

**Bart Lombaerts
Ann Maes
Frederik Picard
Chris Van Gils**

**DOE DE
D-SPOT TEST
PRAKTISCHE TOOLS
& FRAMES
99 INSPIRERENDE
CASES**



**STAP VOOR STAP RICHTING
EEN STERK DUURZAAMHEIDSVERHAAL**

**Lannoo
Campus**

Inhoud

	Handelen. Samen. - Rik Vera	6
1	Inleiding	8
2	Waarover gaat duurzaamheid en duurzaamheidscommunicatie?	12
2.1	Duurzaamheid gaat over meer dan panda's en bomen	13
2.2	Duurzaam ondernemen begrijp je niet zonder in het hoofd van Milton Friedman te kijken	16
2.3	De intrede van 'people, planet, profit'	17
2.4	Het kan beter dan 'people, planet, profit' – zegt de man die het zelf bedacht	18
2.5	Duurzaam ondernemen draait vandaag rond één centraal begrip: competitiviteit	19
2.6	Vertellen over wie je bent en wat je (niet) doet: dat is duurzaamheidscommunicatie	22
2.7	De wonderse wereld van afkortingen: EU, VN, SDG, ESG, CSRD, ESRS, MVO, CSR Interview met Victoria Hurth Take-aways	24 29 37
3	Wie voor duurzaamheid gaat, pakt kansen	38
3.1	Duurzaamheid is verankerd in de maatschappij	40
3.2	De consument vervelt naar een bouwende burger	46
3.3	Informeren en verleiden rond een betere wereld	48
3.4	Waarom rapporteren over duurzaamheid een opportuniteit is	50
3.5	De effecten van transparante en wervende duurzaamheidscommunicatie	53
3.6	We worstelen met bekende struikelstenen	57
3.7	De X-industrie moet aan de bak	57
3.8	Van bedrijven wordt veel verwacht	64
3.9	Er is veel nieuws over duurzaamheid – en dat doet wat met een mens	70
3.10	De rol van de overheid in duurzaamheidscommunicatie	84
3.11	De impact van duurzaamheidsinfluencers en -creators Reflecties van Solitaire Townsend Take-aways	89 96 103
4	Het D-spot model: stappenplan	104
4.1	CHECK 1: De intuïtieve 'D-spot'-check	108
4.2	STAP 1: De basis en je beleid helder op je netvlies	112
4.3	STAP 2: ESG-koppeling en materialiteitsoefening	117
4.4	STAP 3: Impact op duurzaamheidsdoel en merkreputatie	123
4.5	CHECK 2: D-spot-mapping (indexering)	127
4.6	STAP 4: Story items en story clusters	146
4.7	STAP 5: Stakeholderonderzoek en story building bricks	149

4.8	CHECK 3: Affiniteits- en ambitiecheck	153
	Interview met Jorn Craeghs	154
	Take-aways	161
5	Greenwashing, de communicatie-catch-22	162
5.1	Wat is greenwashing?	165
5.2	What's in a name?	167
5.3	Welke risico's loop je als merk, bedrijf of organisatie?	170
5.4	Hoe bewust is greenwashing?	
	En hoe zorg je ervoor dat je het niet onbewust doet?	174
5.5	Hoe vermijd je greenwashing?	175
5.6	Hoe reageer je op kritische stemmen? Hoe ga je om met kritiek?	178
	Take-aways	181
6	Hoe communiceer je over jouw duurzaamheidsverhaal?	182
6.1	Van duurzaamheidsstrategie naar duurzaamheidscommunicatie: wie is je publiek?	186
6.2	Ontwikkel je verhaal	190
6.3	Welke toon?	203
6.4	Acht handelwijzen die je moet vermijden	206
6.5	In welke vorm breng je jouw verhalen?	209
6.6	Hoe breng je jouw verhalen?	222
6.7	Welke kanalen gebruik je?	223
6.8	Laat anderen jouw duurzaamheidsverhaal mee communiceren	230
6.9	Alles samenbrengen in een plan	246
6.10	Het D-spot-communicatiecanvas	247
6.11	Contentmarketing en duurzaamheidscommunicatie	249
	Interview met Catherine Louies	252
	Take-aways	257
7	Marketing en communicatie die op zich duurzaam is	258
7.1	Wat verstaan we onder content die inhoudelijk duurzaam is?	260
7.2	Slimme manieren om anders te denken over content	265
7.3	Fair trade en fair pay: creëer content met respect voor creators en de maatschappij	282
7.4	Een duurzaam wereldbeeld	301
7.5	Een contentdomein claimen en zo mensen helpen	305
7.6	Woord-wederwoord dialog	309
	Take-aways	313
8	The time is now!	314
9	Epiloog	320
	Dankwoord	323
	Over de auteurs	325
	Registers	327
	Eindnoten	331

Handelen. Samen.

