

Haalbaarheidsstudie rond een veerkrachttest voor bedrijven

Executive summary



CONTEXT EN DOELSTELLINGEN VAN DE STUDIE

Als expertisecentrum stimuleert het FIDO de overgang naar duurzame ontwikkeling, met name via de voorbereiding van beleidsmaatregelen inzake duurzame ontwikkeling en het ter beschikking stellen van verschillende tools. In 2020 bestelde het FIDO een "studie om een duurzamer, inclusiever en veerkrachtiger België op te bouwen na de covid-19 crisis". Het eindrapport bevat tal van aanbevelingen die de Belgische actoren tijdens maatschappelijke crises veerkrachtiger moet maken. Zo wordt er gepleit voor de ontwikkeling van een veerkrachttest voor bedrijven. Deze studie evalueert de haalbaarheid van de ontwikkeling van een dergelijke test en gaat daarbij uit van vier kerntaken:

- **Identificatie van megatrends** en hun potentiële maatschappelijke impact op de Belgische bedrijfswereld.
- **Identificatie van de sectoren** die bijdragen tot de 'essentiële maatschappelijke functies', zodat - mocht er een sectorale veerkrachttest komen - die in de eerste plaats op die economische actoren kan worden afgestemd.
- **Identificatie van de bestaande tools** op basis waarvan de kwetsbaarheid van bedrijven met betrekking tot maatschappelijke risicofactoren kan worden ingeschat.
- Ontwikkeling van mogelijke alternatieven/opties met het oog op:
 - **De bundeling van risico-analyses** op verschillende vlakken in één geïntegreerde tool
 - De **visuele presentatie** van resultaten
 - De uitwerking van pistes voor de **automatische formulering van kernaanbevelingen** die aan de geïdentificeerde kwetsbaarheden verhelpen (documentatie, actieplannen, ...).

De bevindingen van de studie worden hieronder samengevat.



IDENTIFICATIE VAN MEGATRENDS

Steeds meer actoren (instellingen, private adviesbureaus, ...) zijn geïnteresseerd in de belangrijkste, fundamentele trends op wereldvlak die verregaande maatschappelijke veranderingen teweeg kunnen brengen. De hoek van waaruit die megatrends en hun potentiële implicaties worden bekeken, varieert in functie van de aard en de belangen van de organisaties/bedrijven die hierrond rapporten opmaken.

Er bestaat niettemin een consensus rond 11 grote thema's:



Mettertijd kan aan bepaalde thema's minder of meer belang worden gehecht (bijvoorbeeld: de klimaatverandering is in de meest recente rapporten een van de eerstgenoemde criteria, wat vroeger niet het geval was).

We moeten minstens vertrekken vanuit de subtrends om een eerste beeld te krijgen van de uitdagingen (bv.: binnen het thema bevolking: bevolkingsgroei, vergrijzing, migratiestromen en bewegingen). Die ontleding in subtrends kan verschillen aan het licht brengen tussen de trends op wereldvlak en de trends binnen Europa (bv.: wereldwijd groeit de bevolking nog steeds aan, maar in Europa zien we veeleer een vergrijzing en een stabilisering of zelfs een daling in de bevolking).

