



de inspirerende 40
2020

10 JAAR INSPIRERENDE 40
DE GROEI VAN BUSINESS FOR GOOD

SYNERGIE
inspire action



INSPIRE FOR IMPACT

Synergie is een strategisch adviesbureau voor groei. Voor de tiende keer publiceren we de *Inspirerende 40*, het jaarlijkse onderzoek naar de 40 meest inspirerende organisaties. We doen dit omdat inspiratie wijst op dat wat gaat groeien. In organisaties zijn inspirerende mensen degenen met invloed. In markten groeien inspirerende organisaties.

In een tijd waarin COVID-19 alles in beweging brengt, zoeken mensen naar houvast. We weten niet wat de komende tijd brengt en wat dit betekent, voor ons persoonlijke leven, de samenleving, de Nederlandse economie en het bedrijfsleven. Daarbij is COVID-19 niet het enige dat onzekerheid brengt. Zorgen over de samenleving, het milieu en klimaat groeien. De vraagstukken van onze kinderen zullen groter zijn dan die van ons. Hoe zien zij ons? Als de generatie die het tij keerde? Of als de generatie die te druk was met zichzelf? Voor het eerst komt vooruitgang met een deadline.

Maar er is een andere wind op komst. Organisaties die verantwoordelijkheid nemen en zich niet langer afwachtend afvragen wie er achter het stuur zit. Zij nemen zelf actie en creëren verandering. Zij laten zien dat het wel kan. Dat een bedrijf een *purpose* kan hebben als doel, niet voor marketing. Hun doel gaat niet alleen over hun business, maar over de wereld waar ze via hun business aan bouwen. Dat zijn de inspirerende voorbeelden die de *Inspirerende 40* bloot legt. Het gaat over mensen die niet werken *in* een organisatie, maar *aan* hun organisatie, niet *in* een maar *aan* hun markt en niet *in* maar *aan* de wereld. Het kan. Het levert energie op. Het leidt tot groeiende organisaties. En wat telt: het leidt tot organisaties die Nederlanders het meest inspireren.

De *Inspirerende 40* is de windvaan die laat zien welke kant de wind op waait. En die waait duidelijk richting *Business for Good*, en naar inspirerende voorbeelden en mensen die daaraan werken. Dit zijn de verhalen van organisaties die verantwoordelijkheid nemen. Dit gaat over hoe het wel kan.

Synergie, november 2020



DE GROEI VAN BUSINESS FOR GOOD

10 INZICHTEN UIT 10 JAAR INSPIRERENDE 40

Mede mogelijk
gemaakt door:



Dank voor
jullie steun!

DEEL 1	INSPIRATIE IS DE WINDVAAN	4
	DE INSPIRERENDE 40 2020	7
	DE GROEI VAN BUSINESS FOR GOOD IN DE INSPIRERENDE 40	13
DEEL 2	HOE DRIE TYPEN ORGANISATIES BUSINESS FOR GOOD LATEN GROEIEN	18
	1. IMPACTORGANISATIES VOOROP IN DE VERANDERING	20
	2. TRANSITIEORGANISATIES BRENGEN SCHAAAL	26
	3. HIGH IMPACT ORGANISATIES DE NIEUWE MARKTLEIDERS	30
DEEL 3	DE VOLGENDE 10 JAAR VAN BUSINESS FOR GOOD	33
	GROEIENDE URGENTIE: VOORUITGANG KOMT MET EEN DEADLINE	36
	BUSINESS FOR GOOD IS DE BAKERMAT VOOR CREATIVITEIT	40
	DE ONMISBARE OVERHEID	43
	JIJ EN BUSINESS FOR GOOD	46
	DE ORGANISATIES ACHTER DE INSPIRERENDE 40	49

DEEL 1

INSPIRATIE IS DE WINDVAAN



INSPIRATIE IS DE WINDVAAN

DIE BUSINESS FOR GOOD ZICHTBAAR MAAKT

Inspiratie werkt als een windvaan. Zoals een windvaan wijst naar de richting waar de wind naartoe gaat, wijst de *Inspirerende 40* naar opkomende organisaties. Niet omdat ze in de markt gepusht worden, maar omdat ze door hun klanten worden gekozen. Elk jaar is de *Inspirerende 40* een momentopname, in 2020 voor de tiende keer. De tien momentopnames achter elkaar laten een beweging zien. Sinds 2014 toont het de groei van *Business for Good*. In dit rapport beschrijft Synergie deze beweging.

De grootste schaarste vandaag is aandacht. Nieuwsgierig geworden naar organisaties die deze aandacht krijgen, startten we in 2011 met de *Inspirerende 40*. Met panel leverancier Dynata en online dataverzamelaar DataIM brengen we in beeld welke 40 organisaties Nederlanders het meest inspireren en welke eigenschappen daarvoor bepalend zijn.

Na 10 jaar is het tijd om de balans op te maken. We merkten dat we ons beeld over wat inspireert elk jaar aanscherpten en bijstelden. We kwamen in aanraking met organisaties die leven wat in boeken staat beschreven. De werkelijkheid is nog zoveel sterker en mooier dan de verhalen. Natuurlijk drukken wij een stempel op de *Inspirerende 40*. Maar we merken dat de *Inspirerende 40* ons meer vormde dan wij de *Inspirerende 40*.

INSPIRATIE IS EEN REACTIE

Om de oorzaak van inspiratie te kunnen duiden, beseften we dat het niet voldoende was om alleen naar organisaties zelf te kijken. Inspiratie ontstaat altijd als reactie. Om te begrijpen wat inspireert, moet je ook naar de omgeving kijken. Inspiratie is de positieve reactie op een 'ongewenst normaal'. Zo leert inspiratie ons dus automatisch over de tijdsgeest, over wat onwenselijk en juist wenselijk is.



DE INSPIRELENDE 40 IS EEN GOEDE VOORSPELLER:

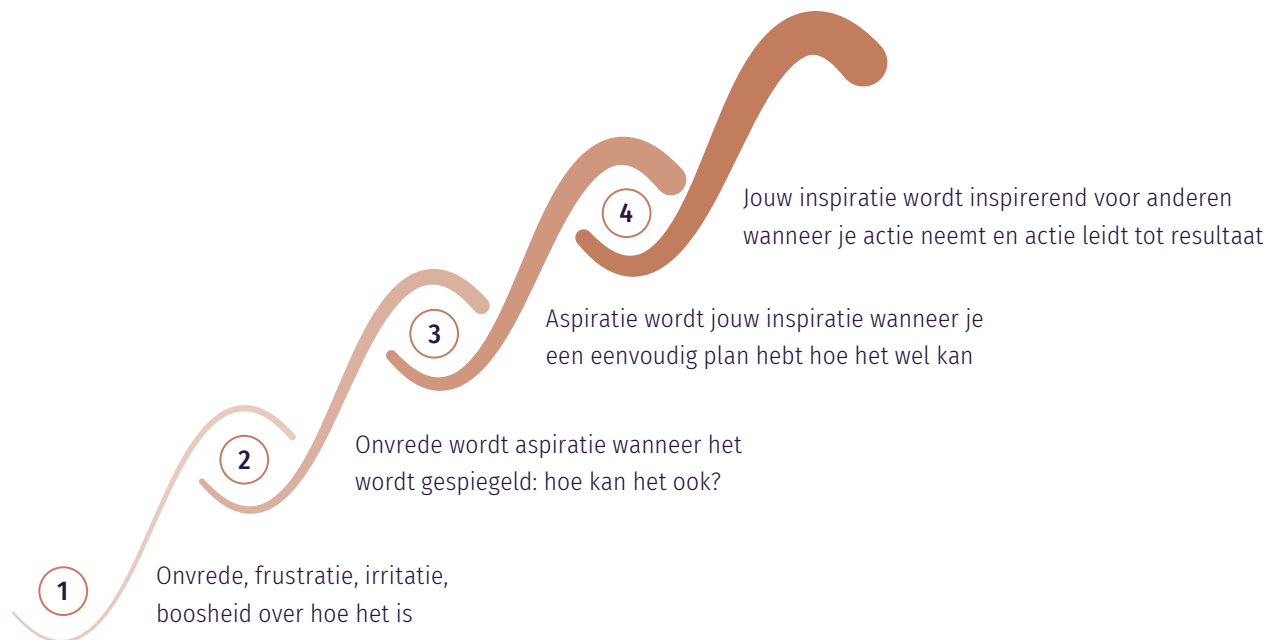
- In 2014 rankte Tesla als tweede, lang voor de grote groei
- In 2015 & 2016 was Tony's Chocolonely de meest inspirerende organisatie, voordat het bedrijf marktleider in Nederland werd
- In 2013 daalde HEMA al fors, nog voordat de krimp in de markt inzette
- In 2014 werden de maatschappelijke rol en duurzaamheid de belangrijkste kenmerken van inspirerende organisaties
- In 2016 bestond de hele top 3 uit *social enterprises* (Tony's Chocolonely, Tesla en Doppler)



Daarin is 2014 een belangrijk keerpunt. Tot dat moment inspireerde het om een beleving voor velen bereikbaar te maken en daarbij zelf succesvol te zijn (en winst te maken). Sinds 2014 gaat inspiratie ook over wat dit voor anderen doet. Dat was in 2014 in het bedrijfsleven nog niet de norm, het eigen (financiële) belang voerde in alles nog de boventoon, met wantrouwen als gevolg. In 2020 is de kentering voltooid en gaat inspiratie over organisaties die echt impact maken. Maar let op: inspiratie gaat over de toekomst. Ook op dit moment is écht impact maken voor de gemiddelde organisatie nog niet de dagelijkse realiteit. Veel organisaties verwoorden mooie intenties die helaas zelden daden worden. En wanneer het wel tot daden komt, leveren die vaak nog niet op wat was gehoopt. De *Inspirerende 40* geeft aan dat dit verandert.

De *Inspirerende 40* van 2020 staat in het volgende hoofdstuk. Het hoofdstuk daarna beschrijft hoe *Business for Good* de afgelopen 10 jaar steeds meer zichtbaar werd in de *Inspirerende 40*.

Daarom is het waardevol het mechanisme achter inspiratie te begrijpen. Inspiratie gaat over wat nu niet normaal is maar wel normaal zou moeten zijn. Inspiratie ontstaat uit frustratie over de situatie. Frustratie wordt aspiratie door te denken dat het ook anders kan. Aspiratie wordt inspiratie wanneer er een concreet plan ontstaat over hoe je daar kunt komen. Tot slot wordt inspiratie inspirerend voor anderen door de acties die het tot werkelijkheid maken. Zo vormt inspiratie een simpel en krachtig recept voor verandering.



DE INSPIRERENDE 40 2020

TOO GOOD TO GO EN BUSINESS FOR GOOD GROEIT VERDER





TOO GOOD TO GO WINNAAR 2020 & BUSINESS FOR GOOD GROEIT VERDER

Om de analyses van tien jaar *Inspirerende 40* compleet te maken, beschrijft dit hoofdstuk de resultaten van de *Inspirerende 40* uit 2020. Ook in het jaar waarin COVID-19 de agenda bepaalt, blijft *Business for Good* een stuwende kracht bij inspirerende organisaties. Het aantal 'impactorganisaties' in de lijst neemt toe. Het is dan ook niet verrassend dat Too Good To Go opnieuw de organisatie is die Nederlanders het meest inspireert. Het bedrijf wint fors aan bekendheid, zo zeer zelfs dat de bekendheid bijna is verdubbeld in slechts één jaar tijd. De plekken 2 en 3 worden, volgens de trend, ingenomen door Tesla en WNF.

De lijst van 2020 wordt gedomineerd door twee typen organisaties. Impactorganisaties en democratiserende organisaties.