Het is september 2023 en ik zit dit geweldige boek over duurzaamheid en communicatie te lezen onder de bomen in onze tuin. Ik zit te bakken in deze ongekend tropische nazomer terwijl elders tienduizenden mensen sterven in ongekende zondvloed en de gemiddelde temperatuur op aarde angstwekkend snel stijgt. Ik sluit de ogen, laat de impact van het boek nog even nazinderen en kijk naar mijn kleinkinderen die wat verderop zitten te spelen. Zou het dan toch nog goed komen voor hen? Wat een hoopvol boek, denk ik. Dank aan de schrijvers, denk ik. We moeten er wat aan doen en we kunnen dat, denk ik.

De mens is een vreemd dier. Om te overleven passen soorten zich aan, schreef Darwin. Ze evolueren. Over veel generaties. De natuur is een zero-sum game waarin het ene evenwicht overgaat in een volgend. De mens geeft de natuur lik op stuk. Door de spurtgroei van onze hersenen zijn wij in staat om ons niet alleen binnen een generatie aan te passen aan de omgeving, we passen gewoon de omgeving aan. Ons brein overstijgt de natuur. Dat bleek een slecht recept.

Het geweldige menselijke brein heeft een vervelend nadeel: het vreet energie, staat daardoor meestal op standby en het start traag op. Daardoor wordt het constant overruled door ons onderliggende reptielenbrein dat veel primitiever in elkaar zit, enkel lust en angst kent en totaal onverschillig blijft voor alles wat veraf of niet tastbaar is. We overstijgen de natuur, maar kijken daarbij dus zelden naar de gevolgen daarvan op lange termijn. Die zijn te abstract. Door het gebruik van die menselijke hersenen is de mensheid er op amper een paar generaties in geslaagd om het zorgvuldige evenwicht van het leefmilieu (die flinterdunne atmosfeer) zodanig te verstoren dat de gevolgen daarvan desastreus zullen zijn voor mensheid, dieren en planten. De mens weet al een paar decennia dat we moeten vermijden voorbij een kantelpunt te strompelen waarna de onomkeerbare chaos volgt. En toch dreunen we verder.

Het bestrijden van de klimaatcrisis is een politiek thema geworden en dat is nefast. Niet alleen de manier waarop dat bestrijden moet gebeuren is onderdeel van welles-nietesspelletjes geworden. Zelfs het bestaan van die crisis zelf is onderwerp van een toenemende polarisering op sociale media en in de politieke arena. De impasse is compleet en ondertussen tikt de klok ongenadig verder en naderen we steeds dichterbij dat onomkeerbare punt. Ik zit onder mijn boom en kijk naar mijn kleinkinderen. Ik voel me verantwoordelijk en met mij gelukkig steeds meer bedrijfsleiders. Ik zie hoe ze bewust hun impact aanwenden om het tij te keren, vaak niet omdat daar vraag naar is, niet omdat dat commercieel slim is en niet omdat dat meteen winst oplevert. Neen, ze doen het omdat ze voelen dat het moet en ze zetten elkaar aan. Het wordt een beweging. Ze doen niet mee aan de welles-nietesspelletjes. In tegenstelling tot het beleid, nemen zij dus wel hun verantwoordelijkheid en handelen zij ernaar.

Handelen alleen is echter onvoldoende. We moeten het immers samen doen. Over alle grenzen heen. Communicatie speelt daarbij een grote rol, dat bewijzen de ontkenners van de klimaatcrisis door zich heel sluw realistisch te noemen en de anderen weg te zetten als hysterisch. Bedrijven moeten communiceren over waarom ze het tij proberen te keren, hoe ze dat willen doen en wat ze dan doen en dat is - in dit geval letterlijk - van levensbelang.

Motiverende, inspirerende verhalen vertellen doen we met ons menselijk brein en die verhalen richten zich op hun beurt tot het menselijke brein en zetten het reptielenbrein buitenspel. We gaan dat brein nodig hebben om het natuurlijke evenwicht te herstellen en anders om te gaan met voedsel, water, energie, grondstoffen en afval. Dat moeten we elkaar vertellen zonder elkaar bang te maken en het reptiel in ons te wekken. Verhalen vertellen en al zeker verhalen over klimaat, sustainability en niet over winstbejag, is nieuw voor bedrijven. Daar hebben ze hulp bij nodig en inspiratie. Dus daarom dit boek.

Ik hoop dat bedrijfsleiders en medewerkers en bij uitbreiding ook beleidsmakers het gaan lezen, dat ze er inspiratie uit halen en dat ze elkaar verder gaan inspireren. Dan kan het nog goed komen voor de volgende generaties.