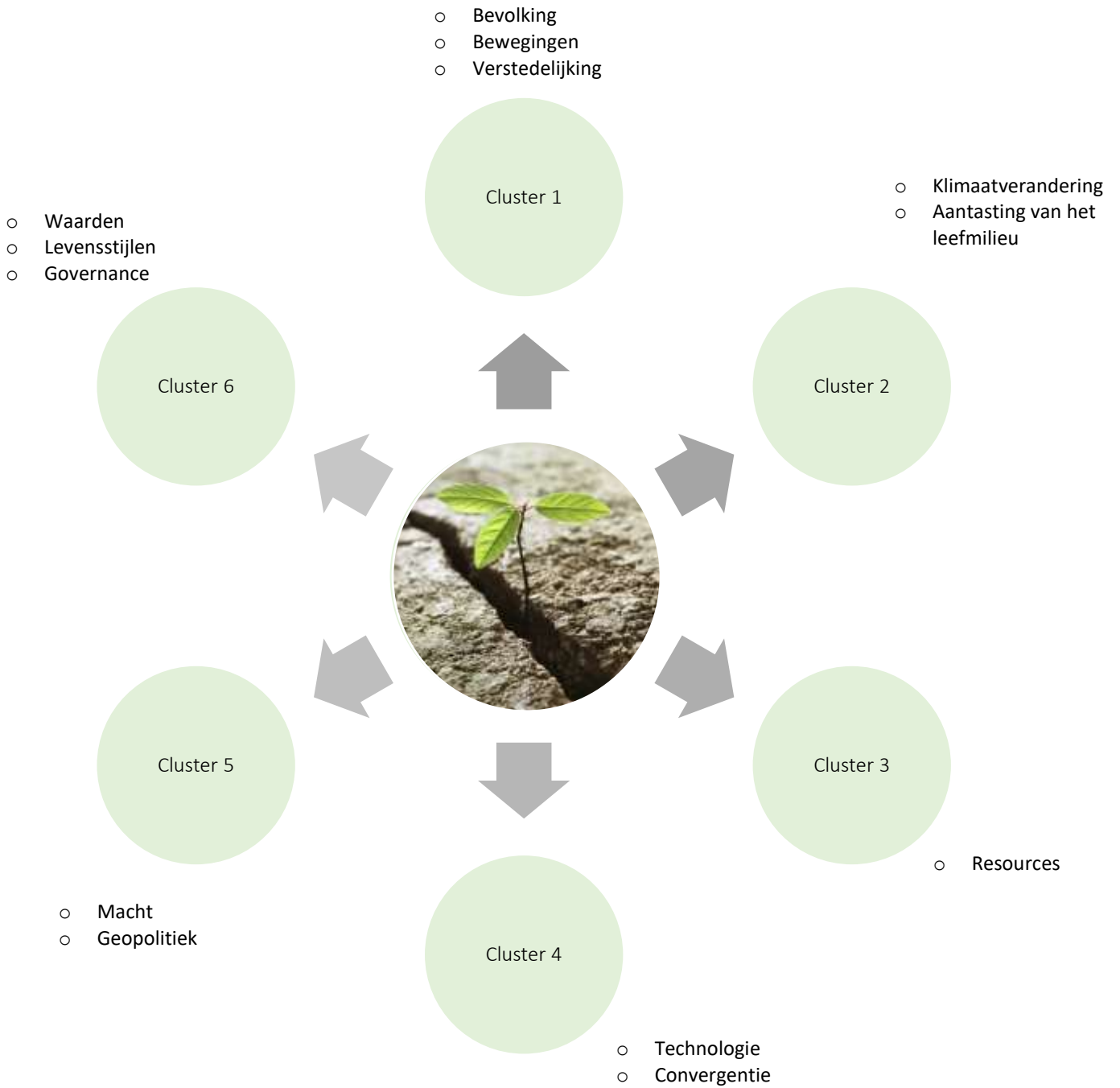
Een strategie van clusters ...

De systemische aspecten worden steeds vaker in aanmerking genomen en geven aanleiding tot de bundeling van megatrends in clusters, waardoor ze minder vaak apart worden bekeken. In het meest recente rapport van het EEA (2020) onderscheiden we 6 clusters van megatrends:

- Cluster 1: bevolking, bewegingen en verstedelijking
- Cluster 2: klimaatverandering en aantasting van het leefmilieu
- Cluster 3: resources
- Cluster 4: technologie en convergentie
- Cluster 5: machtsverhoudingen en geopolitiek
- Cluster 6: waarden, levensstijlen en governance

... vertaald in gevolgen voor de bedrijven

De megatrends moeten vrij gedetailleerd worden beschreven, zodat de bedrijven kunnen begrijpen wat er op het spel staat. Bovendien versterken de complexiteit van hun systemische aspecten en de nood aan context het gevoel dat een te simplistische aanpak voor de veerkrachttest niet meteen interessant is. Het lijkt tevens belangrijk om de megatrends te koppelen aan potentiële gevolgen voor bedrijven. In die optiek ontwikkelt het rapport een methodologie die uitmondt in de identificatie van een of meerdere potentieel geïmpacteerde variabelen voor elke cluster van megatrends.





IDENTIFICATIE VAN ESSENTIELE SECTOREN

Van fundamentele menselijke behoeften ...

Het inzicht in de fundamentele menselijke behoeften is mettertijd geëvolueerd. De lineaire hiërarchie van behoeften (bv. Maslow) werd sterk in vraag gesteld, met name in het werk van de econoom Manfred Max-Neef. Max-Neef stapt af van een lineaire rangschikking van behoeften en pleit voor een systemische benadering met aspecten van gelijktijdigheid, complementariteit en compromis als het om hun bevrediging gaat.

Daaruit blijkt **dat geen enkele behoefte op zich belangrijker is dan een andere en dat er geen rangorde kan worden opgesteld**. Er is anderzijds wel sprake van een grens. Onder die grens weegt het gebrek zo zwaar door dat het voldoen aan die specifieke behoefte(n) de overhand krijgt op al de rest. De behoefte om in het levensonderhoud te voorzien is daarvan een voorbeeld, maar in extreme gevallen waarbij andere behoeften (bv.: behoefte aan affectie) compleet worden genegeerd, kan dat ook leiden tot extreme situaties van zelfvernietiging.

Terwijl **menselijke behoeften een min of meer universeel karakter** lijken te hebben, zijn de manieren waarop aan de behoeften wordt voldaan veel afhankelijker van de specifieke culturele en maatschappelijke context.

Als we objectief willen nagaan hoe dringend aan die behoeften moet worden voldaan op nationaal niveau, heeft de enige mogelijke objectivering opnieuw betrekking op zuiver fysiologische behoeften en de behoeften om in het levensonderhoud te voorzien. Zij kunnen het voortbestaan van het individu immers in het gedrang brengen, net als sommige behoeften aan bescherming/veiligheid.

