uit in de The EY G20 Entrepreneurship Barometer 2013. We zetten de belangrijkste tips op een rijtje:

1 Versoepel de toegang tot kapitaal:

- Voorzie aanmoedigingspremies voor het aanboren van nieuwe kapitaalbronnen.
- Deblokkeer de kredietverschaffing van banken.
- Combineer kapitaalverschaffing met mentoring van ondernemers.

2 Creëer een spontanere ondernemerscultuur:

- Verander de cultuur zodat falen beter getolereerd wordt.
- Open de deur voor uitgesloten talent.
- Pak uit met succesverhalen.

3 Vereenvoudig en stimuleer via belastingen en regelgeving:

- Mik op hervormingen en aanmoedigingen voor elke stap van het ondernemerstraject.
- Reduceer de administratieve last van belastingen en regelgeving.
- Geef ondernemers een stem bij het doorvoeren van hervormingen.

4 Zorg voor voldoende en efficiënte opleiding:

- Ondernemers worden niet als ondernemer geboren, ze worden als ondernemer opgeleid.
- Ontwikkel een geïntegreerde aanpak.
- Moedig levenslang leren aan.

5 Zorg voor een verbondenheid van de actoren in uw ecosysteem:

- Moedig ondernemerschap aan door gecoördineerde steun.
- Clusters kunnen bloeien mits ze de juiste steun krijgen.
- Incubators kunnen fungeren als draaischijf voor nieuwe ondernemingen.

Download deze studie op www.ey.com/be





© Dries Luyten

geen geschikte arbeiders te vinden waren, hebben ze zelf zwaar geïnvesteerd in een hoogtechnologisch opleidingscentrum. Mét succes.

Braes: Onze prijsuitreiking 'Onderneming van het Jaar'® is voor mij telkens weer een buitenkans om de drijfveren van snelgroeiende, soms ook kleine ondernemingen die echt een nieuwe niche in een specifieke markt vinden en daar een prachtprestatie neerzetten, te leren kennen. Dat overtuigt me telkens weer dat het nog steeds mogelijk is om innovatief te zijn, een nieuwe markt te ontdekken en zich daarin te ontwikkelen.

Timmermans: Op macrogebied liggen de kaarten anders. We hebben in ons land altijd een handicap gehad op het gebied van loonkosten. In het verleden compenseerden we door een groot voordeel aan productiviteit, maar we zitten aan een grens. Om die grens te doorbreken, is een kwalitatieve sprong voorwaarts nodig, een doorbraak, en die moet van innovatie komen. Daarvoor geloof ik heel sterk in een samenwerking van de ondernemerswereld met de overheden, universiteiten en onderzoekscentra. Als we zulke initiatieven koesteren, vinden we misschien de innovaties die een nieuwe groeicyclus op gang brengen. Ik denk bijvoorbeeld aan alles wat er rond elektrische wagens gebeurt, met batterijen, katalysatoren, aan bedrijven als Umicore, aan projecten als iMove, een testplatform voor elektrisch rijden waar ook EY aan deelneemt. Onze hersenen zijn onze voornaamste troef. Daar moeten we ons concurrentieel voordeel in de toekomst uit halen, daar kunnen we nog evolueren.

Duurzaamheid

Een beter werkende wereld is ook een duurzamere wereld. Hoe kijken jullie aan tegen dat concept?

De Smedt: In mijn rol als voorzitter van Deceuninck maak ik een grote omwenteling mee. Onze pvc-profielen waren, met olie als grondstof, heel erg milieu-intensief. Daar is hard aan gewerkt en intussen zijn onze producten volledig recycleerbaar. Maar ik merk het ook

Onze hersenen zijn onze voornaamste troef.

Pieter Timmermans,
gedelegeerd
bestuurder VBO

buiten Deceuninck: het potentieel om te besparen en energieverbruik te optimaliseren is nog enorm. Ik zie het telkens opnieuw: duurzaamheid, winst, energiebesparing gaan samen.

Braes: Door mijn recente samenwerking met een aantal ingenieurs (red. acquisitie BECO) heb ik geleerd dat er op vlak van duurzaamheid nog erg veel potentieel is om technische vooruitgang te boeken. Iedereen wordt daar beter van. Voor mij is dat inspirerend.

De Smedt: Het is mooi om te zien dat onze groene bedrijven een sterk exportproduct geworden zijn. Ik zie dat in de prinselijke missies waar ik soms deel van uitmaak. Het aantal bedrijven dat te maken heeft met groene technologie is indrukwekkend. De rol van de spin-offs van de universiteiten groeit ook bij elke missie. Daar zit de toekomst van onze industrie.

Timmermans: Je kan stellen dat een aantal moeilijkheden en crisissen, als men er op de juiste manier mee omgaat, ook opportuniteiten scheppen. Zo heeft België op een gegeven moment veel geïnvesteerd in de zuivering van water en lucht alsook in energiebesparing. Dat is nu een van de takken van onze economie waarmee we in het buitenland scoren. We zijn daar op een of andere manier kampioen in geworden.