Rik Vera, auteur, futuroloog, bedrijfsfilosoof, coach en keynotespreker

1

**Waarom de wereld sexy en
eerlijke duurzaamheids-
communicatie nodig heeft**

Inleiding

Brandende bossen. Verhongerende kinderen. Bullshit jobs. Technologie die de ecologische uitdagingen zal oplossen. Woonwijken onder water. Mensonterende werkomstandigheden. Een geplunderde Amazone. Het universeel inkomen tegen sociale ongelijkheid. Landbouwgrond die uitgeput is en niets meer oplevert. Mensen op de vlucht. Een stikstofcrisis. Wie zich niet verstoopt voor de wereld weet: we verdrinken in de negatieve berichtgeving en je moet van goeden huize komen om niet verloren te lopen in het woud van tegenstrijdige berichten.

Maar aan de andere kant merken we de afgelopen jaren een duidelijke verschuiving. Waar duurzaamheid ooit beschouwd werd als een niche-onderwerp, is het nu uitgegroeid tot een belangrijk criterium voor consumenten, een drijfveer voor bedrijven en een hoge prioriteit voor overheden wereldwijd. Duurzaamheid heeft zijn weg gevonden naar de kern van onze maatschappij. Deze veranderende mindset onder consumenten heeft bedrijven gedwongen om duurzaamheid te integreren in hun bedrijfsstrategieën. Het is niet langer voldoende om alleen winst te maken; bedrijven worden nu beoordeeld op hun ecologische voetafdruk, sociale verantwoordelijkheid en ethisch gedrag. Duurzaamheid is niet langer een optionele ‘bonus’ voor bedrijven, maar een vereiste om te overleven en te gedijen in een steeds competitievere markt.

Ook overheden over de hele wereld hebben de urgentie van duurzaamheid erkend en hebben beleidsmaatregelen geïmplementeerd om de overgang naar een duurzamere toekomst te versnellen. Van stimuleringsmaatregelen voor hernieuwbare energie tot strengere regelgeving voor emissies, overheden hebben duurzaamheid naar voren geschoven als een cruciaal beleidsterrein. En dat heeft dan weer impact op bedrijven, ook met betrekking tot communicatie. Zo zijn bedrijven in Europa verplicht om te rapporteren over hun impact op

mensenrechten, het milieu en sociale normen. Voor sommige al vanaf 2024. Het Europees Parlement wil dat deze nieuwe Corporate Sustainability Reporting Directive (kortweg CSRD) ervoor zorgt dat bedrijven aansprakelijk worden gesteld wanneer hun acties schade toebrengen aan mensen en de planeet.

Dit boek gaat over duurzame bedrijfscommunicatie – en daarmee ook over verantwoordelijkheid. Een eerlijke kijk op de wereld die onder hoogspanning staat, is immers broodnodig. Maar we weten dat een lawine aan negatieve prikkels verlamt. Sir David Attenborough beseftte dat goed toen hij op 24 september 2022 zijn eerste bericht postte op Instagram: ‘Saving our planet is now a communications challenge. We know what to do, we just need the will.’

Inderdaad, het is een spannende tijd voor iedereen die werkt in duurzaamheid, communicatie, creatie, marketing of media. Op het bord ligt een uitdaging van formaat: betere verhalen en manieren vinden om te verleiden en te overtuigen om mee te bouwen aan een betere wereld – zonder te hoog of te laag te mikken. Want het is hoog tijd om duidelijk te maken dat kiezen voor duurzaamheid niet gaat over verliezen, maar wel over winnen. Sterke verhalen en sexy communicatie kunnen een wereld van verschil maken. Uiteraard kan die communicatie niet zonder bewust beleid, bekwame marketing en mooie duurzame producten en diensten die de consument doen beseffen dat het vandaag niet langer nodig is om te kiezen tussen ‘het ene’ of ‘het andere’. De mooiste en sterkste duurzaamheidsproposities van vandaag laten zien dat je kunt gaan voor ‘het ene én het andere’. Lees: je kunt jezelf een plezier doen terwijl je de wereld beter en mooier maakt.

Of het anders moet in het land van duurzaamheidscommunicatie? Eigenlijk wel. Georgina Wilson-Powell, oprichter van *Pebble Magazine*, vond er als geen ander de juiste woorden voor: ‘We moeten betere manieren vinden om de verbeelding en energie op te roepen waarvan we weten dat die er is. In plaats van het publiek te bedreigen met rampscenario’s, moeten we de mogelijkheid communiceren om een visie van een glanzende, spannende, fantasierijke en leukere toekomst op te bouwen. Duurzaamheid draait om innovatie, niet om ontbering. Van Happy Genie handtassen gemaakt van appelleer tot plastic- en verpakkingsvrije shampoo bij Lush, en van Vollebak hoodies gemaakt van gepulpte eucalyptus tot schoenen, brandstof en voedsel gemaakt van algen,

er zijn geen grenzen aan de baanbrekende ideeën die er zijn. Bijdragen aan een wereld waarin minder wordt geconsumeerd gaat niet over het promoten van opofferingen met schuldgevoel die niet standhouden wanneer ze worden uitgedaagd. Een verschuiving naar een duurzamere toekomst is een marathon, geen sprint – een verandering van levensstijl, geen crashdieet – en deze behoefte aan een positievere benadering is een kans voor de creatieve industrie om samen te werken met merken en te laten zien wat er mogelijk is.