... Tot essentiële sectoren

Aan het begin van de gezondheids crisis publiceerde de federale regering een lijst van 61 vitaal geachte beroepsgroepen die ondanks de crisis moesten kunnen doorwerken. Andere Europese lidstaten (en het Verenigd koninkrijk) duiden eveneens essentiële activiteiten aan. Met die lijsten werd in de analyse rekening gehouden.

Hoewel het prioriteren van essentiële sectoren moeilijk is en we gerichte sectorale veerkrachttests wilden kunnen ontwikkelen mocht dat nodig zijn, schoven we volgende criteria naar voren om te komen tot een tiental voor de samenleving essentiële sectoren:

- o Behoud van die sectoren die inspelen op dringende fysiologische behoeften en behoeften aan bescherming (op korte termijn)
- o Daaruit die sectoren behouden die door de staten als essentieel worden gezien

Ten aanzien van de complexiteit van menselijke behoeften gaat het dan ook om een extreem reducerende filter die enkel dient om een lijst van prioritaire sectoren op te stellen in een optiek van overleving, dringendheid en essentiële maatschappelijke functies. Bovendien houdt de lijst nauwelijks rekening met het feit dat sectoren vaak op een systemische manier

van elkaar afhankelijk zijn. Daardoor is het nóg moeilijker om sommige sectoren als vitaal te bestempelen.



BENCHMARK VAN DE BESTAANDE VEERKRACHTTESTS

De studie vond wereldwijd een vijftiental tools die als 'veerkrachttests' kunnen fungeren.

Onder alle geanalyseerde bestaande tests is er geen enkele die zich systemisch en geïntegreerd op megatrends baseert. De hier gehanteerde strategie is evenwel vernieuwend omdat er rekening wordt gehouden met een brede waaier aan externe factoren die druk kunnen veroorzaken én omdat er een link wordt gelegd tussen veerkracht en maatschappelijke uitdagingen. **Het lijkt ons dan ook relevant om megatrends als rode draad doorheen de test te gebruiken.** De geanalyseerde tools verschillen qua strategie, naargelang ze door een openbare of private instantie werden ontwikkeld. Binnen de private logica is een test veeleer een uitgangspunt om van daaruit adviezen te kunnen aanreiken.

In het kader van deze opdracht zou een test in een ambitieuzere strategie moeten passen en naast voorlopige resultaten/scores een eerste geheel van adviezen en richtlijnen moeten opleveren die terugkoppelen naar en een aanvulling betekenen op de bestaande resources. De meeste bestaande tests zijn gericht op een reactie op korte termijn (klimatologische gebeurtenis, gezondheidscrisis, ...). Het lijkt ons belangrijk **om die (nood)visie op korte termijn te koppelen aan een langetermijnstrategie die ons op nieuwe maatschappelijke crises voorbereidt.**

Weinig tools gaan uit van interne veerkrachtindicatoren (samenwerking, participatief management, ...). En dat terwijl een dergelijke strategie bedrijven op mogelijke latere externe druk kan voorbereiden. We raden dan ook aan om in het analyseveld aan te sturen op een evenwicht tussen 2 pijlers: menselijk/organisatorisch (intern) en externe maatschappelijke druk.

Sommige tests zijn specifiek voor een bepaalde sector (bv.: financiële sector, verzekeringen) of voor kleine ondernemingen. Andere tests houden geen rekening met de bedrijfssector, maar hanteren een globale visie. **In een eerste fase pleiten we voor een globale, niet-sectorgebonden visie.** Zo kunnen we in een tweede fase sectorale tests uitwerken (bijvoorbeeld via de hantering van best practices of de invoering van sectorale richtlijnen).

Qua formaat, wordt **het vaakst gewerkt met online vragenlijsten.** Dat lijkt ons de best werkbare strategie. Toch kan worden onderzocht welke technische oplossing (aan welke kostprijs) het best aan de testbehoefte beantwoordt. Die online tool wordt trouwens vaak gekoppeld aan andere resources die ter beschikking van gebruikers worden gesteld (richtlijnen, best practices, ...). Het kan interessant zijn om na te gaan of een dergelijke test past in een geïntegreerde begeleidingsstrategie óf los daarvan moet worden gezien.

Qua visualisering van de resultaten, zijn er verschillende mogelijkheden: **een individuele score, een score per onderdeel, een visualisering waaruit prioriteiten kunnen worden afgeleid, ...** Het lijkt ons relevant om bij die logica aan te sluiten:

- Komen tot een globale score
- Visualisering van de prioritaire aspecten
- Adviezen per onderdeel



BEHOEFTE EN VERWACHTINGEN VAN BEDRIJVEN

Een online enquête die door een focusgroep werd ingevuld én individuele gesprekken verduidelijkten de behoeften en verwachtingen van bedrijven.

De meeste bedrijven zijn geïnteresseerd in een **actiegerichte** diagnostische tool én een geheel van richtlijnen en adviezen. We voelen een behoefte aan een tool waarmee ze hun veerkracht kunnen meten en - vooral - concrete vooruitgang kunnen boeken. De resultaten moeten er dus als volgt uitzien: een score die het veerkrachtniveau meet, visualisaties waaruit prioritair te zetten stappen per thema kunnen worden afgeleid en gepersonaliseerde aanbevelingen.