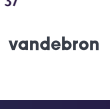
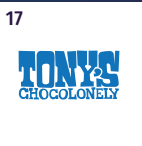
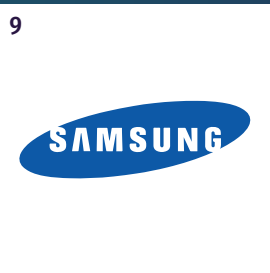
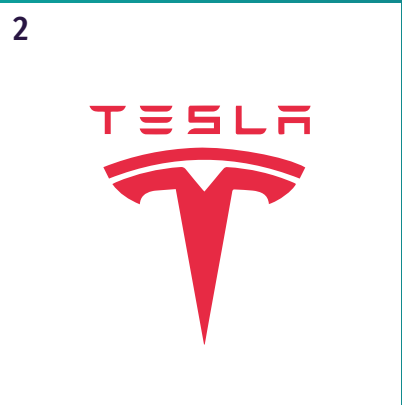
Impactorganisaties zijn organisaties die zijn ontstaan om aan een bepaalde maatschappelijke uitdaging te werken. Zij werken aan deze impact door hun business, niet er naast. Alles binnen deze organisaties is erop gericht om deze impact zo groot en duurzaam mogelijk te maken. Voorbeelden zijn Too Good To Go, Tesla, WNF en Fairtrade Original. Het bereiken van zo veel mogelijk klanten is voor hen in de eerste plaats een middel om hun maatschappelijke doelen te verwezenlijken. Het aantal impactorganisaties in de *Inspirerende 40* neemt toe. Op dit moment zijn het er 21 van de 40, een groei van 25 procent ten opzichte van 2019. Bovendien bestaat zoals gezegd de hele top drie uit impactorganisaties.

De tweede groep, de 'democratiserende organisaties', bestaat uit organisaties die producten of diensten die voorheen exclusief waren, nu voor velen toegankelijk maken. Ze 'democratiseren'. Voorbeelden hiervan zijn bol.com, LEGO, Samsung, Google, IKEA, Netflix, Rituals, Apple, Nike. Het behalen van goede financiële resultaten is voor zulke bedrijven vaak nog steeds de belangrijkste drijfveer en winst blijft het belangrijkste doel. Het bereiken en bedienen van zoveel mogelijk mensen is hier het middel voor. De organisaties uit deze groep bestaan vaak al langer. In hun geschiedenis vonden zij steeds nieuwe manieren om hun ambitie voor klanten invulling te geven. Dat doen ze vaak op een verrassend innovatieve en klantgerichte wijze.

DE INSPIRERENDE 40 IN 2020

OPMERKELIJKE RESULTATEN IN 2020

- Too Good To Go voor het 2e opeenvolgende jaar de meest inspirerende organisatie.
- Tesla staat sinds 2014 in de top 3 (met uitzondering van 2019) en voor de 5e keer op de 2e plaats.
- Fairtrade Original staat voor de 3e keer op de 6e plaats.
- Auping is de snelste stijger, gevolgd door Google, Rijksmuseum, Adidas en WNF.
- Nieuw zijn Seepje* Auping (terug in *Inspirerende 40* sinds 2017), Follow the Money en Vandebon*
* uit The Ones to Watch
- In 2020 verdwenen Dove (26), Starbucks (34), Booking.com (35) en BMW (38) uit de *Inspirerende 40*.
- Er staan 21 impactorganisaties in de *Inspirerende 40*, een toename van ruim 20% ten opzichte van 2019.



BUSINESS FOR GOOD GROEIT

Behalve de opkomst van impactorganisaties en democratiserende organisaties, maken ook traditionele organisaties een slag. Zo verandert Philips van breed technologieconcern naar een gezondheidsorganisatie die technologie inzet om het leven van mensen te verbeteren. Gazelle en Auping zijn andere voorbeelden. Zij waren aanvankelijk aanbieders van kwaliteitsproducten. Nu richt Gazelle zich op het aanjagen van de fietsrevolutie, wat leidt tot meer bewegen en een reductie van CO₂ uitstoot, en helpt Auping ‘de wereld uit te laten rusten’, door bij te dragen aan een duurzame en goede nachtrust. Dit verlegt de focus van de jaarcijfers naar die van impact op de omgeving en bijbehorende businesscase. Vanwege deze verandering duiden we deze organisaties met de term transitieorganisaties.

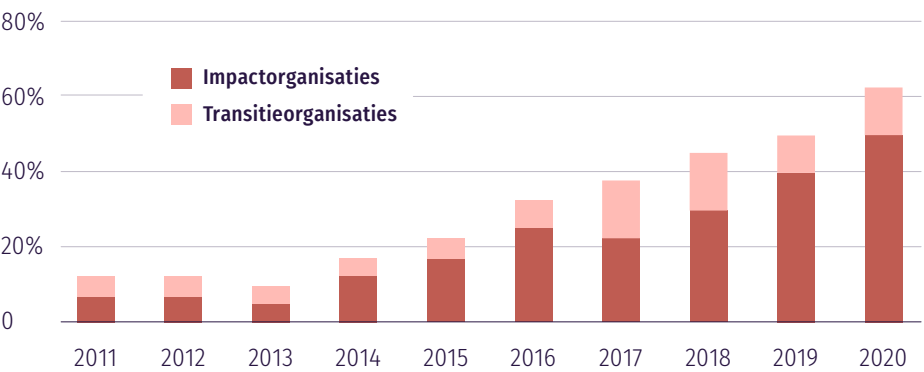
De grote uitdaging bij deze omslag is de vraag wat er moet gebeuren met de bestaande winstgevendende activiteiten die niet voortvloeien uit de nieuwe impactambitie. Moeten organisaties die behouden, afbouwen of stoppen? Een tijdelijke mengvorm is in veel gevallen onvermijdelijk, maar leidt ook tot een verwarrende periode. De bijkomende cultuuromslag kost vaak jaren en leiderschap is cruciaal in deze overgangstijd. Het boek ‘Het Grote Gevecht’ over Paul Polman beschrijft dit treffend. Deze *transitieorganisaties* maken *Business for Good* groot en staan beschreven in hoofdstuk 5.

HIGH IMPACT ORGANISATIES ALS NIEUWE MARKTLEIDERS

Binnen de groep opkomende impactorganisaties, zien we een bijzonder type ontstaan. Dat zijn organisaties die de verantwoordelijkheid nemen voor de gehele markt waarin ze opereren. Het eigen succes is onvoldoende, ze streven een marktverandering na. Dit zijn organisaties als Too Good To Go, Tesla en Tony’s Chocolonely. Too Good To Go werkt aan *een wereld* zonder voedselverspilling, Tesla aan *een wereld* waarin elektrisch rijden sneller werkelijkheid wordt, en Tony’s Chocolonely aan *een wereld* waarin slaafvrije chocolade de norm is. Daarom leiden ze de markt waarin ze actief zijn.

High Impact Organisaties gebruiken *High Performance-principes* om hun impact zo groot mogelijk te maken. Met andere woorden: ze gebruiken de instrumenten die de meest succesvolle traditionele bedrijven ook gebruiken. Ze combineren businessdrive en idealisme. Daarbij kiezen ze ervoor om het niet alleen zelf de verandering in te zetten, maar proberen ze bovendien om hun concurrenten, klanten en iedereen in de keten te inspireren mee te doen. Tesla en Tony’s Chocolonely werken samen met andere fabrikanten. Too Good To Go werkt samen met retail – en horecapartners. Zo leiden zij de markten waarin ze actief zijn. *Business for Good* ontwikkelt zich zo in 2020 van ‘niche’ tot ‘mainstream’.

% BUSINESS FOR GOOD ORGANISATIES IN DE INSPIRERENDE 40





De inspiratie van 'iets' voor velen bereikbaar maken:

DEMOCRATISEREN

BOL.COM democratiseert winkelen op internet

SAMSUNG democratiseert innovatie

GOOGLE democratiseert toegang tot informatie

NETFLIX democratiseert 'home entertainment'

IKEA democratiseert design (aangenaam en betaalbaar wonen voor iedereen bereikbaar maken)

RIJKSMUSEUM democratiseert kunst en cultuur

APPLE democratiseert makkelijk toegankelijke technologie

NIKE democratiseert het idee dat in iedereen een atleet schuilt



De inspiratie van werken aan een positieve impact:

IMPACTORGANISATIES

TOO GOOD TO GO werkt aan een wereld zonder voedselverspilling

TESLA versnelt de komst van elektrisch rijden

WNF maakt iedereen onderdeel van de natuur

FAIRTRADE ORIGINAL maakt eerlijk eten en drinken bereikbaar voor iedereen

RODE KRUIS maakt menswaardigheid in elke situatie mogelijk

SEEPJE laat de natuur de was doen

TONY'S CHOCOLONELY maakt slaafvrije chocolade de norm

DE VEGETARISCHE SLAGER haalt dierenleed uit de voedingsindustrie

HET ONDERZOEK ACHTER DE INSPIRERENDE 40

Mede mogelijk
gemaakt door:



De *Inspirerende 40* is een jaarlijks terugkerend onderzoek dat de 40 organisaties die het meest inspirerend zijn voor Nederlanders in kaart brengt. Daar zijn we in 2011 gestart omdat we wilden begrijpen wie aandacht krijgen en groeien. De meeste andere onderzoeken richten zich op de namen die al bekend zijn. Wij wilden juist begrijpen wie bekend gaan worden. Dat doet de *Inspirerende 40*.

Met partners Dynata en DataIM worden daarvoor jaarlijks twee onderzoeken gedaan. Het eerste onderzoek brengt de eigenschappen in kaart van inspirerende organisaties en een ruwe lijst van mogelijke organisaties. Jaarlijks kan dit veranderen, maar dit jaar deed het dat nauwelijks. Eigenschappen zoals visie, positieve maatschappelijke invloed, duurzaamheid, innovatief vermogen en kwalitatief goede producten en diensten bleven. Alleen de mate waarin het een organisatie lukt om mensen te verbinden is aan het onderzoek toegevoegd in plaats van ‘klantgerichtheid’. Dit jaar kwamen in het exploratieve onderzoek geen nieuwe organisaties naar voren.

Het tweede onderzoek meet hoe groot de inspiratiewaarde is van verschillende organisaties onder een representatieve groep Nederlanders. Dit gebeurt op basis van tien vastgestelde eigenschappen. Daarnaast worden twee algemene vragen gesteld over de algemene inspiratiewaarde van een organisatie en de NPS. Om ‘vragenlijstmoeheid’ te voorkomen, beoordeelt iedere deelnemer maximaal vier organisaties die zij redelijk tot goed zeggen te kennen. De uiteindelijke inspiratiewaarde is dus de score onder de mensen die een organisatie kennen. In 2020 werden in totaal 88 organisaties beoordeeld. Dit waren nagenoeg alle organisaties uit 2019, aangevuld met organisaties die om uiteenlopende redenen de aandacht trokken: Follow the Money, Mud Jeans, Ecosia en Nu.nl. Hiervan eindigde alleen Follow the Money in de lijst van inspirerende organisaties.

Geen van de organisaties in de *Inspirerende 40* heeft hiervoor betaald en in elk geval de volledige top 50 wordt jaarlijks kosteloos opnieuw gemeten. Zo is de onafhankelijkheid van de data geborgd.

4 PIJLERS VAN INSPIRERENDE ORGANISATIES

Of een organisatie inspireert, wordt bepaald door meerdere kenmerken. Deze kenmerken hebben we ondergebracht in vier pijlers. Elke pijler bevat een basale vraag voor iedere organisatie.

PIJLER 1 – VISIE

Waarom verdien je mijn aandacht?

In 2020 gaat dit vooral over de mate waarin de organisatie duurzaam is, een maatschappelijke rol speelt, eerlijk is en een authentieke visie heeft. De top 5 van organisaties in de pijler visie bestaat uit: Too Good To Go, Fairtrade Original, WNF, Rode Kruis en Seepje.

PIJLER 2 – ORGANISATIE

Waarom zou ik je geloven?

In 2020 gaat dit vooral over de mate waarin de organisatie innovatief en toonzettend is. Organisaties die in de beleving van Nederlanders sterk zijn op deze pijler zijn: Tesla, Too Good To Go, Samsung, Google en LEGO.

PIJLER 3 – PRODUCT

Waarom zou ik voor je kiezen?