Merken moeten bakens van verbinding zijn, empathie bevorderen en inzichten delen die onze samenlevingen als één geheel kunnen veranderen. Attenborough heeft een communicatie-uitdaging afgegeven. Nu is het aan de creatieve industrieën om te bewijzen dat ze opgewassen zijn tegen deze taak.' Dit boek is het resultaat van intens denkwerk van vier marketing- en communicatiespecialisten die zich de afgelopen jaren hebben vastgebeten in dit thema. Het is geen boek over het duurzamer maken van je onderneming. Het is wel een boek over hoe je je duurzaamheidsinspanningen kunt gebruiken in de marketing van je merk, bedrijf of organisatie en hoe je er het beste over kunt communiceren. Volledig in lijn met je missie, visie en merkwaarden. Dat spreekt voor zichzelf.

Duurzaamheidscommunicatie is een must voor elk merk, bedrijf of organisatie. Wij helpen je in dit boek op weg om een inspirerend en duurzaam verhaal in gang te zetten. Stap voor stap begeleiden we lezers door het proces, met modellen, tools en tal van voorbeelden. Zo is het niet langer enkel 'walk the talk', maar ook 'talk the walk'. 'Vertel waarmee je bezig bent en wat je ambities zijn!' 'Doe je verhaal!' 'Inspireer je klanten.' Ofwel ... Do tell!

2

Waarover gaat duurzaamheid en duurzaamheidscommunicatie?



2.1 DUURZAAMHEID GAAT OVER MEER DAN PANDA'S EN BOMEN

Het woord 'duurzaamheid' wordt niet door iedereen op dezelfde manier gebruikt. Vaak komt de term aan bod als het gaat over het milieu, de natuur, de klimaatzaak. Dat is niet fout, maar de vlag 'duurzaamheid' dekt een veel rijkere lading. Wij starten dit boek met de manier waarop wij de term duurzaamheid invullen. Dat is logisch, want zonder dat begrip kristalhelder op de radar te hebben, kun je geen boek schrijven – en lezen – over duurzaamheidsmarketing en -communicatie.

Heel veel partijen deden de afgelopen decennia hun best om de definitie van duurzaamheid strak te trekken. Wij delen er enkele van.

De Verenigde Naties, die traditioneel een essentiële rol speelt als het gaat over duurzame ontwikkeling, stelde in 1983 een commissie samen om zich over deze vraag te buigen – de zogenoemde Brundtland Commissie. Dit is hun definitie: *Een duurzame ontwikkeling is een ontwikkeling die tegemoetkomt aan de noden van het heden zonder de behoeftevoorziening van de toekomstige generaties in het gedrang te brengen.* Wij houden van die definitie, maar ook van de kindvriendelijke versie ervan: *Duurzaamheid betekent dat er blij mensen en dieren leven op een gezonde aarde, nu en in de toekomst. En dat er altijd genoeg is voor iedereen.*

Daarmee heb je veel op een mooie manier gezegd: Duurzaamheid gaat over 'een goed leven' voor deze en alle volgende generaties. Dat kunnen we alleen realiseren als we zorg dragen voor natuur, mens en maatschappij.

Vandaag hebben consumenten hun verwachtingen ten aanzien van duurzaamheid van merken, bedrijven en organisaties aanzienlijk opgeschroefd. Ze verlangen dat ze verantwoordelijkheid nemen voor hun ecologische, sociale en economische impact. Duurzaamheid staat bovenaan de lijst van consumentenverwachtingen. Merken, bedrijven en organisaties dienen zich actief in te zetten voor milieubewuste praktijken – zoals het verminderen van broeikasgasemissies, het gebruik van hernieuwbare energie, het minimaliseren van afval en het stimuleren van recycling. Het winnen van de gunst van consumenten vereist actieve inzet om hun ecologische voetafdruk te verkleinen. Consumenten hechten daarnaast ook steeds meer waarde aan de kwaliteit en het duurzaam gebruik van producten. De wegwerpmentaliteit wordt in toenemende mate bekritiseerd. Merken die duurzame, hoogwaardige producten aanbieden die langer meegaan en minder schadelijk zijn voor het milieu, kunnen steeds meer op appreciatie rekenen van de consument. Maar de verwachtingen gaan verder dan puur ecologische elementen. Een groeiend deel van de consumenten ligt ook wakker van eerlijke en ethische productie. Hoe zijn de producten die ze aanschaffen precies vervaardigd? Consumenten zijn bezorgd over arbeidsomstandigheden, mensenrechten en de behandeling van medewerkers in de hele productieketen. Het opbouwen van vertrouwen in je merk vereist dus ook transparantie over de herkomst van materialen en productieprocessen.