Sensibilisering mag niet de eerste doelstelling van de tool zijn, maar mag evenmin worden verwaarloosd. Die sensibiliseringsopdracht kan onderliggend worden waargemaakt via de medewerking van teams aan de samenstelling van de test en/of via de verspreiding van informatieve documentatie op het moment van de resultaten.

Rond de duur van de test verschillen de bedrijven van mening. We opteren **dan ook beter voor een graduele aanpak**: een eerste 'sneltest voor iedereen', gevolgd door een uitdieping in een tweede fase, zodat wie dat wil de testresultaten kan verfijnen.

De focusgroep valideert de enquêteresultaten. Volgende punten zijn evenwel verrijkend voor de reflectie: een graduele aanpak lijkt het meest aangewezen, gekoppeld aan mogelijke begeleiding bij de uitwerking van acties in een tweede fase.

De organisatie van de vragen moet rekening houden met de bedrijfsbehoeften, zonder daarom megatrends ter sprake te brengen of die op een nuchtere manier concreter te maken. Vertrekken vanuit de sleutelfuncties binnen het bedrijf die impact van megatrends kunnen ondervinden (bevoorrading, HR, strategie, ...) is te overwegen.

Megatrends worden gezien als kansen om het businessmodel bij te sturen richting meer duurzaamheid. **De test moet zich profileren als een tool in het kader van de overgang naar duurzame ontwikkeling, veeleer dan een eenvoudige test die de huidige en toekomstige kwetsbaarheden wil temperen.**

De (kortere of langere) test moet '**quick-wins**' opleveren: snelle en weinig complexe ingrepen die bedrijven op weg zetten richting transitie.

De veerkrachttest moet worden gezien als een eerste element in een globaler begeleidingspakket. Een van de pistes is het opleiden van facilitatoren voor het gebruik van de test in het kader van een individuele begeleidingslogica voor bedrijven.



POSITIONERING VAN DE TOEKOMSTIGE TEST EN AANBEVELINGEN

De feedback van bedrijven valideert de meerwaarde van een tool (gekoppeld aan begeleiding) om de factoren die de veerkracht van bedrijven kunnen versterken te identificeren en te prioriteren. Wat de haalbaarheid en de relevantie betreft, beïnvloedt de test voor bedrijven de reële meerwaarde en het nut van zelfdiagnose. Ze komen tot die conclusie na het tegen elkaar afwegen van verschillende factoren: eenvoudig vs. complex - kort vs. lang - alle bedrijfstypes vs. kmo's - alle sectoren vs. sectoraal - alleenstaande test vs. globale begeleiding.

De volgende aanbevelingen kunnen een leidraad zijn bij de algemene formulering van de test en een voedingsbodem vormen voor de reflectie omtrent de uiteindelijke vorm van de te ontwikkelen tool.

Integratie van megatrends in de veerkrachttest

De eerste vraag die zich opdringt als we het over de positionering van de veerkrachttest hebben, is die van het belang van een systemische strategie rond megatrends om de veerkrachttest te structureren. De megatrends zien er in grote lijnen verschillend uit in een Europese, nationale en zelfs gewestelijke context. De systemische interactie tussen megatrends zorgt trouwens voor een enorme complexiteit.

De bedrijven merkten o.a. op dat een te simplistische benadering van megatrends niet duidelijk maakt wat de concrete gevolgen voor hen als bedrijf kunnen zijn. Bovendien is de potentiële impact van megatrends vaak nog geen belangrijk aandachtspunt door een gebrek aan kennis, tijd of middelen om die interesse aan te wakkeren.

Voor sommige bedrijven was het duidelijk dat zich een sensibilisering opdringt rond de potentiële impact van megatrends en dat er pistes moeten worden aangereikt rond 'waar te beginnen?' en 'welke richting moeten we uit?'. Daarnaast moet worden aangegeven welke eerste (kleine) concrete stappen kunnen worden gezet en waar de prioriteiten liggen.

Een relevante strategie die aansluit bij de methodologie die we in hoofdstuk 1 hanteerden, bestaat in het linken van megatrends aan bedrijven, dankzij de identificatie van een of meerdere variabelen die bij elke cluster van megatrends de zwaarste impact kan/kunnen ondervinden.

Op basis van de resultaten uit hoofdstuk 1 stelden we de volgende tabel samen om de link te leggen tussen megatrends en in bedrijven geïmpacteerde variabelen.