Op dezelfde manier kan mobiliteit, dé milieuramp van het decennium, in de toekomst een exportproduct

Een nieuwe baseline met visie

In een wereld die in een verschroeiend tempo evolueert en waar klantenbehoeften centraal staan, was een opfrissing van de strategie van EY aan de orde. Daar hoort ook een nieuwe baseline bij, een die uitgaat van een visie van waar de werkende wereld naartoe gaat.

In een beter werkende wereld is er meer vertrouwen bij investeerders en consumenten waardoor bedrijven duurzaam kunnen groeien en tewerkstelling creëren zodat ze ook kunnen investeren in de gemeenschappen waar ze actief zijn. Meer dan alleen groei stimuleert en ontwikkelt een beter werkende wereld ook talent in al zijn vormen en samenwerking.

Sinds 1 juli 2013 heeft EY wereldwijd ook een nieuwe CEO: Mark Weinberger. Hij bouwde een indrukwekkende carrière uit met leidinggevende functies zowel binnen als buiten EY. Voordien werkte hij onder de presidenten Clinton en Bush, eerst als tax-adviseur in de US Social Security Advisory Board, daarna als adjunct secretaris voor het Amerikaanse ministerie van Financiën.

worden. Ik denk aan het ontwikkelen van zakenmodellen rond concepten als rekeningrijden, gps-gereleerde toepassingen, verkeerssystemen en dergelijke. Als we daar op een intelligente manier mee omgaan, kunnen we er over enkele jaren misschien internationaal mee uitpakken.

Braes: Sinds de start van de crisis zie ik dat ondernemingen volledig anders zijn gaan denken over rapporteren. Vroeger staaarde men zich te vaak blind op maand- en kwartaalresultaten, nu begint men weer aan de lange termijn te denken. Er zijn zelfs bedrijven die niet langer kwartaalresultaten wensen openbaar te maken. Verder rapporteert men ook steeds meer over niet-financiële performantie-indicatoren. Bredere rapportering gaat alleen nog maar aan belang winnen. Met andere woorden: de bottom-line is niet meer alleen zaligmakend. Je cijfers mogen dit kwartaal nog zo mooi zijn, zonder het vertrouwen van je stakeholders red je het niet.

The EY logo is positioned in the top left corner, featuring a yellow triangle above the letters 'EY'.

Building a better
working world

Are you looking for a high-performing team?

When you work at EY, you don't just earn a paycheck, you learn how to be part of a high performing team that works together to tackle client issues. And you create the relationships with clients and colleagues that will continue to build your career – wherever that career may take you.

Visit ey.com/careersbelgium

© 2013 EYGM Limited. All Rights Reserved. Image: ©PHDPH.com



Official partner of
the Royal Belgian Hockey Federation.

DE TOEVOEGDE WAARDE VAN ONDERNEMEN

Van winst-maximalisatie naar welzijn- en welvaartcreatie

Een beter werkende wereld vraagt naar een bredere focus dan pure winstmaximalisatie, naar de creatie van welzijn en welvaart van de stakeholders, de economie, de maatschappij als geheel. Om dat waar te maken, analyseren we het waarom, het hoe en het waar van het ondernemen.

Waarom ondernemen?

De vraag naar de zin van ondernemen is zeer actueel. De bekende drie p's – people, profit en planet – zijn een startpunt bij die zingeving.

Het people-aspect omvat aandeelhouders, klanten, leveranciers, maar ook de werknemers. De ondernemer moet een omgeving creëren waarin de werknemer zijn ambitie kan realiseren. Het planet-aspect heeft hier duidelijk te maken met een maatschappelijke visie over het doen van de juiste, gezonde dingen, op een duurzame wijze. Het profit-aspect vinden we dan terug in de zorg voor groei en continuïteit. Dat kan niet zonder winst en waardecreatie, iets waar alle betrokkenen belang bij hebben.

Maar ondernemen dient ook een hoger doel. Ondernemers dragen een grote verantwoordelijkheid binnen de maatschappij. Ondernemen is het op zoek gaan naar en het nemen van opportuniteiten die bijdragen tot het welzijn en de welvaart van elke persoon die bij een onderneming betrokken is. Succesvol ondernemen is de juiste connectie vinden tussen 'zin' en resultaat, om zo jobs met nieuwe inhoud te creëren die voldoen aan de verwachtingen en modaliteiten van de medewerker. Want zonder medewerker, geen opportuniteiten.

Waar ondernemen?

Wanneer mogelijk moet men wereldwijd aanwezig zijn in zowel mature markten als in groei-markten, als leverancier én als afnemer. Internationale ondernemingen kunnen minder gevorderde regio's de kans bieden om een rol te spelen. In een beter werkende wereld neemt vertrouwen toe waardoor financiële markten be-

Ondernemen is toegevoegde waarde creëren, meer dan financiële waarde alleen, en dit voor alle partijen.

Hilde Goossens,
director EY

ter worden en investeerders geïnformeerde beslissingen nemen. Ondernemingen groeien duurzaam, werkgelegenheid neemt toe, consumenten besteden en de overheid investeert in haar burgers. Een betere werkweld omhelst en ontwikkelt talent in alle vormen en moedigt samenwerking aan.