Merken, bedrijven en organisaties die betrokkenheid tonen bij sociale kwesties en een positieve impact hebben op gemeenschappen, hebben een streepje voor. Consumenten verwachten dat ze hun invloed aanwenden om positieve veranderingen teweeg te brengen. Denk hierbij aan het ondersteunen van goede doelen, het bevorderen van gelijkheid en inclusie en het actief bijdragen aan lokale gemeenschappen.

Merken, bedrijven en organisaties die niet in hun lokale community opereren, zijn vaker doelwit van kritiek. Kijk maar naar de vele multinationals die hun maatschappelijke zetel in een fiscaal aantrekkelijk land vestigen, maar zich voor de rest niet engageren. Op zich is dat een – meestal – perfect legale constructie, maar deze vorm van belastingontwijking roept bij consumenten ethische vragen op. Hebben multinationals geen morele verplichting om eerlijk bij te dragen aan de samenlevingen waarin ze actief zijn? Iedereen draagt

bij, dus waarom zij dan niet? Wanneer multinationals belastingen ontwijken, kan dat resulteren in verlies aan belastinginkomsten voor andere landen waar ze ook handeldrijven. Dat kan dan weer leiden tot een ongelijke verdeling van belastingdruk en een verlies aan middelen die anders gebruikt zouden kunnen worden voor lokale investeringen. Steeds meer consumenten vinden dan ook dat multinationals verder zouden moeten gaan dan enkel het voldoen aan de minimale wettelijke vereisten. Ze moeten volgens hen hun ethische verantwoordelijkheid nemen om eerlijk bij te dragen aan de samenleving.

Transparantie en communicatie vormen de hoekstenen van succesvolle duurzaamheidsstrategieën. Consumenten verlangen naar duidelijke en eerlijke communicatie over de impact van een onderneming op het milieu en de samenleving. Het delen van doelen, voortgangsrapportages en certificeringen kan het vertrouwen van consumenten vergroten.

Belangrijk om aan te stippen is dat consumentenverwachtingen op het gebied van duurzaamheid erg kunnen variëren. Factoren zoals leeftijd, opleidingsniveau en sociale status zijn medebepalend bij de overweging of duurzaamheid een beslissende factor is met betrekking tot een merk. Daarom is het van groot belang om voortdurend te luisteren naar je doelgroepen, marktonderzoek uit te voeren en feedback te verzamelen om je duurzaamheidsstrategie af te stemmen op de behoeften en verwachtingen van consumenten. In ons stappenplan gaan we daar verder op in.

Een authentiek en gedragen duurzaamheidsverhaal opbouwen, vereist dus een strategische aanpak. Duurzaamheid mag geen losstaand thema zijn, maar moet een integraal onderdeel vormen van je marketing- en communicatiestrategie – en bij uitbreiding van je bedrijfsstrategie. Duurzaamheidspraktijken moeten in alle aspecten van je bedrijfsvoering, zoals productieprocessen, supply chain, verpakking, sales en marketing, vervlochten zitten en dat moet je ook tonen. Laat zien dat duurzaamheid verweven is in de kern van je merk en communiceer er eerlijk en transparant over. Werk samen met je stakeholders – zoals medewerkers, klanten, leveranciers en vakorganisaties – om een gemeenschappelijk begrip en betrokkenheid bij duurzaamheid te creëren. Betrek hen bij je initiatieven en luister naar hun feedback. Dat zorgt voor een gedragen verhaal en versterkt de geloofwaardigheid van je inspanningen.

Besef dat duurzaamheid een thema is dat voortdurend in verandering is. Terwijl bedrijven enkele jaren geleden nog volop communiceerden over hun investeringen in zonnepaneelinstallaties, is het nu voor consumenten evident dat bedrijven een eigen duurzame energieoplossing hebben. Blijf dus op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen en best practices op het gebied van duurzaamheid. Leer van andere merken en experts in je sector en pas je strategie voortdurend aan. Communiceer openlijk over je voortgang en blijf streven naar verbetering. Duurzaamheid is geen trend, maar een cruciale succesfactor voor organisaties die de almaar groeiende groep van bewuste consumenten wil kunnen blijven overtuigen.