CLUSTER	Potentiële impact in een EU-context
CLUSTER 1	<p>Context: uitdaging voor de sociale stabiliteit, de basis van het belastingstelsel, de financiering van de sociale zekerheid, ...</p> <p>Bedrijven: problemen om medewerkers te vinden, veranderende arbeidsomstandigheden</p>
Bevolking	Verhouding tussen de oudere bevolking en de volwassenen op de arbeidsmarkt
Bewegingen	Onzekerheid omtrent de inkomende migratiestromen als tegengewicht voor de vergrijzing
Verstedelijking	Hogere bevolkingsdichtheid in de grootsteden, maar potentiële leegloop van kleinere steden
CLUSTER 2	<p>Context: 'enorme toename' in de wereldwijde druk die ook binnen de EU voelbaar is; uitdagingen op wereldvlak, onzekerheden die de trend kunnen beïnvloeden: geo-engineering, verdwijning van bestuivers, ...</p> <p>Mogelijk problematische beschikbaarheid van water, voedsel en natuurlijke materialen. Risico op onmiddellijke en bredere aantasting van het leefmilieu, gezondheidsrisico's en mogelijks zelfs risico's voor de fysieke integriteit.</p> <p>Bedrijven: aanpassingsvermogen dat varieert in functie van de mate waarin de sector afhankelijk is van klimaatomstandigheden en leefmilieu (bv.: landbouw); invoering van emissienormen en normen voor de toegang tot resources.</p>
Klimaatverandering	Extreme klimaatfenomenen komen steeds vaker voor: overstromingen, droogtes, de zoetwaterreserves komen onder druk te staan, ...
Aantasting van het leefmilieu	Verschuivingen in ecosystemen, opduiken van invasieve soorten, gezondheidsrisico's, ...
CLUSTER 3	<p>Context: toenemende vraag van interne markten in groeielanden (China), geopolitieke context (cf. cluster 5) en grote afhankelijkheid van de EU. Potentieel van de circulaire economie, maar beperkt (bv.: niet voor energie). Geen bewijzen voor een absolute loskoppeling.</p> <p>Bedrijven: gevolgen voor de waardeketens en de processen, invoering van normen voor efficiëntie, circulariteit, ...</p>
Resources worden zeldzaam en gaan steeds vaker met elkaar in competitie	<p>Energie: risico's voor de bevoorrading tegen 2025</p> <p>Materialen: nu al risico's op korte termijn voor de beschikbaarheid; eveneens impact op het halen van de doelstellingen rond koolstofneutraliteit.</p> <p>Processen: wat met de huidige outsourcing door EU-bedrijven in China?</p>
CLUSTER 4	<p>Context: grote invloed van technologische evoluties op wereldvlak. Onzekerheden rond de sociale gevolgen, de impact op het leefmilieu, het energieverbruik, de beschikbaarheid van grondstoffen, afval, ... De EU moet een achterstand goed maken.</p> <p>Bedrijven: impact op de communicatie, de veiligheid en het bijsturen van processen. Nood aan gegevensbeheer en technologische waakzaamheid. Sommige activiteiten raken stilaan achterhaald; potentiële moeilijkheden</p>

	rond de toegang tot technologie en het vinden van geschoolde medewerkers om daarmee aan de slag te gaan. Het vertrouwen in bedrijven kan op de helling komen te staan; nood aan degelijk risicobeheer.
Snellere technologische evoluties en convergentie	Big Data, AI, Blockchain, Smart Cities, Internet of Things, ... Fundamentele maatschappelijke veranderingen.
CLUSTER 5	Context: toename van de middenklasse in groeilanden en verzwakking van de middenklasse in de EU. Kritische houding van de EU tegenover invoer - uitvoer. Bedrijven: risico voor activiteiten met betrekking tot import/export; noodzaak om een ander businessmodel te hanteren. Invoering van quota, invoerrechten, ... Risico's voor de veiligheid (cyberaanvallen, ...) Moeilijkere financieringen
Machtswissels in de internationale economie en geopolitiek	Onzekerheid rond de huidige outsourcing naar groeilanden en de druk ten gevolge van ons consumptiegedrag. Een verzwakking van de geopolitieke positie van de EU zou verregaande gevolgen kunnen hebben voor andere megatrends (clusters 3 en 4)
CLUSTER 6	Context: het westers consumptiemodel wordt over de hele wereld gehanteerd, maar binnen de EU ook wel in vraag gesteld. Evolutie in de gezondheidsrisico's Ongelijkheden worden in stand gehouden. Bedrijven: noodzaak om zich aan te passen aan nieuw consumptiegedrag (soberheid?) en nieuwe manieren van werken (ten gevolge van nieuwe technologieën, ...). Organisatorische modellen en governanceopties worden in vraag gesteld
Gediversifieerde strategieën met betrekking tot waarden, levensstijlen en governance	Consumptiegedrag vs. 'slow' bewegingen Burgerparticipatie en nieuwe governancemodellen Rol van de social media Minder vertrouwen in instellingen, in wetenschap, ... Gevolgen voor het vrij verkeer, de democratie, ...

De elementen in bovenstaande tabel kunnen als basis fungeren om de link tussen megatrends en de bedrijfswereld te verduidelijken. In de veerkrachttest zijn twee strategieën mogelijk: vertrekken vanuit de megatrends óf vanuit de impact op bedrijven, met mogelijkheid om bedrijven de kans te geven om het thema in een tweede fase verder uit te diepen (bv.: via een doorverwijzing naar andere resources).

Een tweede vraag die we ons rond megatrends kunnen stellen: moeten we alle clusters ter sprake brengen of kunnen we ons tot een aantal clusters beperken? In dat verband zal het antwoord anders zijn naargelang het gaat om een test van het type 'awareness – quick scan' of om een meer complete test. In het geval van een quick scan lijkt het ons belangrijker om toe te spitsen op die clusters die tijdens de enquête onder focusgroepen en tijdens gesprekken in het kader van het project door bedrijven naar voor werden geschoven. Denk maar aan de klimaatverandering en de uitputting van grondstoffen.