In 2020 gaat dit vooral over de waarde en kwaliteit van geboden oplossingen. Organisaties die goed scoren op de pijler product zijn: ANWB, Samsung, Gazelle, bol.com en Too Good To Go.

PIJLER 4 – RELATIE

Waarom zou ik bij je blijven?

In 2020 gaat dit vooral over de mate waarin een organisatie de aandacht pakt, enthousiasmeert en verbindt. De top 5 organisaties op de pijler relatie bestaat uit: Too Good To Go, bol.com, ANWB, Rode Kruis en WNF.



Onderzoek 1

EIGENSCHAPPEN VAN INSPIRERENDE ORGANISATIES

N = 335, april 2020,
bewoners van grote steden



Onderzoek 2

INSPIRATIEWAARDE

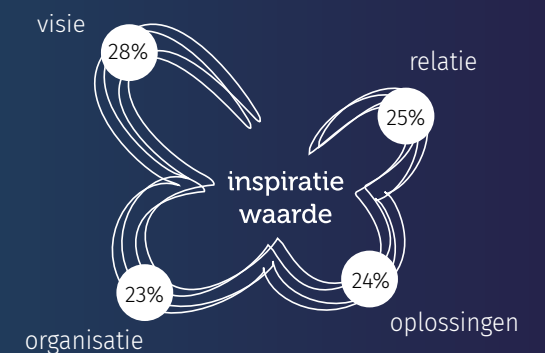
van 88 organisaties
N = 2.576, juni 2020,
landelijk representatief



Onderzoek 3

CASE STUDIES

van inspirerende en
impactorganisaties,
interviews, deskresearch



DE GROEI VAN BUSINESS FOR GOOD IN DE INSPIRERENDE 40



DE GROEI VAN BUSINESS FOR GOOD IN DE INSPIRERENDE 40

Tien jaar *Inspirerende 40* is reden om de balans op te maken: welke organisaties hebben Nederland in deze tijd geïnspireerd? De grote beweging die tien jaar onderzoek naar de meest inspirerende organisaties laat zien, is dat *Business for Good* normaal wordt. De beweging tussen 2010 en 2020 ging van *corporate brands* naar *social enterprises* en uiteindelijk naar *(High) Impact Organisations*. Natuurlijk valt deze ontwikkeling niet uit de lucht, maar is de context van de tijd daarbij bepalend geweest.

2011-2015: INSPIRERENDE ORGANISATIES ZIJN CORPORATE BRANDS

Tussen 2011 en 2015 waren het vooral corporate brands – organisaties als merk – die hoge ogen gooiden in de *Inspirerende 40*. Er was duidelijk behoefte aan betrouwbare, transparante en eerlijke organisaties. Deze bedrijven boden perspectief bij die behoefte. Dit was het tijdsvlak waarin we ons ontworstelden aan gevolgen van de kredietcrisis van 2009. Economische vraagstukken domineerden het nieuws, financiële vraagstukken voorop. Het algemene vertrouwen in de economie had een flinke deuk opgelopen. Bovendien beschadigde de val van banken en de noodzaak om meerdere daarvan te redden, het vertrouwen in deze iconen van maakbare groei. De acties van bedrijven, instituties en politiek bestonden in deze periode vooral uit het herstellen van de schade. Eerst letterlijk, door omvallende banken overeind te houden. Daarna door in te zetten op economische groei en te bouwen aan een samenleving die gericht is op de vermeerdering van welvaart.

Maar er was iets beschadigd dat door dit proces van *quantitative easing* niet gerepareerd kon worden. Wantrouwen ten opzichte van grote *corporates* en instituties bleef, net als de aversie tegen bestuurders die wel bonussen maar geen verantwoordelijkheid pakten.



IKEA, vier keer winnaar van de *Inspirerende 40*,
in 2011-2015 steevast in de top 5

10 JAAR INSPIRERENDE 40

HOE BUSINESS FOR GOOD NORMAAL WORDT

DE *INSPIRERENDE 40* VERSUS
DE GLOBAL RISKS VAN HET
WORLD ECONOMIC FORUM

10 jaar *Inspirerende 40*,
afgezet tegen de Global Risks
laat de relatie tussen beide
opvallend goed zien.

2011-2015: CORPORATE BRANDS

Maatschappelijke vraagstukken zijn nog veelal economisch.
Corporate merken domineren de *Inspirerende 40*. Efteling als de
eerste winnaar in 2011. IKEA de grootste winnaar door de jaren heen.

Triodos Bank en ASN Bank zijn de eerste impactorganisaties in de top 40.
Impactorganisaties zijn dan nog een kleine onderstroom.

2015-2020: BUSINESS FOR GOOD

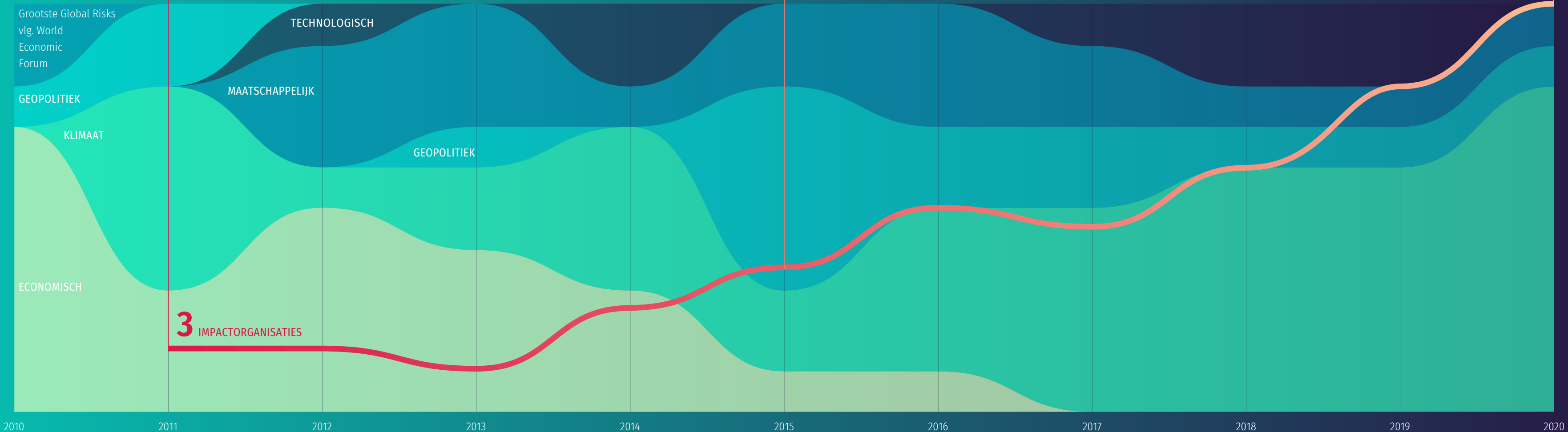
Het aantal impactorganisaties in de *Inspirerende 40*
stijgt nu snel. Tony's Chocolonely, Tesla, Dopper en
Too Good To Go zijn de grote winnaars door de
jaren heen. Veel impactorganisaties richten zich op
duurzaamheid. Niet vreemd gezien de omvang van
de klimaatvraagstukken in de Global Risks.

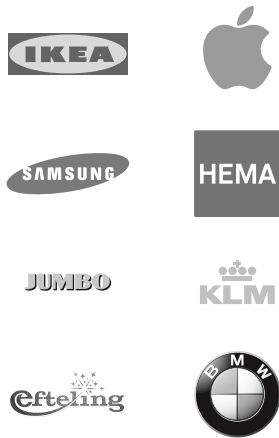
2020 EN VERDER: HIGH IMPACT NODIG

Impactorganisaties zijn voorbij de niche.
Nu de werkelijke impact nog.

21

IMPACTORGANISATIES
IN DE INSPIRERENDE 40





Karakteriserende organisaties
voor de *Inspirerende 40* van
2011 tot 2015.



Karakteriserende organisaties
voor de *Inspirerende 40* van
2015 tot 2020.

Wat volgde was een collectieve zoektocht naar manieren om een positief economisch perspectief te krijgen. Dat gebeurde op veel terreinen tegelijkertijd: in geen andere periode groeide het aantal zzp'ers zo hard als tussen 2009 en 2015. *Bitcoins* en *blockchain* lieten zien dat leven buiten het reguliere systeem om mogelijk was. Ook binnen organisaties veranderde veel, er werd bijvoorbeeld volop geëxperimenteerd met zelfsturing en *scrummende* gelegenheidsteams. En op sociale media ontstonden 'informatiebubbels' waarbinnen mensen gelijkgestemden vonden die luisterden.

Daarom is de periode van 2011 tot 2015 in de *Inspirerende 40* de periode van de *corporate brands*. Bijna zonder uitzondering zijn het organisatiemerken die Nederlanders het meest inspireren. Deze merken boden houvast in een tijd waarin mensen als gezegd naar transparantie, eerlijkheid en betrouwbaarheid snakten. Het woord 'merk' is in deze periode in transitie. Merken zijn niet langer alleen een instrument van marketing, ze gaan synoniem staan voor organisaties en bieden daarmee vertrouwen en herkenbaarheid. Inspirerende organisaties profileren zich niet langer ten opzichte van concurrenten, ze positioneren zich in plaats daarvan in het leven van mensen. De richting wordt bepaald door de oplossingen die ze in het dagelijks leven van hun potentiële klanten kunnen leveren. Dat leidt in de praktijk vaak tot het 'democratiseren van iets'. Zo democratiseert Apple toegankelijke technologie, doet Samsung dat met innovaties en maakt Rituals op grote schaal alledaagse momenten bijzonder.

2015-2020: DE GROEI VAN BUSINESS FOR GOOD

Tussen 2015 en 2020 maakte *Business for Good* een grote opmars. Ecologische en sociaalmaatschappelijke problemen kwamen duidelijker aan de oppervlakte. Behoeften gingen daardoor niet langer alleen over de eigen vooruitgang, maar ook over perspectief voor anderen. Deze ontwikkeling begon halverwege 2015, toen de aandacht voor sociale vraagstukken zoals mondiale armoede, honger en gebrek aan onderwijs toenam. De sociale ongelijkheid groeit. Eén miljard (!) mensen moeten bijgeschoold of omgeschoold worden, zo berichtte de World Economic Forum in januari 2020. Ook in Nederland wordt dit voelbaar.

De houdbaarheid van de verzorgingsstaat, die mensen zorg, veiligheid en onderwijs garandeert, staat onder druk. Het idee dat onbeperkte economische groei mogelijk is, wordt uitgedaagd. Maatschappelijke en ecologische effecten van menselijk handelen worden steeds duidelijker zichtbaar. Met bewustwording van problemen, groeit de zoektocht naar leiders die perspectief bieden en verantwoordelijkheid nemen.

Voor 2015 werd zelfstandigheid en onafhankelijkheid gezocht. Samenwerken met iedereen en van niemand afhankelijk zijn. Dat veranderde in de tweede helft van dit decennium. Sociaal onrecht bracht mensen massaal samen op de been. Dat uitte (en uit) zich bijvoorbeeld in protesten voor of tegen zwarte piet of bij de *Black Lives Matter*-beweging. Of bij de *Fridays for Future*, die zich richten tegen het opgebruiken van de aarde terwijl de rekening wordt gelegd bij mensen elders of in de toekomst. In deze periode ging de belangstelling vooral uit naar coöperaties, *social enterprises* en lokale gemeenschappen.

