

Inhoud

Voorwoord – Samenwerken aan een betere toekomst	13
Inleiding – De rol van een sustainability-professional	23
De zeven stappen om succesvol impact te creëren	43
1 Inzicht krijgen in de huidige situatie (diagnosticeren): waar sta je nu?	49
1.1 Complexiteit ontrafelen door systeemdenken	51
1.2 De huidige situatie in één oogopslag	60
1.3 Interne perspectieven ophalen	66
1.4 Bewustzijn en vaardigheden binnen de organisatie	70
2 De impactbehoefte achterhalen (diagnosticeren): wie zijn jouw stakeholders en wat vinden zij belangrijk?	74
2.1 Stakeholders identificeren	75
2.2 Inzicht in de positie, de macht en het belang van jouw stakeholders	80
2.3 De dialoog met stakeholders aangaan en input verzamelen	86
2.4 Conclusies trekken uit de input van stakeholders	111
3 De visie en koers bepalen (mobiliseren): waar wil de organisatie naartoe en waarom?	118
3.1 Drijfveren achterhalen	122
3.2 Het ambitieniveau afstemmen	132
3.3 De focus op innovatie bepalen	141

3.4	De visie binnen het strategiehuis opzetten	155
3.5	Impactdoelen opstellen	164
4	Bewustzijn en draagvlak creëren (mobiliseren): hoe activeer je de organisatie?	175
4.1	De visie en strategie introduceren	175
4.2	Formeel en informeel draagvlak creëren	182
4.3	De balans tussen quick wins en big wins	191
4.4	De businesscase per initiatief	195
4.5	De eerste stappen zetten en vieren	204
5	De strategie realiseren (uitvoeren): hoe creëer je structureel positieve impact?	211
5.1	Systeemverandering	211
5.2	Duurzame bedrijfsmodellen	214
5.3	Het (h)erkennen van blokkades en complexiteit	228
5.4	De structuur voor succes – formele verankering	236
5.5	Bedrijfscultuur en waarden – informele verankering	250
6	Waardegedreven communicatie (reflecteren): hoe onderhoud je een continue dialoog en samenwerking?	256
6.1	Bewustzijn creëren	257
6.2	Overtuigen en activeren	262
6.3	Informeren en samenwerken	268
6.4	Branding, storytelling en pr	274
6.5	Rapporteren om te kunnen reflecteren	286

7	Transformatiemanagement (implementeren en transformeren): hoe leid je de organisatie naar de volgende fase?	297
7.1	De voorbereiding op de transformatie	301
7.2	Weerstand herkennen en begrijpen	309
7.3	De kracht van intrinsieke motivatie	318
7.4	Strategische invloed	323
7.5	De dynamische rol van sustainability-professional	330
	Hoe nu verder?	339
	Dankwoord	341
	Verder lezen	344
	De ontwikkeling van de definitie en het werkveld van sustainability	345
	De impact van dit boek	354
	Noten	358

Voorwoord

Samenwerken aan een betere toekomst

We staan nog maar aan het begin van een periode waarin we steeds beter zullen begrijpen hoe onze manier van leven een bedreiging vormt voor de natuur en onze eigen behoeften.¹ In de afgelopen jaren zijn we ons hier meer bewust van geworden: we hebben een enorme wake-upcall gekregen. Onze huidige manier van leven is simpelweg niet houdbaar. Meer en meer mensen zien in dat we het roer moeten omgooien. Maar dit blijkt niet makkelijk. Het tweehonderd jaar oude industriële model moet veranderd worden in een economisch model dat niet alleen focust op financiële groei, maar ook in balans is met mens, dier en onze planeet. Het is daarbij cruciaal om samen te werken aan een toekomst waarin we de aarde respecteren en herstellen, en sociale gelijkheid de norm is.

Milieuproblemen en sociale ongelijkheid hebben diepe wortels in onze geschiedenis, onze maatschappij en ons economische systeem. Een systeem is een geheel van onderling verbonden en van elkaar afhankelijke elementen. Natuurlijke systemen zijn gevormd door evolutie en zijn complex.²

Vanwege de onderlinge verbondenheid van elementen in de natuur is het lastig om bepaalde gebieden binnen sustainability te isoleren. Zo is het onmogelijk om klimaatverandering op te lossen zonder te kijken naar biodiversiteitsverlies. Ook zijn er sterke verbanden te leggen tussen milieuproblemen en sociale ongelijkheid. Zo schrijft Leah Thomas: ‘We kunnen

de planeet niet redden zonder de stemmen van de mensen te verheffen – vooral die stemmen die het vaakst niet worden gehoord. We zouden ons net zoveel moeten bekommeren om de bescherming van mensen als om de bescherming van onze planeet – voor mij zijn deze gevechten hetzelfde. Als samenleving vergeten we vaak dat de mens deel uitmaakt van ons wereldwijde ecosysteem en dat we niet los van de natuur bestaan: we bestaan naast elkaar, elke dag opnieuw.’³