Algemene of sectorale test?

Het belang van een algemene test leiden we af uit het werk rond essentiële sectoren. Enerzijds zijn heel wat sectoren inderdaad van belang als we de menselijke behoeften in hun totaliteit bekijken. Anderzijds komen we tot diezelfde conclusie voor de sectoren die een vlotte werking van de economie garanderen als we rekening houden met de systemische interactie tussen sectoren.

Een algemene test lijkt dan ook aangewezen bij een 'sneltest' rond de veerkracht van bedrijven als we zoveel mogelijk sectoren bewust willen maken van potentiële veranderingen ten gevolge van megatrends.

Willen we echter komen tot een sectorale teststrategie, dan maakt de studie duidelijk dat het heel moeilijk is om objectief een voldoende beperkt aantal essentiële sectoren te prioriteren om een test te kunnen uitwerken die op die sectoren gericht is. Dat zou wel kunnen indien we uitgaan van de fysiologische overlevingsdrang en rekening houden met de dringendheid en de essentiële functies op maatschappelijk niveau.

Bedrijven die zich voor een diepgaandere strategie willen engageren, kunnen we maar beter doorverwijzen naar de best practices binnen hun sector.

Tot slot gaven verschillende bedrijven tijdens de focusgroepen en de gesprekken aan dat de veranderingen de aanleiding kunnen zijn om te opteren voor meer duurzame strategieën. Het lijkt ons dan ook een heel goed idee om een platform op te richten dat ondernemingen in contact brengt met 'modelbedrijven' op het vlak van duurzame ontwikkeling.

Gewenste strategie en testformaat

Globale strategie

De analyse van de bestaande tools en de feedback van bedrijven die naar aanleiding van de enquête en de focusgroepen werden bevraagd, neigen naar de ontwikkeling van een test volgens een graduele strategie:

- Enerzijds moet het mogelijk zijn een generische, eenvoudige en vrij korte test af te nemen in het kader van een sensibiliseringscampagne. De geformuleerde vragen moeten voldoende algemeen en relevant zijn voor elke sector en duidelijk maken of bedrijven zich bewust zijn van een huidige en mogelijk toekomstige kwetsbaarheden en of ze een strategie achter de hand houden om met die druk om te gaan.
- Anderzijds lijkt het relevant om een 'geavanceerde', langere en meer gedetailleerde test uit te werken die dieper ingaat op de details van verschillende megatrends en hun mogelijke implicaties voor bedrijven. Die meer doorgedreven strategie kan een aantal belangrijke hefboomen aan het licht brengen om binnen bedrijven de reflectie rond veerkracht te stimuleren en concretere overgangspistes aan te reiken.

- Naar het voorbeeld van verschillende in de benchmark geïdentificeerde tools, lijkt het ons belangrijk om de test daarenboven te profileren als een tool die niet los kan worden gezien van andere tools (advies, best practices, link met andere complementaire initiatieven).
- Die globale strategie wordt hierna in 3 scenario's toegelicht.

Tone of voice

- Een positieve aanpak wordt aanbevolen: 'verhoog uw veerkracht en word futureproof'.
- Geen onheilsprofetie. Leg de nadruk op te grijpen kansen bij het bijsturen van het businessmodel in functie van de megatrends. Zo kan het bedrijf groeien naar meer veerkracht en meer duurzaamheid in het licht van de DOD's.

Doelgroep

- Het verdient aanbeveling om in een eerste fase de test samen te stellen, zodat die voor het hele bedrijf en de hele sector relevant wordt.
- Tegelijk moet de tool zich in de eerste plaats richten tot kmo's. Minder tot grote bedrijven, aangezien die meer middelen hebben om specifieke consultancy in te huren of beschikken over de nodige interne middelen die kmo's zich niet kunnen veroorloven.
- Op termijn moet de test passen in een sectorale logica, zodat we komen tot nauwkeurige diagnoses die rekening houden met de realiteit in de verschillende sectoren.

Inhoud

- De vragen moeten vooral:
 - De maatschappelijke risico's benadrukken. Op die manier wordt de volledige verantwoordelijkheid niet bij de organisatie gelegd, maar ook doorgeschoven naar de maatschappij als systeem in het algemeen.
 - De nadruk leggen op het intern vermogen van bedrijven om met die exogene druk om te gaan.

Formaat

- Omwille van de functionaliteit (snel, visueel, interactief, ...) pleiten we ten eerste voor online tests.
- In een tweede fase kan het echter relevant zijn om die online zelfdiagnose te koppelen aan fysieke begeleiding. Die kan verschillende vormen aannemen:
 - Individuele coaching door een facilitator die met de tools vertrouwd is.
 - Collectieve 'sectorworkshops', zodat we een inhoud kunnen aanbieden die relevant is voor de sector en kunnen aansturen op de uitwisseling van best practices, de gezamenlijke uitwerking van collectieve strategieën, ...