In 2016 brak het tijdperk van *social enterprises* definitief aan, toen drie *social enterprises* de lijst met inspirerende organisaties aanvoerden. Deze organisaties weigeren vanuit een winst-verlies model te werken en kiezen voor een win-win model. Die kiezen voor eerlijkheid in plaats van winstmaximalisatie, en voor verantwoordelijkheid in plaats van opportunisme. Zo bieden ze de overtreffende trap van het vertrouwen dat de *corporate brands* aan het begin van het decennium boden. Aan dat vertrouwen worden democratiseren en win-win-denken toegevoegd. Deze beweging slaat over naar traditionele organisaties, waardoor zogenaamde transitie-organisaties ontstaan, zoals de eerdergenoemde merken Philips, Gazelle en Auping. Zij handhaven zich in de *Inspirerende 40*. Andere bekende merken zoals HEMA, Adidas en BMW, verdwijnen uit de *Inspirerende 40*. Ook organisaties voor wie het zwaartepunt bij democratiseren ligt – zoals Bol.com, Ikea en Samsung – blijven deel uitmaken van de *Inspirerende 40*. Hun aandeel wordt met de tijd wel kleiner.

In 2020 is het de eerste *High Impact Organisaties* gelukt om de grootste in hun markt te worden. Dat geldt bijvoorbeeld voor Tesla en Tony's Chocolonely. Met hun succes dwingen ze hun concurrenten tot een andere benadering. Zo breekt in dit decennium het tijdperk van de impactorganisaties definitief aan.

BEDRIJVEN KUNNEN EEN ROL SPELEN IN HET VERBETEREN VAN DE SAMENLEVING

vindt 90% van de Nederlanders. Een grote rol zelfs, vindt de ruime meerderheid.

WIJ ZIJN OOK KRITISCH

ten opzichte van organisaties die aan een betere wereld zeggen te werken.. De acties liggen onder een vergrootglas. Zo krijgt AH de titel Liegbeest in 2019 van Wakker Dier nadat ze op hun kipproducten de tekst 'meer ruimte' toevoegen. Volgens Wakker Dier hebben de kippen bij Albert Heijn de minste ruimte, met 16 kippen op een vierkante meter. Zonder daglicht, aldus de organisatie. Bij Jumbo is het volgens Wakker Dier 13 kippen en bij biologisch 10 kippen per vierkante meter. AH bleek meer ruimte te hebben gegeven ten opzichte van de jaren ervoor. Relatief beter, in absolute zin nog te weinig. Het illustreert het vallen en opstaan op weg naar beter.

DEEL 2

HOE DRIE TYPEN ORGANISATIES BUSINESS FOR GOOD LATEN GROEIEN





DRIE ORGANISATIES MET EEN ANDERE DYNAMIEK

Natuurlijk reikt de beweging van *Business for Good*, veel verder dan de *Inspirerende 40*. De *Inspirerende 40* legt slechts bloot wat breed gevoeld wordt in de samenleving. Dus ook in organisaties. Steeds meer ondernemers, managers willen 'iets doen'. Steeds meer medewerkers eisen verandering of vertrekken. Steeds meer klanten worden zich ervan bewust dat hun keuzes ertoe doen. Steeds meer investeerders vragen zich af wat hun geld laat groeien. Er is een langzame maar zekere verschuiving gaande.

Purpose is daarom een van de meest gehoorde woorden in organisaties. In *Business for Good* betekent *purpose* het doel van de organisatie, niet het middel voor marketing. '*Purpose* marketing' is een contradictie in terminis. Er is enkel goede en slechte marketing. *Purpose* gaat over 'waar naar toe' je beweegt. Voor inspirerende organisaties gaat *purpose* niet over hun business, maar over de wereld waar ze via hun business aan bouwen.

Deze ontwikkeling is voor elke organisatie anders. Wij zien globaal drie verschillende dynamieken. Daarom richten we hierna een bredere blik op impactorganisaties, transitieorganisaties en *High Impact Organisations*.

DEEL 2 BESCHRIJFT DE VERSCHILLENDE ORGANISATIES IN DE BEWEGING VAN BUSINESS FOR GOOD

- Impactorganisaties
- Transitieorganisaties
- High impact organisaties



1. IMPACT- ORGANISATIES VOOROP IN DE VERANDERING



IMPACTORGANISATIES

GAAN VOOROP IN DE VERANDERING

De *Inspirerende 40* bevat steeds meer impactorganisaties; organisaties die werken aan impact *door* de business, niet *naast* de business. Deze andere focus maakt een wereld van verschil. Impactorganisaties innoveren en gaan door waar andere organisaties stoppen. De impactorganisaties in de *Inspirerende 40* vormen slechts het topje van de ijsberg. Impactorganisaties groeien wereldwijd in omvang, aantal én impact. Op dit moment vormen zij het hart van de beweging van *Business for Good*.

Vier vrienden die in een restaurant zagen hoe goed eten werd weggegooid, startten Too Good To Go. Drie journalisten die een programma maakten over kinderslavernij in de chocolade-industrie startten Tony's Chocolonely. Iemand in de evenementenbranche begon Doppler na het zien van een documentaire over de plastic soep. Twee studenten begonnen Seepje nadat ze een documentaire zagen over Nepal. Een boer startte met de Vegetarische Slager omdat hij dieren uit de voedselketen wilde houden. Iemand die een campagne moest maken om zichtbaarheid te geven aan de arbeidsomstandigheden in Oost-Congo, richtte uiteindelijk Fairphone op. Wil je de wereld veranderen? Dan start je een bedrijf.

Veel inspirerende organisaties ontstonden als oplossing voor een maatschappelijk vraagstuk. Daarom noemen we hen impactorganisaties. Impact is het doel, business het middel. Het businessmodel is niet ontstaan voor persoonlijk gewin, maar voor gezamenlijke vooruitgang, om een oplossing te bieden voor een urgent vraagstuk. Zolang dat vraagstuk er is en de urgentie voelbaar blijft, zal de organisatie zich ontwikkelen. Deze drive vooruit is kenmerkend voor impactorganisaties. Hun *purpose* is heel helder en zit in de wortels van de organisatie, niet in marketing. *Purpose marketing* is een contradictie in terminis. Er is enkel goede en slechte marketing. Opvallend, juist vanwege hun *purpose* zijn impactorganisaties goed in marketing.

COVID-19 LEERT HOE PURPOSE WERKT

De afgelopen maanden maakte iedereen mee hoe *purpose* werkt. COVID-19 maakte in het voorjaar een ongekennde energie en daadkracht los. De bron? Urgentie, één gedeeld doel voor iedereen. Dat doel was simpel en helder: samen corona doorkomen. Of je nu chauffeur, orderpicker, accountmanager of directeur bent: iedereen voelde het. Creativiteit en flexibiliteit in overvloed zonder veranderprogramma. De kern: (1) er is één opgave, (2) die is voor iedereen volstrekt helder en (3) deze opgave bepaalt al het handelen.

GELD IS EEN MIDDEL, NIET HET DOEL

Geld is het zuurstof voor de race die je loopt. Maar niet de race zelf. En als je doel en middel omdraait, raak je in de war. Tony's Chocolonely is een impactbedrijf dat chocolade maakt. En niet een chocoladebedrijf dat impact maakt.

Henk-Jan Beltman,
november 2019 bij
de lancering van de
9e *Inspirerende 40*



56% VAN DE WERKZOEKENDEN

let op de positieve impact van een organisatie bij de zoektocht naar een nieuwe baan



9 op elke 10 mensen denkt dat

ORGANISATIES EEN POSITIEVE BIJDRAGE KUNNEN LEVEREN

aan de samenleving



7 op elke 10 mensen denkt dat de meeste

ORGANISATIES DAT AL DOEN

Draagvlak bestond al voordat maatregelen werd aangekondigd. Er was ruimte voor creativiteit en nog belangrijker, dat werd gewaardeerd. Eindelijk werkten mensen *aan hun* organisatie in plaats van alleen maar *erin*.

Het overlevingsinstinct dat COVID-19 aanboorde, is op lange termijn ongezond. Omdat het geen doel is, maar een reactie, brandt het mensen op. Een reactie geeft kortstondig voldoening, structureel bouwen doet dat permanent. Urgentie kan een permanente uitwerking krijgen wanneer die gecombineerd wordt met een ambitie die niet gaat over wat je niet wil, maar juist over wat je wél wil. Die ambitie, dát is *purpose*. Dat zie je bijvoorbeeld bij Tesla, die de urgentie vindt in de torenhoge niveaus van CO₂-uitstoot. Hun *purpose* is niet het tegengaan van die uitstoot, maar de komst van elektrisch rijden versnellen, waardoor die uitstoot voorkomen kan worden.

PURPOSE IS NIET HET PRODUCT

Urgentie en *purpose* drijven impactorganisaties. Niets brengt mensen zo in beweging als frustratie, irritatie of boosheid. Impactorganisaties omarmen deze frustratie als bron. Zij agenderen die vaak in eigen kanalen. Too Good To Go heeft een kennisbank over voedselverspilling en Tesla toont torenhoge projecties van data over CO₂-uitstoot op gebouwen.

Maar klanten kopen geen frustratie. Niemand koopt ellende. Tesla's zijn mooi, snel en zelfsturend; dáárom zijn het gewilde auto's. De chocolade van Tony's Chocolonely is lekker, vrolijk en verkrijgbaar in talloze smaken. Op de reep zie je geen plaatjes van zielige mensen, de chocolade zelf moet het kopen waard zijn. Seepje's urgentie? De gevaren van synthetische wasmiddelen. Wat klanten kopen? Fijne, eerlijke, goede zeep in een frisse verpakking.

Impactorganisaties zetten daarom zowel in op urgentie als op product. Infarm verbouwt voedsel in steden. Ze zijn expliciet over de verlaging van transport (-90%), watergebruik (-95%), ruimte (-99%), voedingsstoffen (-75%) en chemische bestrijdingsmiddelen (geen) die ze daarmee bereiken. Wat ze verkopen? Smaakvollere groenten en kruiden in bijna ongelimiteerde variaties. Farm Brothers herstelt de grond, nu 50% daarvan verarmd is. Wat ze verkopen? Heerlijke koekjes gemaakt met de beste producten van het platteland.

TRADITIONELE ORGANISATIES		IMPACTORGANISATIES
Geld is het doel	BUSINESSOPVATTING 	<i>Purpose</i> is het doel
<i>Purpose</i> is een middel		Geld is een middel
Welvaart = welzijn	LEIDERSCHAP 	Welzijn & welvaart
MVO naast de business		Impact door de business
Zo weinig mogelijk kwaad doen	HR 	Zo veel mogelijk goed doen
Lead on <i>purpose</i>		Lead with <i>purpose</i>
Focus op iets goed doen	GROEI 	Focus op het goede doen
Sturen met instructies		Sturen met een kompas
Management = leiderschap	MARKETING 	Leiderschap & management
Controle		Inspiratie
Human resources		Resources for humans
Regels en procedure		Kaders en richting
Vaste lijnen en controle		Flexibiliteit en vertrouwen
Vinken: gedaan wat u moest doen?		Vonken: gedaan wat u wilde doen?
Eens per jaar feedback		Doorlopend feedback geven en krijgen
Focus op prestaties uit het verleden		Focus op toekomstige impact
Winst-verlies		Win-win
Innovatie is noodzaak		Innovatie is middel
Kwaliteit = simpel en eenduidige		Kwaliteit = dynamisch en veelzijdig
Egosysteem		Ecosysteem
Vertrekpunt = de markt		Vertrekpunt = urgentie
Uniciteit		Relevantie
Bekendheid kopen		Aandacht verdienen
Klantrelaties zijn series van transacties		Klantrelaties ontstaan door samen ergens voor te gaan
Loyaliteit gaat over die van klanten aan de organisatie		Loyaliteit gaat over die van de organisatie aan klanten

PURPOSE DRIJFT TOT EEN BETER PRODUCT

De ambitie om een verandering teweeg te brengen leidt ertoe dat impactorganisaties betere producten en diensten bieden dan hun concurrenten. De groei van Triodos Bank tussen 2008 en 2012 is hiervoor illustratief. In deze vier jaar verdubbelde het aantal klanten van de bank. Wat deze groei veroorzaakte? Er lag een simpel plan onder: de beste dienstverlener worden en mensen in aanvulling daarop interesseren voor duurzaam bankieren. Onconventionele maatregelen werden niet geschuwd om de hoogste klanttevredenheid te krijgen. Zo werd direct persoonlijk contact de norm, waren er geen richtlijnen voor gespreksduur, werd het callcenter benaderd als *profit center* en werd het bovendien naast de directie geplaatst. Als een actie verkeerd liep, moest elke marketeer zelf achter de telefoon plaatsnemen. Uiteindelijk behaalde Triodos Bank de hoogste NPS-score in haar branche. Pas daarna zette Triodos Bank de volgende stap, door de duurzame ambities concreet te maken en als eerste transparant te zijn over waar het geld in werd geïnvesteerd ('Mijn geld gaat goed'). Zo ontwikkelde Triodos Bank de meest klantgerichte dienstverlening om daarbovenop duurzaam bankieren groot te maken. Het werkte.