Hilde Goossens
director EY
hilde.goossens@be.ey.com

Welke waarden dragen in een onderneming bij tot een betere werkweld?

1. Verantwoorde groei

Zonder verantwoorde groei, in alle aspecten van de term, kunnen bedrijven onmogelijk op lange termijn ten dienste staan van de belanghebbenden.

2. Innovatie

Voor die groei zijn verbetering en verandering erg belangrijk. Innovatie zorgt bovendien voor verfrissing van jobinhoud en bedrijfscultuur.

3. Diversiteit

Diversiteit, zowel cultureel als wat betreft de man-vrouwverhouding, is broodnodig om voor een beter werkende wereld te zorgen.

4. Talent

Talent ontwikkelen en koesteren is noodzakelijk om te groeien en om de werknemers gemotiveerd te houden.

5. Toegankelijkheid

De door de onderneming geproduceerde producten en diensten moeten zo toegankelijk mogelijk zijn, voor zoveel mogelijk mensen en liefst op een betaalbare wijze.

6. Openheid

Er moet transparanter gecommuniceerd worden naar alle belanghebbenden. Dit geldt zeker ook voor de financiële en cruciale niet-financiële verslaggeving. Openheid draagt bij tot een betere en stabielere werking van de financiële markten.

7. Visie

Focus op lange termijn is heel belangrijk voor de continuïteit van het bedrijf. Om dat waar te maken, dient de link tussen het succes van het bedrijf en de persoonlijkheid van zijn ondernemers doorbroken te worden.

8. Geïnformeerd beslissen

Onafhankelijkheid wordt mede gegarandeerd door het nemen van goed geïnformeerde beslissingen. Informatieverzameling, scenarioanalyse en het gebruik van modellen en hypothesen zijn daar de geijkte tools voor.

9. Vertrouwen

Ondernemen heeft veel te maken met vertrouwen en partnerschap, vooral voor klanten. Een klantgerichte aanpak is cruciaal en vertrouwen is dé bouwstof voor een beter werkende economie.

10. Communicatie

Onmisbaar in het hele ondernemersproces is communicatie: alle betrokken partijen moeten weten waarvoor de onderneming staat, waar ze naartoe willen en wat van elk van hen verwacht wordt.

Ondernemen gaat over het nemen van verantwoorde-lijkheid.

Marc Cosaert,
vennoot EY



DE DUURZAAMHEID VAN EEN BEDRIJF IS MEER DAN CIJFERS

Langetermijnvisie en sterke waarden staan voorop

Bij bakkerijgroep La Lorraine is ondernemerschap meer dan het leiden van een bedrijf, het is een ingesteldheid. Volgens CEO Guido Vanherpe dragen de langetermijnvisie en de sterke waarden van de onderneming bij tot een beter werkende wereld. 'Wanneer je aandacht hebt voor people, planet en product, komt de winst wel vanzelf.'

La Lorraine is de grootste bakkerij van het land en specialist in diepgevroren en voorgebakken bakkerijproducten. In ons land levert de bakkerijgroep aan 1.500 supermarkten. Ze is marktleider in diepvriesbrood in Polen, Roemenië en Tsjechië. Ondernemerschap en innovatie staan hoog in het vaandel bij La Lorraine. Volgens CEO Guido Vanherpe moet ondernemerschap ruimer gezien worden dan louter het runnen van een bedrijf of het leveren van diensten en producten. 'Ondernemerschap is een competentie, een ingesteldheid', zegt hij. 'Het geeft je het vermogen om iets te creëren of te verbeteren voor jezelf, je omgeving en de maatschappij.'

Twee pijlers

Goed ondernemerschap steunt volgens Vanherpe op twee pijlers: een langetermijnvisie en sterke waarden. La Lorraine wil blijven groeien, maar op een duurzame manier. 'Onze bedrijfscultuur steunt op deze langetermijnvisie. We willen dat La Lorraine binnen twintig jaar nog bestaat. Daarbij is het niet de bedoeling dat we onze doelstellingen voor de toekomst louter in termen van omzet of winst uitdrukken. We willen vooral een bedrijf zijn en blijven met een passie voor ondernemen en vasthouden aan kernwaarden zoals respect en eenvoud. De duurzaamheid van een bedrijf mag niet uitgedrukt worden in cijfers, maar in het menselijk kapitaal, de dynamiek van de werknemers en de snelheid waarmee ze reageren. Ik heb in de toekomst liever een bedrijf dat iets minder groot is maar nog altijd sterke waarden vooropstelt, dan een onderneming die enkel belang hecht aan cijfers maar geen ziel meer heeft.'

La Lorraine wil voor de medewerkers een goede werkomgeving creëren zodat ze zich kunnen optrekken aan deze langetermijnvisie en -doelstelling. 'We merken dat de werknemers dan automatisch gemotiveerd werken en met veel passie het werk uitvoeren.

Wanneer je aandacht hebt voor people, planet en product, komt de winst wel vanzelf.