Resultaten en visualisatie

Na de zelfdiagnose moeten bedrijven kunnen beschikken over:

- Een globale score: 'U bent voor 65 % veerkrachtig'
- Een thematische score: 'Uw waardeketen is voor 23 % veerkrachtig.'
- Een visualisatie aan de hand waarvan het prioritaire werkpunt/de prioritaire werkpunten binnen de onderneming kunnen worden geprioriteerd.
- Aanbevelingen voor best practices met het oog op een verbetering van 'zwakke' punten. De bedoeling is in de eerste plaats om bedrijven tot actie aan te zetten.

De keuze van visualisaties hangt af van de gekozen technische oplossingen.



SCENARIO I

Naast de algemene aanbevelingen, hebben we 3 graduele scenario's uitgewerkt. Meer informatie hieronder.

SCENARIO 1: NAAR MEER BEWUSTZIJN 'RESILIENCE QUICK SCAN'

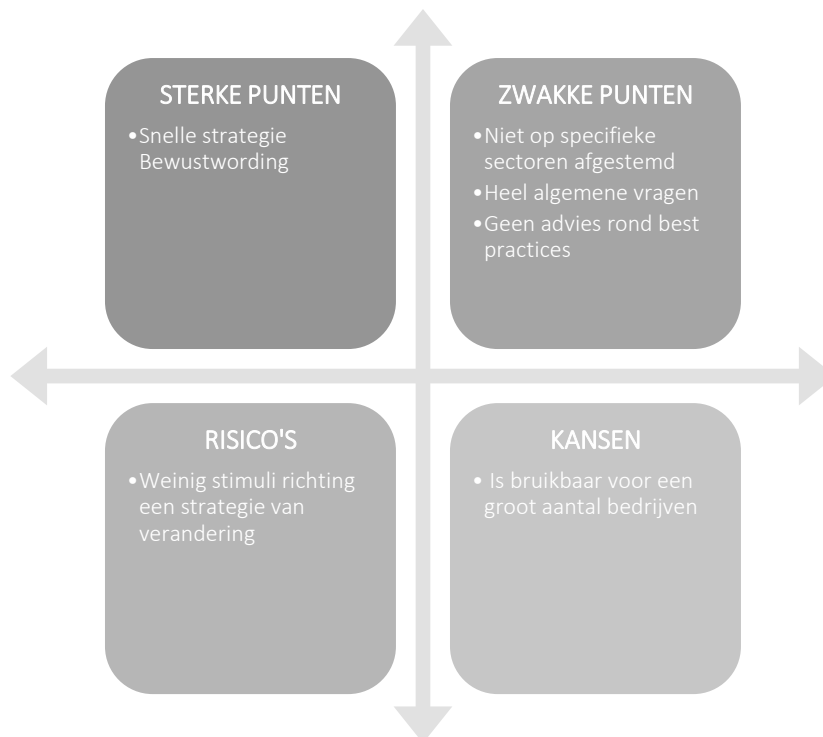
STRATEGIE

- Stand-alonetest
- Formaat: kwalitatieve online vragenlijst
- Lengte: 20-25 gesloten vragen
- 3 vragen per hoofdstuk 'bedrijfsfunctie'
 - Management en strategie
 - Bevoorrading
 - Support/faciliteiten/logistiek
 - Financiën
 - Commerciële marketing
 - Productie
 - Onderzoek en Innovatie
 - Human resources
 - Partnerships

RESULTATEN

- ➔ Een globale score
- ➔ Een score per hoofdstuk
- ➔ Reeks algemene aanbevelingen
- ➔ Toegang tot een aanvullende toolbox

STERKE EN ZWAKKE PUNTEN VAN HET SCENARIO



SCENARIO 2: VERDIEPINGSSTRATEGIE + ACTIE 'RESILIENCE SCAN 360'