Urgentie drijft impactorganisaties. Het maakt hen creatief, ambitieus en energiek. Daarvoor ontwikkelen ze producten die de moeite waard zijn. Slechts 20 tot 40% van de klanten kiest een impactorganisatie vanwege hun *purpose*. De overige klanten kiezen op basis van de voordelen van de producten.

Verander de wereld en begin een bedrijf. En focus op innovatie, beter en meer. Zo winnen impactorganisaties marktaandeel, groeien ze en creëren schaal. Op de balans tussen '*for good*' en '*business*' staat vrijwel altijd spanning. Vooruitgang ontstaat door te kiezen voor urgentie én oplossingen, in plaats van het één *of* het ander. Alles in de organisatie is dan een middel en kan anders worden benaderd. Dit stimuleert en maakt de weg vrij voor creativiteit.

LET'S CONQUER THE WORLD

De snelle groei van meerdere impactorganisaties bewijst de kracht van '*business*' en '*for good*'. Lang konden impactorganisaties afgedaan worden als idealisten in een niche. Maar in 2020 werd Tesla werelds meest waardevolle automaker en is Tony's Chocolonely marktleider in Nederland. Beyond Meat zorgde voor één van 's werelds hoogst gewaarde introducties op de aandelenbeurs. Unilever investeerde in de Vegetarische Slager om het op schaal te brengen. Impactorganisaties zijn de niche voorbij.

Veel impactorganisaties werken aan hun schaal. Natuurlijk kampen ze daarbij met vragen. De drive om impact te laten groeien, levert immers extra druk op. Het vinden van bevlogen medewerkers is niet de grootste uitdaging; vaak worden deze bedrijven overspoeld met open sollicitaties. Maar mensen matchen met een rol die bij hen past is wel een stevige puzzel. De sterke groei vraagt flexibiliteit. Een directe relatie tussen iemands individuele bijdrage en de impact is niet altijd even helder. Bij snelle groei is het uitdagend om de oorspronkelijke idealen te combineren met nieuwe wegen om impact te laten toenemen. Maar het is slechts een kwestie van tijd tot meerdere van de vele impactorganisaties hun niche ontgroeien.

ENKELE VAN VELE IMPACTORGANISATIES

VOORBEEDEN VAN IMPACTORGANISATIES VOOROP IN DE VERANDERING

FOOD		PRODUCTEN		ENERGIE		SOCIALE KANSEN/ INCLUSIE	
Too Good To Go	Putting an end to food waste worldwide	IKEA	To create a happy living for the many	Vandebron	Zo snel mogelijk naar 100% duurzame energie	Colour Kitchen	Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een nieuwe kans geven!
Fairtrade Original	Eerlijk eten en drinken bereikbaar maken voor iedereen	Fairphone	De telefoon industrie van binnenuit veranderen	Greenchoice	Iedere nederlander écht bewust van zijn energieverbruik, energie bespaart en zelf – of met anderen – actief groene energie opwekt	Fitcoin	Mensen zelf regie laten nemen over hun preventieve gezondheid
Tony’s Chocolonely	100% slaafvrij de norm in chocolade	PERSOONLIJKE VERZORGING		Waka Waka		Koeckebackers	Voor iedereen een kans creëren om te stralen
Ben & Jerry’s cream	Economically: sustainable financial growth Socially: find innovative ways to make the world a better place Product: make fantastic ice	Seepje	De natuur de was laten doen	SeaCurrent	Getijde-energie beschikbaar maken voor iedereen	Happy Tosti	Hippe tent, heerlijke tosti’s, toffe medewerkers (met een arbeidsbeperking)
Vivera	Iedereen bewegen om minder vlees te eten	Naïf	Change the world of cosmetics	Follow This	Olie- en gasbedrijven bewegen klimaatverandering te stoppen en hun miljarden voor dit doel te investeren	RETAIL	
Vegetarische Slager	Dieren uit de voedselketen halen	The Body Shop	Enrich products, people and planet	MEDIA		Pieter Pot	Verpakkingsvrije boodschappen de standaard voor iedereen
Innocent	To make natural delicious food and drinks that help people live well and die old	Yoni	100% biologisch katoenen tampons, maandverband en inlegkruisjes	Follow the Money	Rechtvaardigheid en transparantie brengen in een wereld met schaarse en ongelijk verdeelde rijkdommen waar alles om geld draait	Soda Stream	Plastic wegwerpflessen overbodig maken
Farm Brothers	Red de aarde met koekjes	KLEDING/ MODE		Ecosia	Cultivate a world where the environment doesn’t need protecting	Het Goed	Werk maken van hergebruik
Infarm	Help cities become self-sufficient in their food production	Patagonia	We’re in business to save our home planet	De Correspondent	Journalistiek die helpt de wereld beter te begrijpen	BOUW	
Frank About Tea	Produce the best quality products, create equal supply chains, and become an environmental steward	Mud Jeans	Jeans 100% circulair maken	The Happy Activist	Positiviteit verspreiden	Van Wijhe verf	Duurzaam denken als aanjager voor verf innovatie
Ella’s Kitchen	Het leven van kinderen verbeteren door ze te helpen een gezonde relatie met eten op te bouwen	Kuyichi	To change the fashion industry from within	DIENSTEN		Triboo	Beweging creëren voor circulaire inrichting
Kromkommer	Gelijke rechten voor al het groente en fruit!	VERPAKKING/ AFVAL		Buurtzorg	Menselijkheid boven bureaucratie	Circulair Design Collective	Architecten die circulair bouwen aanjagen
Moyee Coffee	Fairchain koffie	Dopper	Voor herbruikbare flessen, tegen single-use waterflesjes en de waterbronnen van de wereld beschermen	Good-up	Empower organizations to make societal impact	Beelen Next	Urban miners die circulariteit de norm maken
BeFrank Banana’s	Bananen waar niemand krom voor ligt	Plastic Whale	Inspire others to take action for plastic-free waters	NATUUR		Copper8	De circulaire economie realiseren
TRANSPORT		Squizz	Kinderen duurzamer, lokaler en gezonder voeden	Land Life Company	Reforest the world's 2 billion hectares of degraded land	INTERNATIONALE VOORBEEDEN	
Tesla	To accelerate the world’s transition to sustainable energy	FINANCIËLE DIENSTEN		Sungevity	Op alle geschikte daken groene energie opwekken	Ashoka	Build an ‘everyone a changemaker world’
SnappCar	Voor 2022: 5 miljoen minder auto’s in Europa	ASN Bank	De duurzaamheid van de samenleving bevorderen	Soil Heroes	Restore soil to its natural glory	Chobani	Better food for more people
Van Moof	To get the next billion on bikes	Triodos Bank	Geld laten werken voor positieve maatschappelijke, ecologische en culturele veranderingen	Justdiggit	Regreening dry lands with ancient techniques, modern technology and a strong communication approach	Greystone backeries	Building strong communities, one job at a time
Lightyear	Make clean mobility accessible for everyone, everywhere	Bright Pensioen	De financiële wereld eerlijker, transparanter en duurzamer maken				
						Interface	Create a climate fit for life
						Brew Dog	Brewing change

2. TRANSITIEORGANISATIES BRENGEN SCHAAAL



TRANSITIEORGANISATIES BRENGEN SCHAALEN

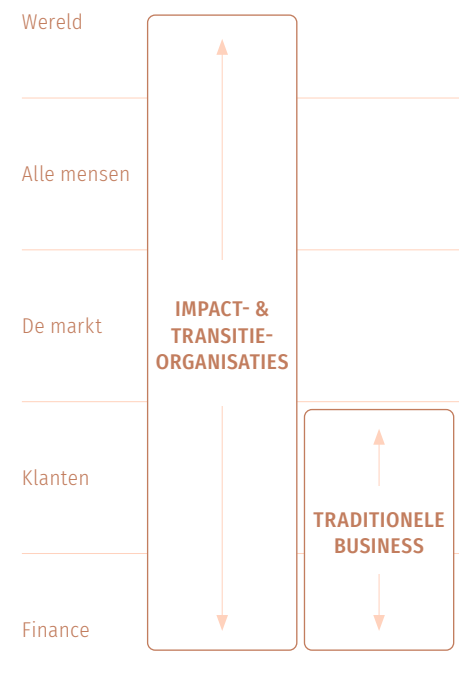
IKEA wil in 2030 volledig circulair zijn. Eerder investeerde het bedrijf al drie miljard in duurzaamheid. Unilever reserveert een miljard euro om vóór 2030 al haar was- en schoonmaakmiddelen volledig vrij te maken van fossiele brandstoffen. Omvang komt met schaal en schaal vergroot impact.

Veel grote organisaties ontstonden in een tijd waarin 'welvaart creëren' centraal stond. De beoogde waarde voor klanten is vaak helder, maar daar stopt de focus ook. Vaak ontbreekt een heldere impactambitie. Neem ING, die zijn klanten wil *'empoweren to stay a step ahead in life and in business'*. Ambitieuze? Absoluut. Klantgericht? Zeker. Impactgericht? Nee, er is geen streven om de markt zelf te veranderen. Ambitieuze duurzaamheidsbeleid doet daar niets aan af. Triodos Bank en ASN Bank laten zien hoe het wél kan. Zij zetten met beleggingen actief in op het maken van impact.

Transitieorganisaties veranderen hun focus, zij gaan van een businessfocus naar een focus op impact door hun business. Daarvoor moeten ze verder kijken dan hun concurrenten en klanten doen, zodat ze kunnen zien wat nodig is in een markt. Voor alle mensen of zelfs de wereld. Voorbeelden van transitieorganisaties zijn Philips, Gazelle, Auping, VELUX (in de *Inspirerende 40*), Unilever, DSM en Danone. Dat dit enorm succesvol kan zijn, wordt bijvoorbeeld internationaal bewezen door Interface. En in Nederland bijvoorbeeld door Auping.

Auping heeft de ambitie om de wereld 'uit te rusten'. Dat doet het bedrijf door de matrassenberg circulair te maken, en door mensen met slaapproblemen te helpen, bijvoorbeeld met de slaaprobot Somnox. Tijdens de eerste lockdown produceerde Auping medische mondkapjes zodat tekorten konden worden opgevangen. Met *Evolve* ontwikkelde Auping het eerste circulaire matras. Deze *best practice* bracht de overheid ertoe om de markt op te leggen dat na 2025 75% van de matrassen verwerkbaar moet zijn. Nu worden alle fabrikanten verplicht om matrassen circulair te maken en dus heeft Auping de hele markt kunnen beïnvloeden.

ORGANISATIE FOCUS





Onderweg naar positieve impact

TRANSITIEORGANISATIES

- **GAZELLE** de fietsrevolutie aanjagen
- **PHILIPS** het leven van 3 miljard mensen verbeteren met gezondheidszorg
- **AUPING** de wereld uitrusten
- **UNILEVER** making sustainable living commonplace for 8 billion people
- **DSM** to create brighter lives for all
- **DANONE** gezondheid via voeding voor zoveel mogelijk mensen
- **VELUX** de kwaliteit van leven verbeteren met daglicht en frisse lucht
- **VERSTEGEN** de beste kwaliteit kruiden leveren. Daarvoor zet het in op duurzame samenwerking met lokale boeren in de landen van de oorsprong en eigen duurzaamheid.