2.2 DUURZAAM ONDERNEMEN BEGRIJP JE NIET ZONDER IN HET HOOFD VAN MILTON FRIEDMAN TE KIJKEN

In 1970 schreef aan de Universiteit van Chicago de econoom Milton Friedman (die later de Nobelprijs voor Economie zou winnen) het volgende in *The New York Times Magazine*: 'Er is één en slechts één sociale verantwoordelijkheid van bedrijven – om hun middelen te gebruiken en zich bezig te houden met activiteiten die bedoeld zijn om hun winsten te verhogen.' Winst voor wie? Voor aandeelhouders, schreef Friedman.

Ook vandaag is winstmaximalisatie nog altijd de mantra van veel CEO's, bestuurders en fondsenbeheerders. CEO's en de bedrijven die ze aansturen hebben als enige verantwoordelijkheid: de winst voor aandeelhouders maximaliseren. Ook al klinkt deze definitie van ondernemen als een bekende plaat, het is een relatief recente melodie. De 'dienende rol' die veel bedrijven vandaag hebben voor aandeelhouders deed pas samen met Milton Friedman haar intrede. Dat maakt hem voor sommigen een god en voor anderen een duivel.

Om Friedman goed te begrijpen, moet je zijn tijd en wereld induiken. Zijn visie over ondernemen kon enkel wortelschieten in vruchtbare grond – en die was er in de jaren 1970. In dat decennium brokkelde het naoorlogse bedrijfsmodel in de Verenigde Staten af onder druk van inflatie en zwakke groei. Globalisatie kreeg vaart en Amerikaanse bedrijven konden op die nieuwe wereldmarkt maar moeilijk meekomen.

‘Veel bedrijven waren dik en lui geworden tijdens de gouden eeuw van het Amerikaanse bedrijfsleven. We zagen gewoon niet dat de naden uit elkaar begonnen te vallen tot het einde van de jaren 1960 en het begin van de jaren 1970’, vertelt Rick Wartzman van het Drucker Institute en auteur van *The End of Loyalty*¹ erover. ‘De neergang van het naoorlogse successysteem stelde Amerikaanse bedrijven bloot aan nieuwe concurrentie in een steeds globaler wordende omgeving.’

Friedman en zijn vrijemarktcollega’s van de Universiteit van Chicago voerden binnen die economische context aan dat bedrijven te veel ‘sociale verantwoordelijkheden’ op zich namen: banen verschaffen, vervuiling helpen bestrijden en discriminatie in de samenleving tegengaan. In hun ogen was het model inefficiënt – en oneerlijk tegenover aandeelhouders. De visie van Friedman vond ingang. Meer zelfs: het werd een mondiaal succes.



2.3 DE INTREDE VAN ‘PEOPLE, PLANET, PROFIT’

Fast forward naar 2023. Het gedachtegoed van Friedman wordt vandaag door heel wat ondernemers nog steeds innig omarmd. Tegelijk is er ook een andere generatie van consumenten, burgers en ondernemers opgestaan.

De opkomst van die nieuwe generatie heeft opnieuw alles te maken met de context waarin we leven. De winstmaximalisatie van Friedman heeft ondertussen ook zijn lelijke kanten laten zien. In onze onophoudelijke race naar geld verzamelen en aandeel verwerven, hebben we de aarde uit evenwicht gebracht, sociale ongelijkheid aangezwengeld en hebben we betekenis uit jobs, bedrijven en levens gezogen. Veel burgers en ondernemers voelen, zien, weten en geloven dat het loskoppelen van ‘ondernemen’ en ‘zorgen voor mens, natuur en maatschappij’ een hele grote en vernietigende schaduwkant heeft. Zij zijn overtuigd: het is tijd om het anders te doen. Omdat we het willen, omdat we het moeten.

In de zoektocht naar een nieuw evenwicht tussen ‘ondernemen’ en ‘de wereld’ deed de Triple Bottom Line zijn intrede. John Elkington pakte in 1994 uit met de combinatie ‘people, planet, profit’. Die visie stelt: *Wie duurzaam onderneemt, zoekt naar een systematisch evenwicht tussen economische parameters (Profit), sociale parameters (People) en milieuparameters (Planet).*

Bedrijven waren enthousiast en gingen volgens de 3 P’s ondernemen. Grote namen als IKEA en P&G gingen ermee aan de slag en ook energiebedrijf Shell vond het wat hebben. *People, planet, profit* was de titel voor hun allereerste duurzaamheidsrapport in 1997. Ja, je leest dat goed en opnieuw: ze waren bloedserieus. 3 P’s dus. Die later 5 P’s werden, toen de Verenigde Naties er people, planet, profit, prosperity & peace van maakte – de overkoepelende thema’s van hun 17 Sustainable Development Goals (maar daarover later meer).