Guido Vanherpe,
CEO La Lorraine



ren. Als logisch gevolg maak je dan ook producten waar de omgeving beter van wordt.'

De tweede pijler van goed ondernemerschap is voor La Lorraine het uitdragen van sterke waarden. In de eerste plaats is dat respect. 'Het gaat over respect voor de medewerkers en de omgeving, maar ook voor de producten. Daarnaast dragen we eenvoud hoog in het vaandel', zegt

Guido Vanherpe. 'We proberen authentiek te zijn en zaken niet node-loos ingewikkeld te maken.' Ten slotte moet er ook passie zijn. 'Passie leidt er toe dat medewerkers joboverschrijdend werken en écht willen beter doen dan gewoon maar hun taken uitvoeren. Het is hierbij essentieel dat medewerkers ondernemend en innoverend denken, zowel in product als in proces termen,



© Emy Elleboog

maar het is evenzeer belangrijk dat ze ook zichzelf als persoon en manager kunnen blijven ontwikkelen.’

Voor een beter werkende wereld hanteert La Lorraine de drie p's. 'We hebben deze niet op de klassieke manier ingevuld', legt Guido Vanherpe uit. La Lorraine heeft immers profit vervangen door product. 'De eerste p staat voor people: onze mensen zijn essentieel. Voor

onze medewerkers creëren we een aangename werkomgeving met een sterke nadruk op onze waarden. Daarnaast houden we ook rekening met onze planeet. Als bedrijf proberen we daarom zo energievriendelijk mogelijk te werken. Voor onze nieuwe site in Ninove gebruiken we bijvoorbeeld onder meer warmterecuperatie en zonne-energie.' Als derde p is er uiteraard ook het product. La Lorraine legt constant de nadruk op innovatie en het verder verfijnen van de kwaliteit. Ook de gezondheidsaspecten van de producten zijn belangrijk. 'Voeding vormt immers een cruciale pijler voor het algemene welzijn van de consument. Wanneer we deze drie p's op de juiste manier invullen – people, planet en product - zal de winst automatisch volgen.'

Het principe van hard werken om er beter van te worden evolueert bij La Lorraine naar een hoger doel zodat er nog beter en kwalitatiever werk geleverd kan worden. La Lorraine doet dit ook door laagdrempelige teambuildingactiviteiten te organiseren. Zo namen onlangs 150 medewerkers deel aan een interne La Lorraine triatlon. 'Dat creëerde een fantastische sfeer: de werknemers werken niet alleen samen, maar sporten ook naast en buiten het werk.' Via deze sportieve activiteiten steunt La Lorraine ook Habbekrats, een organisatie die zich inzet voor kinderen van randgroepen. 'Elke deelnemer betaalt een bijdrage voor de triatlon en dat storten we dan – samen met een bijkomende bijdrage van La Lorraine - door aan het goede doel. We leveren ook wekelijks gratis brood aan deze kinderen. We hebben het voordeel dat ons product onderdeel is van onze basisvoeding, zodat we hiermee ook andere mensen kunnen helpen. Dit draagt bij tot een stukje van ons hoger doel dat we proberen te verenigen met onze normale werkactiviteit.'



Onderneming van het Jaar® 2013

Al voor de 19de keer organiseert EY, in samenwerking met De Tijd en BNP Paribas Fortis de verkiezing van de Onderneming van het Jaar®. Het is nog steeds de belangrijkste onderscheiding die een onderneming in België kan behalen. Ze erkent de prestaties op het vlak van financiële performantie, internationalisatie, innovatie en deugdelijk bestuur van duurzaam groeiende ondernemingen en stimuleert hen zo op dat elan verder te gaan. Deze onderscheiding opent deuren naar nieuwe markten - zowel nationaal als internationaal. Naast deze award wordt ook de 'Prijs van de Vlaamse Regering voor de Beloftevolle Onderneming' uitgereikt.

De finalisten voor Onderneming van het Jaar® 2013 zijn: Caviar Group, Cegeka Group, Noordzee Helikopters Vlaanderen en Willemen Groep. De jury, onder het voorzitterschap van Baron Paul Buysse, zal samen met de Voorzitter van de Europese Raad, Herman Van Rompuy op dinsdag 8 oktober 2013 bekendmaken wie de opvolger wordt van La Lorraine, de laureaat van de Onderneming van het Jaar® 2012.

Prijs van de Vlaamse Regering voor de Beloftevolle Onderneming van het Jaar®



De Prijs van de Vlaamse Regering voor de Beloftevolle Onderneming van het Jaar® is intussen aan zijn 8ste editie toe. Met deze prijs wil de Vlaamse Regering een onderneming die zich duidelijk manifesteert als beloftevolle groeier belonen. De genomineerden beantwoorden aan de selectiecriteria opgesteld door de professionele jury, onder leiding van Geert Noels, en zijn stuk voor stuk snelgroeiende ondernemingen die in volle ontwikkelingsfase zijn. De finalisten voor deze editie zijn Ballon Media, Biocartis, LayerWise, Medec en Zappware. De winnaar volgt op 8 oktober Itineris op, de Beloftevolle Onderneming van het Jaar® 2012.

www.ondernemingvanhetjaar.be



What's happening? x

Share how you want to help building a better working world via **#bbww**

  140 Tweet

Stay updated by following us on twitter:
twitter.com/EY_Belgium

EY is committed to doing its part in building a better working world.