DUURZAAMHEID ÉN IMPACT

Transitieorganisaties doen meer dan duurzaamheid opschalen. Dat laatste gaat louter over het verminderen van de negatieve impact, en dat doen gelukkig steeds meer organisaties. Circulair denken is de volgende stap. Net als IKEA heeft Heineken de ambitie om in 2030 volledig circulair te werken. In 2020 maakte het bedrijf bekend dat bier bestemd voor de Nederlandse markt al volledig wordt gebrouwen met 100% duurzame energie. VELUX gaat zelfs zo ver dat ze de uitstoot voor de waardeketen zelf in lijn brengt met het klimaatakkoord van Parijs en voor 2041 alle historische emissies gecompenseerd wil hebben. Hiervoor werkt het bedrijf samen met het WWF. Langzaam wordt verantwoordelijkheid uitgesproken en worden er stappen gezet.

Transitieorganisaties richten zich naast duurzaamheid ook op impact. Unilever herontdekte zijn wortels en vertaalde die naar het heden met de ambitie *'Making sustainable living commonplace for 8 billion people'*. Het bedrijf heeft in die geest forse ambities om CO₂-uitstoot en palmolie te reduceren, grondstoffen duurzaam te maken en merken te ontwikkelen met een *purpose*. Toch blijft Unilever enigszins ongemakkelijk balanceren tussen goed doen en geld verdienen. Dividend voor aandeelhouders krijgt de voorkeur boven dividend voor de samenleving (in de vorm van belasting). Deze tegenstelling tekent de wil en het ongemak van transitieorganisaties. Ze brengen *Business for Good* op schaal, maar ze brengen ook twijfel over oprechtheid en intenties.

EEN HERONTDEKKING VAN PURPOSE

Vrijwel altijd begint een transitieorganisatie met een herontdekking of aanscherping van de *purpose*. Dat is altijd een uniek proces. Een enkele keer komt iemand terug van vakantie en heeft het. Soms ontstaat het in de organisatie. Vaak wordt een gezamenlijk proces gestart. Dat betekent zoeken in de wortels en het DNA van een organisatie, wat leiders zien in hun markt, de samenleving of voor de toekomst, naar waar zij wakker van liggen (urgentie) en wat ze willen nalaten. Het betekent dat ze soms het discomfort opzoeken, zoals op een vuilnisbelt staan of een brief schrijven aan hun kinderen over dertig jaar.

De persoonlijke redenen om op zoek te gaan naar *purpose* zijn heel bepalend. Net als de open gesprekken en bereidheid om verder te zoeken wanneer het er nog niet is. *Purpose* die ontwikkeld is met een deadline hebben wij zelden de beproevingen van de praktijk zien doorstaan.

Wanneer lukt zo'n oriëntatie? Wanneer deze in alle eerlijkheid is aangegaan. Bepalend voor het succes is of een *businessdriver* wordt gevonden die samenvalt met het maken van impact. Bij de als voorbeeld genoemde transitieorganisaties lukte dat. Een tekstschrijver hadden zij daar niet voor nodig. Het gaat om de intentie, niet om de woorden. Als je het zonder de juiste woorden niet kunt voelen, ben je er nog niet. Als je het kunt voelen, zijn de juiste woorden geen voorwaarde meer om aan de slag te gaan. Woorden kunnen hoogstens helpen versnellen. Na het ontdekken, begint het pas.

TRANSITIE = ONDERWEG NAAR BETER

Transitieorganisaties zijn onderweg naar beter. Dat maakt nog niet alles goed. Wat volgt is een enorme ontwikkeling. Die start vaak met nieuwe producten en diensten. Een grote uitdaging is daarbij de winstgevendheid van activiteiten die niet voortvloeien uit de aangescherpte impactambitie. Deze maken de ontwikkeling van nieuwe vormen van impact mogelijk. Tenzij activiteiten worden verkocht – zoals DSM deed – lijkt een tijdelijke mengvorm dan ook onvermijdelijk. Wat volgt is een verwarrende periode voor medewerkers en de buitenwereld.

Ook voor leiderschap en de cultuur is deze fase er één van ontwikkeling. Er zijn medewerkers die een zucht van verlichting slaken en zich afvragen waarom de stap nu pas werd gezet. En er zullen medewerkers zijn die niet begrijpen waarom de stap nodig is. De uitdaging is om de beweging vorm te laten krijgen vanuit mensen die wel willen, en niet vanuit hen die niet willen. De bijkomende cultuuromslag kost vaak jaren en leiderschap is cruciaal in deze tijd. Voor transitieorganisaties is het vaak wennen om niet alleen te communiceren over successen, maar ook over wat nog niet lukt. Dat is de transparantie waarnaar wordt verlangd. Twijfel en zoeken hoort bij vooruitgang.

In onze ervaring is deze ontwikkeling extreem lastig wanneer deze niet door een leiderschapsteam wordt gedragen, met steun van investeerders. De bijdrage van jonge talenten kan als een enorme versneller werken. Combineer deze groepen, en er is voldoende voedingsbodem voor verandering.

De verandering brengt beweging, innovatie, nieuw talent en nieuwe relaties. En vervolgens impact en daarmee ook hernieuwd zakelijk succes. Het gaat hand in hand.



EEN CHECKLIST VOOR DE ONTWIKKELING VAN PURPOSE

Het is klaar wanneer het:

- logisch en eenvoudig is
- ertoe doet in de wereld
- mensen in de organisatie zin geeft om ermee aan de slag te gaan en hen creatief maakt

3. HIGH IMPACT ORGANISATIES DE NIEUWE MARKTLEIDERS



HIGH IMPACT ORGANISATIES

DE NIEUWE MARKTLEIDERS

Op 3 september 2020 stapten Elon Musk en Herbert Diess samen in een ID3 om een proefrit te maken. De beelden van de topmannen van Tesla en Volkswagen werden gedeeld op sociale media en toonden een ontspannen gesprek en enigszins complimenteuzen Musk over de ID3. Beide topmannen zijn enorm gedreven en ambitieus. Maar de ambitie is niet langer winnen ten koste van de ander, maar samen verder komen.



Onder impactorganisaties staan organisaties op voor wie de eigen impact nog niet voldoende is. Het zijn organisaties met de ambitie om een hele markt te veranderen. Tesla werkt aan een wereld waarin elektrisch rijden de norm is, Tony's Chocolonely aan een wereld waarin slaafvrije chocolade de norm is en Too Good To Go aan een wereld zonder voedselverspilling. De ambities zijn torenhoog en het is onmogelijk om ze met alleen de eigen organisatie te realiseren. Dus wordt er heel bewust ingezet op het inspireren van anderen, zij worden geholpen om hetzelfde voor elkaar te krijgen. In 2014 gaf Tesla veel patenten vrij voor haar snellaadsysteem. Tony's Chocolonely biedt met zijn open source platform voor elke chocolademaker toegang tot slaafvrije chocolade. En Too Good To Go inspireert retailers en horeca om ook voedselverspilling tegen te gaan.

Zoals iemand bij Tony's Chocolonely het aangaf: *'Ik begon met de ambitie om de industrie te veranderen. Na een jaar kreeg ik het inzicht dat wij dit niet alleen hoefden te doen. Dit gaat alleen lukken als we anderen inspireren. Dat veranderde mijn benadering wel.'*

HIGH PERFORMANCE VOOR HIGH IMPACT

Er bestaat een stereotype tweedeling tussen mensen die goed doen en mensen die ten koste van alles succes nastreven. Goede doelen versus business. Compassie versus ambitie. Belangeloos versus taakgericht. *High Impact Organisaties* laten zien dat dit stereotype niet de enige mogelijkheid is. Hun *high performance* cultuur kent juist efficiëntie en effectiviteit vanwege de ambitie om goed te doen. Zo worden high performance principes (waar de organisatie nog het doel is) toegepast bij *High Impact Organisaties* (waar de impact het doel is).

MARKTLEIDERS VERSUS MARKTBEHEERSERS

Over het woord marktleider bestaat veel verwarring. Vaak wordt gedacht dat het staat voor de grootste speler in de markt. De grootste zijn is echter volstrekt iets anders dan een leider zijn en dit besef dringt door. Marktleiders brengen vernieuwing en bewegen markten naar een volgende fase. Dit is wat *High Impact Organisaties* doen en dus zijn zij marktleiders. Veel organisaties die de grootste zijn in hun markt zijn dat juist niet. Zij willen de markt nergens heen leiden, maar juist houden zoals die is. Het zijn marktbeheersers.

Volkswagen waande zich marktleider als grootste autofabrikant ter wereld. Het bedrijf ontwikkelde sjoemelsoftware om de grootste te blijven. Het leidde de markt bewust nergens heen, maar controleerde de markt. Hetzelfde kan gezegd worden over Shell. Dat pronkt met twee miljard aan investeringen in duurzame energie. Het vergeet daarbij te vermelden dat dit minder is dan tien procent van alle jaarlijkse investeringen van Shell. De andere meer dan negentig procent maken het klimaatakkoord van Parijs onhaalbaar. Shell leidt de energiemarkt nergens heen. De multinational controleert en beheerst. Er is in het onderzoek van de *Inspirerende 40* dan ook al jaren bijna geen organisatie met een lagere inspiratiewaarde dan Shell. *Cultural lock-in* heet het mechanisme dat organisaties gevangen maakt van hun eigen opvattingen. Dit gaat zelfs zo ver dat innovatie actief wordt bestreden. Domineren, niet inspireren is de werkwijze van marktbeheersers.

High Impact Organisaties zijn marktleiders. Zij hebben een visie op hoe een markt anders kan zijn en leiden deze markt van het huidige normaal naar een nieuw normaal. Opvallend vaak is hun plan daarvoor heel eenvoudig en zijn ze hier heel transparant over. Tesla publiceerde het masterplan in een blog van Musk in 2006, Tony's aan de binnenkant van elke reep en Too Good To Go publiceert het businessplan praktisch op haar site. Voor *High Impact Organisaties* is het inspireren van klanten en andere spelers essentieel. Too Good To Go ziet zichzelf als beweging. Auping deelt de kennis om matrassen circulair te maken met anderen. Het doel staat voorop. Dat maakt innovatief en flexibel.

De aantrekkingskracht op talent maakt *High Impact Organisaties* sterk. Wil je werken waar verandering wordt gemaakt? Of waar de status quo wordt beschermd? Meer dan de helft van de professionals geeft aan dat positieve impact een grote tot zeer grote rol speelt bij de keuze voor een baan. Voeg daaraan toe dat (*High*) *Impact Organisaties* groeien, en dus meer talent aantrekken. Het wordt duidelijk dat het een kwestie van tijd is voor zij niet alleen de markt leiden, maar ook de grootste zijn.

THE SECRET TESLA MOTORS MASTER PLAN (just between you and me)

Elon Musk, Co-Founder & CEO of Tesla Motors
2 augustus 2006

...

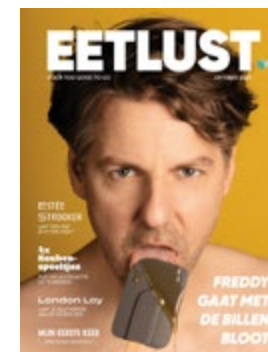
As you know, the initial product of Tesla Motors is a high performance electric sports car called the Tesla Roadster. However, some readers may not be aware of the fact that our long term plan is to build a wide range of models, including affordably priced family cars. This is because the overarching purpose of Tesla Motors (and the reason I am funding the company) is to help expedite the move from a mine-and-burn hydrocarbon economy towards a solar electric economy, which I believe to be the primary, but not exclusive, sustainable solution.

...