Als dat zo is, hoe kun je dan een positieve impact hebben? Welk carrièrepad kun je het best volgen om bij te dragen aan de transitie naar een nieuwe economie waarin mens, dier en planeet een rol spelen bij de bepaling van wat succes is? Het zou zomaar kunnen dat je rondloopt met dit soort vragen. Ook ik stelde ze aan mezelf om erachter te komen hoe ik mijn carrière het best vorm kon geven om positieve impact te kunnen hebben. Dat bleek nog tamelijk lastig. De problematiek is immers zo groot: de klimaatcrisis, de ongelijkheid, en de systemen die dit alles in stand houden. Onder het motto ‘alles wat je aandacht geeft, groeit’ besloot ik mijn professionele leven te wijden aan het helpen dichten van de kloof tussen impact en commercie – van passief aan de zijlijn staan naar actief zoeken naar samenwerking en verbeteringen. Waar ik vroeger mijn inzet zag als een druppel op een gloeiende plaat, begrijp ik nu dat die druppel rimpelingen veroorzaakt die anderen kunnen bereiken en inspireren. Deze golven van verandering verspreiden zich verder dan ik ooit had gedacht. Ik ben ervan overtuigd dat als we gezamenlijk onze loopbanen richten op positieve impact, we wél een significant verschil kunnen maken.

MIJN PERSOONLIJKE IMPACTMISSIE

Bijna acht jaar geleden werd ik de eerste Sustainability Manager van Ace & Tate. De functie en afdeling bestonden daarvoor nog niet binnen de organisatie. In die tijd kwam Eva Gladek – CEO en oprichter van Metabolic, een ecosysteem van bedrijven dat werkt aan systeemverandering – langs om haar kennis te delen met een groep medewerkers van Ace & Tate. Ik raakte met haar in gesprek over de impact die je als individu kunt hebben. Zij maakte me ervan bewust dat je de meeste positieve impact kunt hebben als je je carrière wijdt aan deze systeemverandering.⁴ Dit heeft mij nog meer gemotiveerd om mijn persoonlijke waarden ook in mijn werkende leven te laten gelden, om mijn werkende leven in te zetten als hefboom voor mijn persoonlijke waarden.

Binnen Ace & Tate heb ik de functie van Sustainability Manager geïnitieerd vanuit mijn rol in het supplychain-team. Ik begon me te verdiepen in het onderwerp door het lezen van artikelen en boeken, het volgen van cursussen en het bijwonen van evenementen. Ik kwam in contact met sustainability-professionals, en leerde enorm veel van deze peer-to-peergesprekken. Daarom heb ik samen met Amber Westerborg, Director of Sustainability & Impact bij The Social Hub, het AMS Sustainability Netwerk opgericht. Dat is een groep van sustainability-professionals van commerciële organisaties die samenkomen en ervaringen en kennis met elkaar delen.

De sustainability-strategie van Ace & Tate die ik samen met mijn team heb ontwikkeld, werd positief ontvangen. Speerpunten daarin zijn onder andere circulaire bedrijfsmodellen, het meetbaar maken en verbeteren van de milieu- en de

sociale impact van de waardeketen en het B Corp-certificeringstraject. Kenmerkend voor de strategie was de mate van transparantie, eerlijkheid over wat er beter gaat en ook waar nog hard verbetering nodig is, met een focus op het continue proces van verbetering, niet alleen de gemaakte ‘wins’. Ik werd gevraagd om te spreken, zowel op evenementen van commerciële organisaties die geïnteresseerd waren in het onderwerp als bij onderwijsinstellingen. Inmiddels geef ik regelmatig gastcolleges aan universiteiten en hogescholen.

Vier jaar geleden werd ik gevraagd door Otrium, het online modeplatform voor onverkochte fashionitems, om de sustainability-strategie op te zetten. Ik was meteen enthousiast omdat er binnen de mode-industrie enorm veel kansen voor verbetering liggen. Die uitdaging heb ik vol overtuiging aangegrepen.

De sustainability-strategie van Otrium is gebouwd rondom de purpose van de organisatie: *‘All clothing produced should be worn.’* Hierbij ligt de focus op het verlengen van de levenscyclus van kleding door items uit eerdere collecties een tweede kans te geven via het e-commerceplatform.⁵ Naast recentere initiatieven zoals het repareren van kapotte retouren, een lokale donatieservice⁶ en recycling van items die niet meer gerepareerd kunnen worden.⁷ Een aantal van de belangrijke mijlpalen die ik samen met het team bereikt heb zijn het jaarlijkse rapport rondom de impact van het businessmodel⁸, operationele verbeteringen zoals de verpakkingen⁹ en het B Corp-certificeringstraject¹⁰.

Deze ervaringen hebben me waardevolle lessen geleerd die ik graag wil delen, zodat iedereen hiermee aan de slag kan binnen zijn organisatie. Het heeft me extra gemotiveerd om

praktische oplossingen en inspiratie te bieden om samen duurzame verandering te realiseren.