Together, we can build a better working world for our people, our clients and communities.

That's our purpose.



Building a better working world

SUCCESSFACTOREN BIJ DIENSTVERLENING

De kunst van de uitzonderlijke dienstverlening

Professionele dienstverleners streven zakelijk succes na door zich te richten op maximale cliënttevredenheid. Wat zijn de succesfactoren van hun zakenmodel? We vragen het aan Stefan Olivier, venoot van EY.

Wat is de kern van jullie strategie?

Stefan Olivier: Dankzij het doortastend leiderschap en de talloze bijdragen van mensen overal ter wereld zijn we als zakelijke dienstverlener uitgegroeid tot een vooraanstaande, mondiale organisatie. Onze wortels gaan terug tot de negentiende eeuw, tot bij onze grondleggers, Alwin Ernst en Arthur Young. Ondanks talloze revoluties in het zakendoen zijn de basisbeginselen van toen nog altijd terug te vinden in ons DNA en in onze waarden, die door onze 167.000 medewerkers gedeeld worden.

Wat verwachten de cliënten van zo'n wereldspeler?

Stefan Olivier: We hebben een zeer diverse cliëntportefeuille, met zowel beursgenoteerde multinationals en grote familiale groepen als publieke instellingen en starters. Die verwachten allen een combinatie van objectiviteit en professioneel scepticisme, maar ook een open en constructieve communicatie en samenwerking. Bovenal wordt niet louter technische expertise verwacht, maar ook een daadwerkelijke bijdrage aan succes, onder meer door het versterken van strategische marktinzichten.

Hoe slagen jullie erin om dit consistent toe te passen?

Stefan Olivier: Ons merk en ons imago helpen, maar onze werkelijke waarde ligt bij onze medewerkers die op dagelijkse basis in contact staan met elkaar, met onze cliënten en met hun lokale gemeenschappen. Zij zorgen voor de langetermijnrelatie en voor die toegevoegde waarde die daadwerkelijk een bijdrage levert aan het versterken van het maatschappelijk vertrouwen en aan het succes van onze cliënten.

Wat is de rol van waarden in jullie contact met cliënten?

Stefan Olivier: We leggen sterk de nadruk op waarden en principes als integriteit, teaming, empathisch vermogen, open communicatie en toewijding. Door het leveren van een uitstekende 'totale cliëntervaring' wordt het vertrouwen van de cliënt en andere belanghebbenden opgebouwd en verankerd. Vertrouwen is de basis en de toekomst van elke professionele dienstverlener. Dat wordt versterkt door onze geïntegreerde organisatie die borg staat voor



Stefan Olivier

© Dieter Telemans

Dankzij onze betrokkenheid bij ondernemende bedrijven werken we vandaag al met de wereldleiders van morgen.

eenzelfde, naadloze cliëntervaring, wereldwijd. Zo bouwen wij wereldwijde netwerken uit, op basis van onze expertise en inzichten.

Deze visie zit ook vervat in de interne opleidingen en permanente ontwikkeling van onze mensen, onze werkmethodes, meetsystemen en dergelijke. Zo wordt de aandacht voor onze waarden en de bewaking van onze consistente, kwalitatieve dienstverlening wereldwijd geen opgave, maar 'a way of life'. Het doet ons dan ook veel plezier regelmatig hiervoor erkenning te mogen ontvangen. Zo werd EY recentelijk verkozen tot een van 's werelds 25 beste werkgevers, voornamelijk op basis van onze bedrijfscultuur en onze waarden.

Stefan Olivier: Met hun frisse kijk en harde werk zorgen ondernemers voor positieve sociale verandering – door nieuwe concepten en producten op de markt te brengen, banen en welvaart te scheppen. Wij werken met hen samen en passen onze ervaring, specifieke capaciteit en middelen aan om ons te richten op ondernemende, snelgroeiende bedrijven. We werken met allerlei organisaties, van bedrijven die hun eerste risicokapitaal ontvangen tot ondernemingen die een waarde van miljarden dollars vertegenwoordigen. Dankzij onze betrokkenheid bij ondernemende bedrijven, zowel in opkomende als in ontwikkelde economieën wereldwijd, werken we vandaag al met de wereldleiders van morgen.

Hoe kan EY een bijdrage leveren aan de toekomst van onze economie?

Stefan Olivier
venoot EY Bedrijfsrevisoren
stefan.olivier@be.ey.com



HIGH PERFORMING TEAMS

De sleutel tot een uitmuntende teamcultuur

In sterk presterende ondernemingen staan mensen centraal. Succes steunt op de skills, de instelling, de kennis van de medewerkers, maar ook de waarden van het bedrijf zijn van cruciaal belang. Die vormen het cement voor een uitmuntende teamcultuur.