So, in short, the master plan is:

- *Build sports car*
- *Use that money to build an affordable car*
- *Use that money to build an even more affordable car*
- *While doing above, also provide zero emission electric power generation options*

Don't tell anyone.



toogoodtogo.nl/nl/movement



DEEL 3

DE VOLGENDE 10 JAAR VAN BUSINESS FOR GOOD

DE ONVERMIJDELIJKE GROEI VAN BUSINESS FOR GOOD

Het 10-jarig jubileum van de *Inspirerende 40* bood een kans terug om terug te kijken op de afgelopen 10 jaar, al blijft de *Inspirerende 40* vooral vooruitkijken. De komende tien jaar geloven we dat *Business for Good* zal groeien. Daar zijn drie redenen voor. Onze eerste voorspelling gaat over de groeiende urgentie. Als tweede focussen we op *Business for Good* als bakermat voor creativiteit. Want wanneer innovatie een middel is, zal dat er waarschijnlijk voor zorgen dat (*High*) *Impact Organisaties* en transitieorganisaties harder groeien dan hun concurrentie. Tot slot zal de overheid deze beweging, in meer of mindere mate, versnellen. Daardoor zal voor 2030 waarschijnlijk de hele *Inspirerende 40* gevuld zijn met *Business for Good*.

Daarnaast is er een vierde reden waarom wij denken dat *Business for Good* zal groeien: het levert namelijk een betere *businesscase* op. *Business for Good* = *better for business*. De bewijzen daarvoor worden geleverd door vele onderzoeken. In de *Inspirerende 40* van 2019 hebben we deze op een rij gezet. De korte samenvatting daarvan:

WERKEN UIT INSPIRATIE

Meer talent + Hogere arbeidsproductiviteit +
Hogere retentie + Hogere efficiëntie +
Hogere creativiteit + Goedkoper kapitaal



KLANTEN EN INVESTEERDERS INSPIREREN

Hogere klantloyaliteit + Hogere kwaliteitsperceptie +
Hogere attentiewaarde + Lagere mediakosten +
Betere reputatie

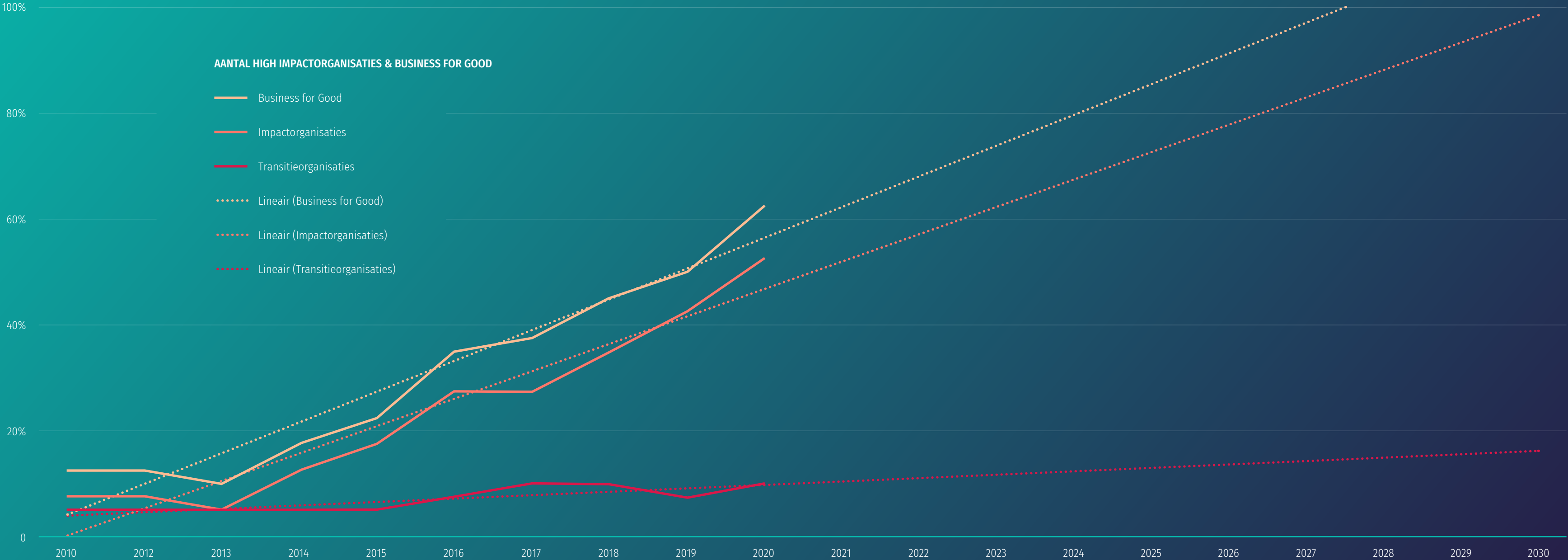
DRIE VOORSPELLINGEN VOOR DE KOMENDE 10 JAAR DIE BUSINESS FOR GOOD ZULLEN LATEN GROEIEN

1. Groeiende urgentie
2. *Business for Good* is een bakermat voor creativiteit
3. De onmisbare overheid

‘We moeten stoppen met denken dat iemand anders het probleem wel oplost. Stoppen met discussiëren over wie ervoor verantwoordelijk is. Laten we starten met verantwoordelijkheid te nemen in alle onderdelen van ons leven.’

Ryan Gellert, CEO van Patagonia

VOOR 2030 DOMINEERT BUSINESS FOR GOOD FOR GOOD DE INSPIRERENDE 40



VOORSPELLING 1

GROEIENDE URGENTIE: VOORUITGANG KOMT MET EEN DEADLINE



GROEIENDE URGENTIE: VOORUITGANG KOMT MET EEN DEADLINE

Urgentie drijft impactorganisaties. De komende jaren neemt de urgentie van maatschappelijke en ecologische vraagstukken toe. Het aantal impactorganisaties zal daardoor groeien. Het is de vraag of het op tijd is. Voor het eerst zit er een deadline op vooruitgang.

In 2019 verscherpte het Amerikaanse kledingmerk Patagonia hun missie. 'Het maken van de beste producten, het voorkomen van onnodige schade, het minimaliseren van de footprint en het gebruiken van de organisatie om anderen te inspireren', was sinds 1973 hun uitgangspunt. Nu wijzigde het bedrijf de missie in één korte zin: *'In business to save our home planet'*. Bij Patagonia nemen ze dit heel letterlijk. 'Het gaat er niet meer om of we de ijsberen redden, we zijn op een punt beland dat we de hoofdoorzaken moeten aanpakken, om überhaupt nog iets te redden,' aldus Ryan Gellert, de nieuwe CEO van Patagonia. Het is hun inschatting dat we nog ongeveer een decennium hebben om de huidige problemen op te lossen.

OP TIJD OF OP EEN DEADLINE?

Het diagram *Doughnut Economics* van Oxford-econoom Kate Raworth kreeg de afgelopen jaren terecht veel aandacht. Zij onderscheidt twee fundamentele opgaven: (1) mensen toegang geven tot basisbehoeften en (2) binnen ecologische grenzen blijven. Zo ontstaat een 'ring' waarbinnen een samenleving zich zou moeten bevinden. Lang verhaal kort: vele mensen missen toegang tot basisbehoeften (de rode vlakken aan de binnenkant van de cirkel) en op veel gebieden worden ecologische grenzen overschreden. Het doel voor de binnenkant is, hoe schrijnend het ook mag zijn, niet nieuw. De overschrijding aan de buitenzijde is wel nieuw en versterkt alles. Dit is waar Patagonia naar kijkt. En dat baart steeds meer mensen zorgen. Het is niet langer alleen voor wetenschappers zichtbaar.

In 2014 richtte een regenbui in één uur tijd voor een miljard euro schade aan in Kopenhagen. Een vergelijkbare bui viel in 2017 in Nederland, op 20 kilometer van Amsterdam. Deze piekbuien zijn nieuw en zullen vaker voorkomen en nog intenser worden.

Illustratie van Kate Raworth
en Christian Guthrie
(The Lancet Planetary Health)



■ Voorbij de grens

■ Grens niet gekwantificeerd

DE GROEIENDE URGENTIE

MINDER HANDEN

aantal werkenden per oudere



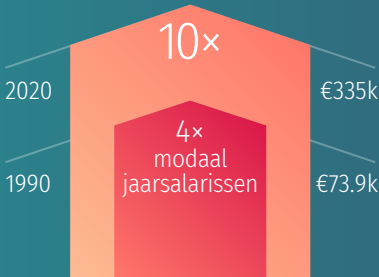
BIODIVERSITEIT

zwaar onder druk



STIJGENDE WOONLASTEN

zoveel jaarsalarissen kost een gemiddeld huis



OPLOPENDE CO₂ NIVEAUS



PLASTIC SOEP

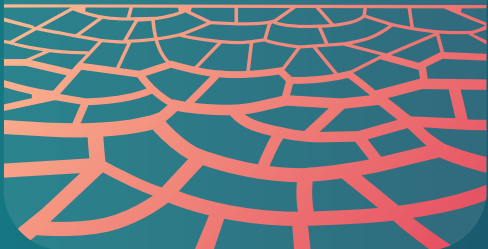
groeit 1 voetbalveld per sec.



omvang 2018 = 2xTurkije

DODE LANDBOUWGROND

de houdbaarheidsdatum van intensieve landbouw voor goedkoop eten verloopt



VERVUILENDE SPULLEN

Spullen en voedsel samen veroorzaken 45% van de CO₂ uitstoot. Hoe schaarser grondstoffen, hoe groter de uitstoot.



ZEESPIEGELSTIJGING



AANPASSING NODIG VAN

- ✓ steden voor **hitte** en **regen**
- ✓ landbouw voor **droogte**
- ✓ natuur voor **stikstof**
- ✓ dijken voor **zeespiegelstijging**
- ✓ natuur voor **biodiversiteit**

Nederlandse steden worden aangepast op hittestress en wadi's worden aangelegd. En terwijl Nederland structureel meer regen krijgt dan 100 jaar geleden, worden bossen en boeren geteisterd door droogte. Terwijl de zeespiegel stijgt, zakt de bodem. Om op de ambities van het klimaatakkoord van Parijs uit te komen, moet de komende jaren elk jaar net zoveel CO₂ bespaard worden als dit jaar het geval was. Terwijl we weten dat de besparing van dit jaar niet door actief ingrijpen werd veroorzaakt, maar door de coronacrisis.

Klimaatverandering is slechts één van de problemen. Ecosystemen zijn in de verdrukking, biodiversiteit loopt terug en grondstoffen raken op. Dat was één van de redenen voor de circulaire ambities van IKEA. Uit onderzoek bleek dat in 2030 de grondstoffen zó schaars zouden zijn, dat de productie te duur zou worden. Omdat betaalbaar wonen één van de pijlers van IKEA is, voorzagen ze problemen. De organisatie stond voor de keuze om de ambities aan te passen of om op zoek te gaan naar een andere aanpak. Ze kozen voor het laatste.

Waar IKEA zich actief verdiepte in deze ontwikkeling, doen talloze bedrijven dat niet en gaan ze door alsof het *'business as usual'* is. Deze onwetendheid verdwijnt de komende 10 jaar snel. Eerder waren het buitenstaanders die problemen signaleerden en oplossingen bedachten. Zo bood Vandebron buiten de energiebranche om, een duurzamer alternatief voor energie aan. Nu zien ook bestaande organisaties die knelpunten. In 2019 lanceerde Emmanuel Faber – de CEO van het Franse voedingsmiddelenbedrijf Danone – het initiatief *'One Planet Business for Biodiversity'*. Het startte als idee van een coalitie van twintig van de grootste voedings- en agrarisch gewortelde organisaties ter wereld om de verschriving van landbouwgronden tegen te gaan. Met een jaaromzet van 500 miljard euro is het een indrukwekkende coalitie. De coalitie zelf beschouwt het als onvoldoende om het tij te keren.

Toekomstige generaties krijgen helaas meer vraagstukken op hun bord. Zo is het werkzame deel van de bevolking kleiner in 2040. In 2012 waren er vier werkenden op elke

oudere. In 2040 zal dit naar alle waarschijnlijkheid afnemen naar twee werkenden ten opzichte van één oudere. Dat betekent minder mensen, meer werk en minder middelen. De kans is groot dat inkomensverschillen toenemen en dat kapitaal beter rendeert dan arbeid. Anders gesteld: de rijken worden rijker en de armen worden armer. Voor jongeren wordt een eigen woning zo goed als onhaalbaar. Waar een modaal inkomen in 1990 nog een kwart van de prijs van een gemiddeld huis bedroeg, is dat nu een tiende.