2.4 HET KAN BETER DAN ‘PEOPLE, PLANET, PROFIT’ – ZEGT DE MAN DIE HET ZELF BEDACHT

In 2018 lanceerde Elkington, de bedenker van de 3 P’s, een ‘recall’ op zijn eigen gedachtegoed. In een artikel in *Harvard Business Review*² pakte hij uit

met een opener van formaat: ‘Vijftientig jaar geleden bedacht ik de zin “Triple Bottom Line” – vandaag is het tijd om er anders over te denken.’ In de samenvatting stelt Elkington helder waarom hij deze recall nodig vond: ‘Ongeveer vijftientig jaar geleden bedacht ik de term Triple Bottom Line als een uitdaging voor bedrijfsleiders om het kapitalisme te heroverwegen. Het werd verondersteld een radicale nieuwe weg voorwaarts te bieden, waarbij bedrijven leerden zich niet langer alleen op winst te richten, maar ook op het verbeteren van de levens van mensen en de gezondheid van de planeet. Maar vijftientig jaar later is dit radicale doel grotendeels vergeten en is het Triple Bottom Line-denken gereduceerd tot een boekhoudkundig hulpmiddel, een manier om afwegingen te maken in plaats van dingen echt anders te doen. Vandaag de dag overschrijden we nog steeds onze planetaire grenzen en er is geen teken van vertraging. En daarom wil ik het managementconcept “terugroepen”’



2.5 DUURZAAM ONDERNEMEN DRAAIT VANDAAG ROND ÉÉN CENTRAAL BEGRIP: COMPETITIVITEIT

Wie vandaag onderneemt of organiseert kun je onderbrengen in grofweg drie groepen, stelt purpose- en transitiedenker Herman Toch. De positionering van deze groepen is verschillend, maar hoe zij naar duurzaam ondernemen kijken, draait op de een of andere manier altijd om ‘competitiviteit’.

De eerste groep bestaat uit Friedman-aanhangers: wie daartoe behoort gaat voor winstmaximalisatie en poogt dat in het beste geval zo ethisch en sociaal mogelijk te doen.

De tweede groep is die van de purpose-gedreven partijen: zij gaan voor ‘happy profit’. Voor hen is winst geen doel, maar een middel. Door te ondernemen

– liefst zo succesvol mogelijk – willen ze winst voor mens, natuur en maatschappij genereren. Terwijl ze er zelf ook beter van worden.

Tot de derde groep behoren alle partijen die het niet voor zichzelf doen: de wereld van de ngo's, vzw's, vrijwilligers. Zij gaan voluit voor een betere wereld. Ze hoeven er zelf niet beter van te worden: hun einddoel, daar draait alles om. Zij gaan vooral in competitie met tijd – want die dringt. En ook met hun eigen uithoudingsvermogen.

Elke positie komt met andere uitdagingen als het gaat over duurzaamheidsbeleid en duurzaamheidscommunicatie. Voor de Milton-groep is inzetten op duurzaamheid – en de communicatie daarover – een middel om hun 'license to operate' te behouden. Ze gaan voor de 'minimum duurzaamheidsinvestering' en de mooiste mogelijke verhalen. Dat doen ze bewust: die mooie verhalen verleiden consumenten – die ze nodig hebben 'om het zo goed mogelijk te doen'. Investeren in brede duurzaamheid gebeurt mondjesmaat – want dat kost geld. Die kosten knabbelen aan de winstmarge en competitiviteit – wat slecht is voor winstmaximalisatie. En zo is de cirkel rond.

Ook bij de tweede groep is competitiviteit een centraal begrip als het gaat om 'duurzaam ondernemen'. De uitdaging die bij purpose-gedreven bedrijven op tafel ligt, kunnen we als volgt samenvatten: als we meetbare positieve impact willen hebben op mens, natuur en maatschappij, moeten we het ook bedrijfsmatig goed doen. Hoeveel investeren is genoeg en hoeveel is te veel? Vandaag opereren we op een globale markt waar de competitie heftig is. Hoe kunnen we daar als purpose-gedreven partij een impactvolle plaats veroveren? Omdat deze groep zich erg bewust is van de keuzes die ze (moeten) maken, communiceren ze vaak (te) voorzichtig. Want hoe kun je mooie sier maken met een inspanning die vaak toch nog tekortschiet – zo denken ze vaak.

De derde groep voert competitie tegen de tijd – maar ook tegen zichzelf. Partijen die alleen maar inzetten op 'beter voor de wereld' lopen vaak en snel leeg. Onze menselijke natuur dicteert dat we in een eindig scenario komen als 'beter voor de wereld' totaal wordt losgekoppeld van 'beter voor mij'. Partijen in deze derde groep die ook inzetten op 'winst voor onszelf' overleven en maken op termijn de mooiste impact waar.