Bedrijfscultuur wint het telkens weer van strategie. Een dergelijke uitmuntende cultuur begint bij de kwaliteit van de medewerkers. Want nieuwe klanten worden niet alleen gewonnen door kleurrijke, glanzende folders en blitse PowerPoint-presentaties. Dat gebeurt door de mensen op de werkvloer. En op vertrouwen gebaseerde, duurzame relaties worden niet gebouwd door checklists af te vinken. Daar zorgen sterk presterende teams voor. De sleutel tot een uitmuntende teamcultuur is het aantrekken van sterke mensen en het opleiden van toekomstige leiders.

Sterk presterende teams

De wereldwijde arbeidsmarkt verandert snel. Vandaag voelen mensen zich aangetrokken tot organi-

saties omdat ze deel willen zijn van iets bijzonders. Ze willen op een verantwoorde manier groeien en snel succes kennen. Ze bewegen zich vrij in een wereld waarin informatie en communicatie de klok rond beschikbaar zijn.

Retentie is, voor deze generatie en dus ook voor de hedendaagse onderneming, een sleutelwoord. Ondernemingen moeten hun mensen helpen om te groeien op een manier die bij een andere werkgever onmogelijk is. Wanneer iemand bij een onderneming werkt, hoe lang of hoe kort de loopbaan ook duurt, moet de onderneming ernaar streven dat het een uitzonderlijke ervaring is, die de werknemer zijn hele leven bijblijft.

Medewerkers aantrekken en toekomstige leiders vormen kan onder meer door:

Waarden winnen het telkens weer van strategie.



World's Most Attractive Employers 2013

EY is trots dat bijna 94.000 studenten hen naar de 2de plaats hebben gestemd in de Universum ranglijst van "World's Most Attractive Employers". Samen bouwt EY aan een beter werkende wereld voor zijn medewerkers, cliënten en gemeenschappen. Dat is hun doelstelling.

- constante vorming en ontwikkeling met een toenemende focus op coaching en ervaringen, aangevuld door formeel leren en het verbeteren van counseling- en coachingskills.
- het bouwen van de 'werkplek van de toekomst' door effectieve technologie, innovatieve design van werkruimte en een flexibele, op output gerichte cultuur.
- diversiteit te omarmen, zowel bij het aanwerven van nieuwe medewerkers als op het gebied van inclusief leiderschap.
- aandacht te blijven hebben voor voormalige medewerkers, door bijvoorbeeld een alumni-organisatie.

Inclusieve, grenzeloze teams

De klanten van succesvolle ondernemingen worden steeds complexer en internationaler. Om aan hun verwachtingen te voldoen, volstaat gewoon teamwerk niet meer. Klanten van succesvolle ondernemingen willen zakendoen met 's werelds best uitvoerende teams die hen uitzonderlijke kwaliteit leveren.

Uitmuntend teamwerk kent geen grenzen. Sterk presterende teams gebruiken transculturele sterktes om wereldwijde problemen te overwinnen. Ze trekken de kaart van inclusief leiderschap en combineren gezichtspunten. Het leiderschap van de best presterende teams is dan ook de basis voor het concurrentiële voordeel van een onderneming.

Het is voorts ook van belang om de nodige aandacht te besteden aan het creëren van de juiste omgeving voor sterk presterende teams. Daarbij kan gedacht worden aan investeren in mobiliteit en technologie, het vereenvoudigen van hiërarchie en administratieve rompslomp en het focussen op transculturele leerervaringen.

Centraal in een succesvolle bedrijfsfilosofie staat ook het ontwikkelen van sterke leiders. Belangrijk daarbij: die leiders moeten nederig genoeg zijn om ook zelf in teamverband te werken, over culturele en landsgrenzen heen. Alleen als de leiders geen uitzondering voor zichzelf opeisen, krijgt u werkelijk inclusieve, grenzeloze teams.



Herman Schepers
vennoot EY Tax Consultants
herman.schepers@be.ey.com

BONDSCOACH LOODST HOCKEYPLOEG NAAR DE WERELDTOP

Wat bedrijven kunnen leren van de Red Panthers



Bedrijven kunnen pas doorstoten naar de absolute top als ze een hecht team hebben gesmeed. En op dat vlak kunnen bedrijven nog veel leren van topsport.

Ik vind het altijd vreemd dat bedrijven verstaeld staan van ons verhaal. Uiteindelijk komt het er op neer dat we een goed plan hebben dat iedereen ondersteunt. Dat is belangrijk in topsport, maar net zo goed in de bedrijfswereld. Iedereen moet in dezelfde richting kijken met duidelijke doelstellingen voor ogen. Anders heb je geen team.' Dat zegt Pascal Kina, de bondscoach van het vrouwenhockeyteam in ons land. De Red Panthers haalden deze zomer een vierde plaats tijdens het Europees Kampioenschap Hockey in Boom. Een indrukwekkende prestatie was dat. Toch overheerste het gevoel dat er meer mogelijk was. Het is de perfecte illustratie van de omwenteling die het hockeyteam heeft ondergaan. Ooit een ploeg die al blij was dat ze eens aan een groot toernooi kon deelnemen, vandaan sluiten de Belgische vrouwen aan bij de absolute wereldtop en jagen ze op medailles.