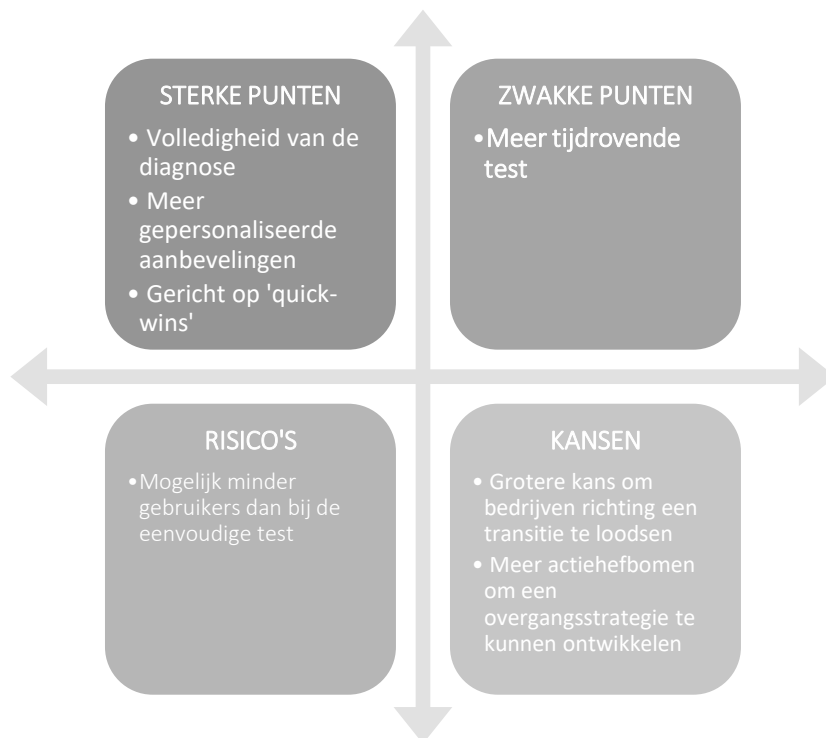
STRATEGIE

- Stand-alonetest
- Formaat: kwalitatieve online vragenlijst
- Lengte: 50-70 gesloten vragen
- 7/8 vragen per hoofdstuk 'bedrijfsfunctie'
 - Management en strategie
 - Bevoorrading
 - Support/faciliteiten/logistiek
 - Financiën
 - Commerciële marketing
 - Productie
 - Onderzoek en Innovatie
 - Human resources
 - Partnerships

RESULTATEN

- Een globale score
- Een score per hoofdstuk
- Reeks algemene aanbevelingen
- Toegang tot een aanvullende toolbox

. STERKE EN ZWAKKE PUNTEN VAN HET SCENARIO



SCENARIO 3: GEÏNTEGREERDE STRATEGIE 'RESILIENCE PLATFORM'

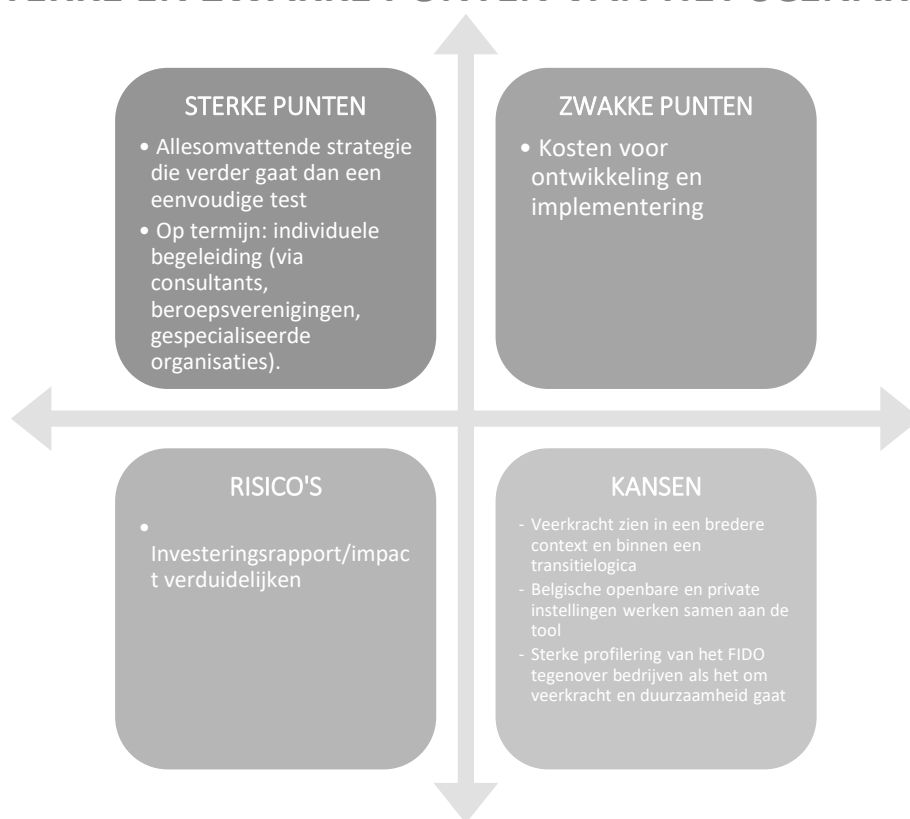
STRATEGIE

De test maakt deel uit van een informatief sensibiliseringsplatform met diagnostische tools www.entrepriseresiliente.be

Het platform omvat:

- Pedagogische inhoud: toelichting rond veerkracht, ...
- Een veerkrachttest voor 'beginners': eenvoudig en snel (scenario 1)
- Een veerkrachttest voor 'gevorderden': langer en gedetailleerder (scenario 2)
- Advies/richtlijnen/methodologieën
- Sectorale best practices – metingen van het type quick-wins.
- Bijkomende, aanvullende resources (acties, tools aangereikt door openbare instanties, in het teken van verschillende megatrends).
- Vorming voor facilitatoren (beroepsfederaties, consultants, ...): tips rond het gebruik van de veerkrachttest, sectorale pakketten/modules, ...

STERKE EN ZWAKKE PUNTEN VAN HET SCENARIO



Vrij te maken budget voor de 3 scenario's:

Scenario 1	€30.000 – € 40.000
Scenario 2:	€45.000 – €55.000
Scenario 3:	€ 80.000 – € 90.000