Waarom competitiviteit zo belangrijk is voor de drie groepen, heeft alles te maken met de behoefte om op korte termijn ‘het zo goed mogelijk te doen.’ De Milton-club kijkt naar de korte termijn omdat ze zo meer aandeelhouderswaarde kunnen creëren. De andere twee groepen kijken naast de lange ook intens naar de korte termijn – want ze weten: we hebben niet veel tijd meer te verliezen. We staan maar op een zucht van het punt waar systemen dreigen om te vallen.

INSPIRING CASE

De kracht van kmo's in de overgang naar een duurzame samenleving

In de zoektocht naar een duurzamere samenleving spelen kleine en middelgrote ondernemingen (kmo's) een cruciale rol, zo vindt Jan Leyssens van het Belgische innovatiebureau Switchrs. ‘Deze bedrijven hebben de flexibiliteit en wendbaarheid om snel te schakelen en nieuwe kansen aan te grijpen in de overgang naar een circulaire economie. Dat is vaak heel anders dan bij grote bedrijven.’ Daarbij maakt hij een scherpe, ietwat cynische kanttekening: ‘Wat je ziet, is dat veel multinationals zo lang mogelijk op de rem staan om duurzame innovatie in hun sector tegen te houden. Waarom zouden ze veranderen als het huidige businessmodel vandaag nog zoveel op kan brengen? Pas als kleine, innovatieve spelers de markt overhoop gaan gooien, komen ze in actie. Het wrange daaraan is dat ze op dat moment ook vooraan in de rij staan om te roepen hoe duurzaam ze wel zijn, want ze hebben achter de schermen alles al lang klaar staan om de switch te maken. Maar het initiatief zal niet van hen komen.’

Dus moet het – als het van Leyssens afhangt – wel van de kmo's komen. Kmo's hebben, zo meent hij, een operationele focus en zijn minder ervaren in strategische innovatie. Toch gelooft Leyssens sterk dat kmo's het voortouw kunnen nemen in de circulaire economie. Ze zijn flexibel, kunnen snel nieuwe marktniches verkennen en fungeren als pioniers op dit gebied. Hij reikt kmo's dan ook de nodige tools en kennis aan om circulaire strategieën en businessmodellen te ontwikkelen die niet alleen duurzaamheid bevorderen, maar ook waarde creëren voor het bedrijf. ‘Een belangrijk aspect is het bewustzijn van de context waarin bedrijven opereren en de rol van de circulaire economie daarin. Door hen te laten nadenken over de impact die ze willen hebben en waar ze kunnen bijdragen

aan duurzaamheid, worden ze zich bewust van de relevante uitdagingen. Kmo's die zich richten op maatschappelijke problemen die relevant zijn, hebben meer bestaansrecht en kunnen een solide business case ontwikkelen.'

Een cruciaal voordeel van kmo's in de duurzaamheidstransitie is hun vermogen om snel te experimenteren en te innoveren. Leysens noemt het voorbeeld van Filou & Friends, een Belgisch familiebedrijf in de mode-retail voor kinderen. Ze durven te experimenteren met een take-backsysteem waarbij klanten kleding kunnen terugbrengen in ruil voor punten op een spaarkaart. Dit soort snelle tests en verbeteringen stelt kmo's in staat om innovatieve oplossingen te ontwikkelen die aansluiten bij de behoeften van consumenten en tegelijkertijd duurzaamheid bevorderen. Een ander voordeel van kmo's is dat ze vaak meer betrokkenheid kunnen genereren van hun medewerkers. Door medewerkers de mogelijkheid te geven om een deel van hun tijd te besteden aan circulaire economie en innovatie, kunnen kmo's gebruikmaken van het talent binnen hun organisatie om uitdagende vraagstukken aan te pakken. Dit stimuleert ook de motivatie en loyaliteit van medewerkers. Met de juiste ondersteuning en kennis kunnen kmo's effectieve strategieën ontwikkelen en hun inspanningen op het gebied van duurzaamheid op een doeltreffende manier communiceren naar consumenten. Hierdoor kunnen ze niet alleen bijdragen aan een duurzame samenleving, maar ook hun concurrentiepositie versterken in een steeds meer duurzaamheidsbewustere markt.



2.6 VERTELLEN OVER WIE JE BENT EN WAT JE (NIET) DOET: DAT IS DUURZAAMHEIDSCOMMUNICATIE

Ook over duurzaamheidscommunicatie zijn heel wat definities in omloop. De ene al meer to the point dan de andere. Onze tenen gingen krullen bij deze die we op verschillende plekken terugvonden: *Duurzaamheidscommunicatie*