Iedereen moet in dezelfde richting kijken met duidelijke doelstellingen voor ogen.

Pascal Kina,
bondscoach Belgische
vrouwenhockeyteam

Hoe bent u begonnen aan de moeilijke opdracht om de top te bereiken?

Het begint natuurlijk met de vorming van een hecht team, dat bereid is hard te werken en voor elkaar te vechten. Daarom gaan we regelmatig in afzondering. Ik noem dat pitstops, net zoals in de Formule 1. De eerste keer was dat vooral een goede manier om elkaar te leren kennen. Er werd zelfs een bedrijf ingeschakeld om iedereen aan een karakteronderzoek te onderwerpen. Voor mij was dat een ontzettend belangrijk hulpmiddel om te weten hoe ik het best met elk afzonderlijk teamlid kan communiceren. Daar moet je rekening mee houden.

Hoe begeleidt u uw speelsters in hun ontwikkeling?

Het is heel belangrijk om feedback te geven. Negatieve feedback is eigenlijk nog het makkelijkste. Omdat we de hele wedstrijden in statistieken

gieten, zijn er enkel constataties, maar daar moet je natuurlijk iets mee doen, anders heeft het geen zin. Je moet naar oplossingen zoeken en ook bij de betrokken speelster op zoek gaan naar ideeën die je kunt ondersteunen met je eigen ervaring. Als coach moet je oog hebben voor de kwaliteiten van een speelster en die ook uitspelen. Anders faalt je.

Is het alleen een zaak van mensen motiveren?

De rol van een coach is toch vooral mensen ervan overtuigen om ervoor te gaan. Maar dat kan natuurlijk alleen als je technisch en fysiek sterk genoeg bent: je komt nergens als er geen fitte meiden op het veld staan. Toch is dat niet voldoende om er een echt succesverhaal van te maken. Uiteindelijk is voor het vrouwenhockey alles acht jaar geleden begonnen met de aantrede van een nieuwe technische directeur, die met de steun van de toenmalige bondsvoorzitter een professionele structuur op poten heeft gezet. Je moet dat zien als een piramide, waarbij eerst werd gefocust op de jongste leeftijdscategorie om van daaruit ook een betere ondersteuning te bieden aan de hogere leeftijdscategorieën. Voor elk van die categorieën werden goede trainers aangetrokken en ook van de jongste speelsters werden meteen grote inspanningen gevraagd. Zo krijg je een doorstroming van goede speelsters, waar je later de vruchten van plukt. Uiteindelijk is dat hetzelfde als in een bedrijf: ook daar zijn de verschillende onderdelen, zoals administratie, commerciële diensten en management, nauw met elkaar verbonden. Je komt nergens zonder een goede samenwerking en doorstroming.

MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN

Duurzaamheid en winstgevendheid gaan perfect samen

Niet alleen internationale instanties, maar ook jonge ondernemers en werknemers hebben meer en meer oog voor duurzaamheid. Het concept wordt dan ook steeds vaker in de bedrijfsstrategie verankerd. Dat is goed nieuws, maar voor vele ondernemingen is er nog heel wat werk aan de winkel.

Duurzaamheid zit in de lift. Het idee staat stevig op de agenda bij de Europese Unie en de Verenigde Naties. 'Smart Companies', slimme bedrijven met een voorsprong op hun concurrenten, hebben ook een voorsprong qua duurzaam ondernemen en pakken daar graag mee uit. Meer en meer jonge bedrijfsleiders voelen zich bovendien sterk betrokken bij wat er in de maatschappij leeft en duurzaamheid hoort daar bij. Ook bij de medewerkers leeft het idee van duurzaamheid zeer sterk. Nog een interessante evolutie is de stijgende belangstelling vanuit overheidsinstellingen. Toch is er bij sommige organisaties nog te vaak de misvatting dat duurzaamheid een zorg voor morgen zou zijn of iets voor 'groene jongens'. Dat leidt soms tot terughoudendheid of nog erger: tot scepsis. Indien deze organisaties willen aanknopen bij het succes van de 'Smart Companies', moeten ze dringend die mening herbekijken.

Duurzaamheid loont

Wereldvraagstukken als klimaat, energie, onderwijs, gezondheid en armoede kunnen niet louter aan regeringen overgelaten worden. Het is de natuurlijke rol van ondernemingen om daartoe bij te dragen. Eigenlijk is dat de kern van het duurzaamheidsidee: ondernemingen nemen deel aan het bouwen van een beter werkende wereld. Het idee dat duurzaamheid loont, wordt mooi geïllustreerd door de lotgevallen van een chemiereus. Na een ernstig milieu-incident in 1992 zette het bedrijf resoluut in op innovatieve producten, die het hun klanten mogelijk maakten duurzamer te produceren. Dit bracht de onderneming een bijkomende winst van maar liefst 400 miljoen dollar. Ervaring leert dat bedrijven duurzaam ondernemen intussen steeds meer gaan zien als marktconform.