Samen kunnen we door een nieuwe koers stapsgewijs de negatieve impact omzetten in positieve impact. Dat kan binnen nieuwe, maar ook binnen bestaande organisaties. We kunnen ze inzetten als katalysator voor verandering. Positief ondernemen wordt de norm, waarbij milieu, economie en sociale kwesties geïntegreerd worden in de bedrijfsvoering. Paul Polman noemt dit netto-positief: je geeft als organisatie meer dan je neemt. Het uitgangspunt is niet het minimaliseren van schade (zoals het verlagen van je *carbon footprint*), maar actief bijdragen aan positieve verandering en een breed scala aan stakeholders in overweging nemen.¹¹

DE WEG NAAR POSITIEVE IMPACT

Het goede nieuws is dat er geen uniek carrièrepad is als het om sustainability gaat. Positieve impact creëren is een breed begrip en er bestaan meerdere functies waarin je dit kunt realiseren. Zo kun je terecht bij overheden, niet-gouvernementele organisaties (ngo's), en financiële en commerciële organisaties.

Het slechte nieuws wanneer je aan de slag wilt gaan met sustainability binnen een commerciële organisatie, is dat écht structurele positieve impact vaak nog geen vast onderdeel van de bedrijfsvoering is. Het roept vaak weerstand op omdat het (nog) niet naadloos past binnen het huidige economische model met een focus op financiële winst. Dit vereist systeemverandering. Organisaties worden geconfronteerd met de uitdaging om economische groei te realiseren terwijl ze ook sociale verantwoordelijkheden en milieubescherming moeten waarborgen. Dit leidt tot conflicten tus-

sen kortetermijnwinst en langetermijnimpact. De huidige bedrijfsprocessen zijn veelal gericht op efficiëntie, snelheid en financiële voordelen. Dit vormt een enorme uitdaging voor leiders om ook op andere cruciale prestatie-indicatoren te sturen, vooral wanneer je bedenkt dat aandeelhouders vaak hoge verwachtingen hebben en werknemers en partners in de keten afhankelijk zijn van de organisatie voor hun inkomsten.

Er zit een enorme kloof tussen alles wat we geleerd hebben rondom bedrijfsvoering en de huidige problemen; een nieuw perspectief is noodzakelijk. Dit vereist moed, doorzettingsvermogen, en een flinke dosis veerkracht. Het domein is veelomvattend en constant in beweging. Er zijn continu nieuwe inzichten vanuit de wetenschap en innovaties. Dit betekent dat je veel nieuwe informatie eigen moet maken en moet vertalen naar een begrijpelijke variant voor verschillende stakeholders. Binnen organisaties is sustainability een relatief nieuw domein, wat betekent dat het de nodige verandering met zich meebrengt. Ook de processen binnen een organisatie moeten veranderen, zoals het systematisch integreren van milieu- en sociale impact in strategische beslissingen. Geen losstaande doelstellingen, maar een centraal onderdeel van het besluitvormingsproces, waarbij economische, ecologische en sociale factoren op een gelijkwaardig niveau worden meegenomen.

Het integreren van sustainability binnen een commerciële organisatie is misschien wel het meest uitdagend. Enerzijds omdat het een holistisch domein is en we in bedrijven juist graag willen kaderen. Anderzijds omdat de waardecreatie bijna altijd de middellange termijn betreft, terwijl er voortdurend druk ligt op het behalen van de financiële doelstellingen op korte termijn.

Op persoonlijk niveau ben je waarschijnlijk zeer betrokken bij het thema. Die emotionele betrokkenheid kan zowel in je voordeel als in je nadeel werken. Aan de ene kant drijft die passie je om actief op zoek te gaan naar oplossingen, maar aan de andere kant maakt dat het lastiger om afstand te nemen. Wanneer het jouw levenswerk is, kan het moeilijk zijn om de grens te bewaken tussen het zakelijke en het persoonlijke vlak.

DE BRUG SLAAN TUSSEN COMMERCIE EN POSITIEVE IMPACT

Over het onderwerp positieve impact, maatschappelijk verantwoord ondernemen en sustainability zijn al veel boeken geschreven. Dit boek gaat níét over hoe de ideale nieuwe economie eruitziet, maar bevat praktische stappen om nú positieve verandering binnen organisaties te bewerkstelligen. Het gaat over hoe we op dit moment de brug slaan tussen commercie en positieve impact; over het stapsgewijs integreren in de strategie en de besluitvorming van de organisatie.

Geen enkele organisatie is hetzelfde, en er is geen magische formule om sustainability naadloos te implementeren. Belangrijk om te benadrukken is dat de perfecte organisatie (nog) niet bestaat. Het traject is dus ook voor elke organisatie uniek. Met mijn eigen ervaring en na uitgebreid onderzoek en gesprekken met andere professionals heb ik ontdekt dat er toch opmerkelijke overeenkomsten zijn.

In dit boek neem ik je mee op mijn missie en deel ik het gereedschap dat ik onderweg heb gevonden: de ervaringen, toegepaste theorieën en modellen die als katalysator voor verandering hebben gediend. Ik heb, met vallen en opstaan, bij twee organisaties de sustainability-afdeling op poten