Duurzaam ondernemen wordt steeds meer als marktconform gezien.

Jan Grauls, senior advisor EY België

Duurzaamheid betekent immers ook winst. Zo blijkt uit een gezamenlijke studie van EY en het Boston College Center for Corporate Citizenship dat meer dan de helft van de ondernemingen die jaarlijks een duurzaamheidsverslag uitbrengen, ook een reputatieverbetering vaststellen (zie kader hiernaast).

Dubbele winst

Wanneer bedrijven duurzaam ondernemen, ontstaat er een gezonde wisselwerking tussen onderneming en maatschappij. Geïntegreerde zakenmodellen die een combinatie van financiële resultaten met sociale en milieuprestaties nastreven, kunnen hier een belangrijke aanzet geven. Als bedrijven inzetten op hernieuwbare energie, duurzaam wonen, gezonde voeding, milieuvriendelijke mobiliteit of toegankelijke gezondheidszorg voor iedereen, dan geven deze bedrijven iets terug aan de maatschappij. In dat geval presteert een bedrijf niet alleen voor zichzelf, maar ook voor zijn omgeving. Volgens Paul Polman, CEO van Unilever, hebben accountants een essentiële rol te spelen bij de omschakeling naar een duurzamer model. 'Accountants moeten de economische voordelen van duurzame businessmodellen aan investeerders en andere stakeholders



duidelijk maken.', meent hij tijdens zijn lezing aan het Chartered Institute for Management Accountants. Een van de voornaamste tools voor het promoten van duurzame zakenmodellen, is namelijk geïntegreerde bedrijfsrapportering. Dit is niet alleen een instrument van verantwoording naar de buitenwereld, maar ook een instrument om binnen een bedrijf innovatie en verandering te stimuleren. Door het samenbrengen van informatie rond financiële, sociale en milieuprestaties, beïnvloedt het de manier waarop raden van bestuur beslissingen nemen: niet louter financiële resultaten als doel, maar ook innoverende en duurzame sociale en milieuprestaties.



Jan Grauls
senior advisor EY België
jan.grauls@be.ey.com



Renate Degrave
senior manager EY Bedrijfsrevisoren
renate.degrave@be.ey.com



Duurzaamheidsteam biedt toekomst

Ook EY draagt duurzaamheid hoog in het vaandel. Om antwoord te bieden op de toenemende vraag naar advies op het gebied van duurzaam ondernemen, werd de adviescapaciteit gevoelig uitgebreid. EY beschikt intussen over het omvangrijkste duurzaamheidsteam van het land. Bovendien identificeerde het bedrijf zelf vijf manieren waarop het de handen uit de mouwen kan steken:

- 1.** EY heeft zichzelf duidelijke doelstellingen opgelegd rond duurzaam ondernemen. Zo wil het bedrijf zijn CO2-voetafdruk gestaag verminderen. De medewerkers worden gestimuleerd om op een verantwoorde manier om te gaan met mobiliteit. Het iMOVE-testproject biedt gratis openbaar vervoer en elektrische poolwagens aan. De medewerkers van de onderneming legden sinds de start van het project in 2011 al meer dan 150.000 elektrische kilometer af.
- 2.** EY biedt zijn medewerkers regelmatig speciale opleidingen aan om een goed en gezond evenwicht tussen werk en privéleven op te bouwen.
- 3.** De onderneming heeft als ambitieuze target om tegen 2016 de helft van haar grootste klanten te helpen duurzaamheid in hun bedrijfsstrategie te verankeren.
- 4.** EY wil anderen laten delen in zijn ervaringen met duurzaam ondernemen. Zo is de onderneming lid van het International Integrated Reporting Committee, dat de standaard voor geïntegreerde rapportering uitwerkt.
- 5.** Ten slotte wil EY zijn verantwoordelijkheid opnemen door deel uit te maken van discussiefora en campagnes om duurzaam ondernemen te promoten binnen de bedrijfswereld en daarbuiten. Dat gebeurt in partnerschap met bedrijven, met het maatschappelijk middenveld en met de overheid.

Duurzaamheidsverslaglegging loont

Transparantie rond sociale en milieuprestaties is essentieel in de opbouw van vertrouwen. Dit blijkt duidelijk uit een studie van 2013 van EY en Boston College Center for Corporate Citizenship: meer dan 50 procent van de ondervraagde organisaties die een duurzaamheidsverslag uitgeven, geven te kennen dat dit bijdraagt tot een verbetering van hun maatschappelijke reputatie.

MANIEREN WAAROP DUURZAAMHEIDSVERSLAGLEGGING TOEGEVOEGDE WAARDE OPLEVERDE:



Bron: Boston College Center for Corporate Citizenship and EY 2013 survey

Ernst
&
Young
will now
be known
as...

A global brand needs a distinctive,
confident and globally consistent name.
From now on we are EY
the world over.

ey.com/be



EY

**Building a better
working world**