In derdewereldlanden blijven werkomstandigheden waarschijnlijk erbarmelijk en door COVID-19 groeien armoede en staatsschulden weer. De toekomstige generaties die dit moeten oplossen, kunnen geen gebruik maken van dat wat óns welvaart gaf: onbeperkte toegang tot goedkope energie en grondstoffen.

WE SHOULD ALL BE IN THE BUSINESS TO SAVE OUR HOME PLANET

In oktober 2020 maakte de Universiteit van Wageningen bekend dat Nederlanders in 2019 meer vlees aten. Opmerkelijk. De laatste jaren wijzen alle foodtrends op de opkomst van vegetariërs en flexitariërs. Viva en de Vegetarische Slager staan in de *Inspirerende 40* en groeien. Wat is er aan de hand? Momenten van bewust gedrag komen blijkbaar met momenten van compensatiegedrag. Duurzamer op bepaalde momenten, losser op andere. De totale impact daalt niet. En alleen dat laatste telt.

Mocht dit deel je zwaar vallen, je bent niet de enige. Wanneer wij mensen van impactorganisaties spreken, zien wij naast bezieling en bevlogenheid regelmatig iets dat zich het best laat omschrijven als paniek. De vraag of we op tijd zijn, wordt openlijk gesteld. En het antwoord is nooit 'zeker'. Veel hangt af van ons gedrag de komende 10 jaar. Zijn we op tijd?

In deze context zullen organisaties die aan perspectief werken de organisaties worden die inspireren. Organisaties die inspireren krijgen aandacht. En alles wat aandacht krijgt groeit. Dus zal *Business for Good* groeien.



VOORSPELLING 2

**BUSINESS FOR GOOD
IS DE BAKERMAT
VOOR CREATIVITEIT**



BUSINESS FOR GOOD IS DE BAKERMAT VOOR CREATIVITEIT

Onder het motto *‘What brought us here, won’t get us there’*, is *Business for Good* een aanjager van innovatie. De status quo voldoet niet en dat alleen al maakt dat impactorganisaties anders denken en werken. Ze zijn ontstaan om verandering te brengen. De creativiteit en bevlogenheid waar zoveel organisaties naar hunkeren is daar. *Business for Good* is een magneet voor creatieve professionals en geeft hen alle redenen anders te denken en werken.

De grootste rem op innovatie is niet het gebrek aan creativiteit. Iedereen is creatief. De grootste rem op bevlogenheid is niet een gebrek aan idealisme. Iedereen heeft idealen. Tot een systeem mensen ontmoedigt, afleert of zelfs straft om creatief en idealistisch te zijn. Wanneer organisaties een doel op zich worden, verdwijnt de ruimte voor mensen. Veel organisaties worden gestuurd op controle. De onderliggende *‘driver’* is angst. De angst om te verliezen wint het van de ambitie om te creëren. Daarom zijn zoveel professionals kritisch over het innovatieve vermogen van de eigen organisatie. Ze zien dat het kan, nodig is, maar niet gebeurt. Nu vooruitgang met een deadline komt, is dat onhoudbaar.

ANGST VERDWIJNT WAAR INSPIRATIE VERSCHIJNT

Bij impactorganisaties werkt het anders. Wanneer je gedreven bent om een verschil te maken, is het enige dat mis kan gaan, dat je onvoldoende hebt geprobeerd. Zo ontstaat een open *‘mindset’*, waar innovatie en creativiteit worden gestimuleerd. Zoals Innocent als stelregel heeft: ‘als je het voor 70% zeker weet, moet je het doen.’ Het voorbeeld wordt gegeven door de top van de organisatie. Daar zitten leiders, niet managers. En het wordt gestimuleerd in de organisatie. Het kompas waarop zij koersen maakt het heel helder: zolang het bijdraagt aan de geambieerde impact, kan het. Het arbeidscontract van Tony’s Chocolonely dat is opgesteld vanuit vertrouwen, is hiervan een goed voorbeeld.

(HIGH) IMPACTORGANISATIES TREKKEN DE CREATIEVE KLASSE AAN

Cato Koole studeerde kunstgeschiedenis aan de Universiteit van Amsterdam. Hoewel ze kunstenaar wilde worden kwam zij, pas afgestudeerd, tot de conclusie dat kunst niet het grote vraagstuk in de wereld was om aan te werken. Ze onderzocht de grote vraagstukken voor de toekomst en kwam uit op de energietransitie. Na een stage bij Follow This werd ze consultant bij NewForesight, een strategisch adviesbureau voor duurzaamheidsvraagstukken.

Velen bewandelen vergelijkbare paden, op zoek naar impact. (High) impact- en transitieorganisaties trekken hen aan en bieden de omgeving en middelen om het verschil te maken. Nietzsche verwoordde het duidelijk: ‘Hij die een ‘Waarom’ heeft om voor te leven, overwint bijna elke ‘Hoe.’’ *Business for Good* trekt de creatievelingen aan en geeft hen alle redenen om iets te doen met dit talent. Innovatie is onvermijdelijk. Wanneer innovatie geen doel is maar een middel heeft het grote kans te inspireren. Inspiratie krijgt aandacht. En wat aandacht krijgt groeit. Dus zal *Business for Good* groeien.

Follow This

Shareholder Resolution Shell 2020

Resolution at 2020 AGM of Royal Dutch Shell plc ("the company")
Coordinated by Follow This

Shareholder resolution 2020

Shareholders support the company to set and publish targets that are aligned with the goal of the Paris Climate Agreement to limit global warming to well below 2°C above pre-industrial levels.

These targets need to cover the greenhouse gas (GHG) emissions of the company's operations and the use of its energy products (Scope 1, 2, and 3), to be short-, medium-, and long-term, and to be reviewed regularly in accordance with best available science.

We request that the company base these targets on quantitative metrics such as GHG intensity metrics (GHG emissions per unit of energy) or other quantitative metrics that the company deems suitable to align their targets with a well-below-2°C pathway.

Shareholders request that annual reporting include information about plans and progress to achieve these targets (at reasonable cost and omitting proprietary information).

You have our support.

Supporting statement

The oil and gas industry can make or break the goal of the Paris Climate Agreement. Therefore, oil and gas companies need the support of their shareholders to change course: first, to align their targets with the Paris Climate Agreement, and second, to invest accordingly in the energy transition to a net-zero emissions energy system.

Fiduciary duty

We, the shareholders, understand this support to be part of our fiduciary duty. A growing international consensus has emerged among financial institutions that climate-related risks are a source of financial risk, and therefore achieving the goals of Paris is essential to risk management and responsible stewardship of the economy. Institutional investors foresee that they cannot make a decent return on

Mark van Baal gelooft dat grote organisaties als Shell de kennis, macht en middelen hebben om de opwarming tegen te gaan. Tien jaar probeerde hij als journalist deze bedrijven tot stappen te bewegen. Toen realiseerde hij zich dat deze grote bedrijven alleen luisteren naar aandeelhouders. Sindsdien dient hij als aandeelhouder van Shell met Follow This elk jaar resoluties in om Shell te bewegen om voor een duurzame strategie te kiezen. Deze resoluties worden elk jaar door meer aandeelhouders gesteund.

Begin november 2020 opent IKEA de deuren voor de eerste klanten in hun eerste tweedehands winkel in Eskilstuna. De winkel is het resultaat van samenwerking tussen veel partijen en zal zes maanden ervaringen verzamelen om de volgende stappen te zetten op weg naar circulair in 2030.

THIS IS YOUR RETURN AGREEMENT

SIGN AND SEND BACK

Right now, another never-ending denim journey has started.

These jeans are yours, at least, for now. Your adventures shape the character of our jeans. We'd like to have them back in the future, to give them a second and even third life.

Do you promise to never throw away these jeans as rubbish?

FIRST NAME: _____

LAST NAME: _____

EMAIL: _____

SIGNATURE: _____

NEWSLETTER: YES/NO

After 1 year we will check on you and the jeans. Perhaps the Repair Service can help them out with a stitch, or maybe they are in need for a friend. In case the jeans are just chilling in your wardrobe, not being of any use, we'd like to give them a new destination.

Hoe gaaf is dat? Een spijkerbroek leasen. MUD Jeans doet het. En levert bij elke spijkerbroek een kaartje waarop ze haar klanten vraagt om de broek nooit weg te gooien. En passant bouwen ze een relatie op met hun klanten en leren hen kennen.

Tesla maakt van een auto een 'platform', ontwikkelt een netwerk van snelladers en biedt voor een deel van de auto's gratis brandstof aan. Maar het belangrijkste is dat Tesla om de komst van elektrisch rijden te versnellen alle patenten vrijgeeft op het unieke oplaadsysteem.

Patagonia adverteerde met de tekst 'don't buy this jacket' om overconsumptie tegen te gaan.

START

what's your name?

start date: 00-00-'00

indefinite period

end date: 00-00-'00

your role:

(check out your impact profile for all the details)

work location:

probation period:

0 0 0 0

month(s)

We both can break up at any time, in writing and with the statutory notice period in mind. Our collaboration stops automatically on the day you reach the State Pension Age (AOW in Dutch...)

OUCH!

..mind your step! you're off to those nerve-racking serious notes

ON A SERIOUS NOTE, PART 1

You agree that you will handle all confidential Tony's information sh... confidentially. All work results that you develop or create, solely or jointly with others, during your employment with us is owned by Tony's Chocoolonely (called Intellectual Property rights...). When we split up, you will return all documents relating to our business and your work for us to us (like reports, manuals, drawings, correspondence and customer lists), obtained by you during your time with us, without keeping any copies.

gross salary:

€ 000.000.000,00

per month (on a fulltime basis)

+ 8% holiday allowance.

number of hours per week:

0 0 0 0

divided over

0 0 0 0

working days.

(but hey... results are more important than the number of hours you make)

Unlimited holidays, with a minimum of 28 days (based on a fulltime working week). You have to take these days off as a minimum to stay healthy and sane and to make sure you spend enough time with family, friends and to things you like to do.

YOU ARE GOING TOO FAST!

-go to the serious stuff for a cool down!

ON A SERIOUS NOTE, PART 2

You can't accept a provision or compensation from our relations or clients.

Only if it's chocolate related.

Want to combine your job at Tony's with another fancy side job? Make sure you discuss it upfront.

The Serious about People Guide, as it is or as it will be, is part of this agreement so read it well before you sign.

This Agreement falls under Dutch law.

Other Tony's benefits:

Expense allowance of € net per month for work related purchases.

Profit-sharing bonus

Pension

Participation in Tony's Chocoolonely's Stock Purchase Plan ("Golden Wrapper"), when you meet the rules and conditions of the plan.

A monthly commuting allowance + Q-park subscription + NS business card for work related travels + a bright, shiny company car.

PS. We will take a lovely mugshot of you and put it on a eh... mug, among other things, like our website or annual ZAR-report. You might also be photographed on other moments, because we occasionally give a peek of working life at Tony's online or in other publications. Mhkey?

Henk Jan Beltman, for Tony's Team B.V. says..

yes no

Tony's Chocoolonely

Pasazantstraat 1

1014 DB Amsterdam

sign here

says..

yes no

Address

Zipcode, Residence

you sign here

BACK TO START

HOORAY

Tony's Chocoolonely spant de kroon, van een Chief Chocolate Officer tot het Jaarfairslag, de Tony's Fair en de Chocomaat. Maar vooral: het nieuwe arbeidscontract op 2 A4's.

Triodos Bank maakt met 'Mijn geld gaat goed' zichtbaar waar geld in wordt belegd. En bood het systeem zelfs aan bij andere banken. Die helaas niet volgden.



VOORSPELLING 3

DE ONNMISBARE OVERHEID



DE ONMISBARE OVERHEID

MAKER OF KRAKER VAN BUSINESS FOR GOOD

***Business for Good* groeit onafhankelijk van de overheid. Toch zal de overheid de ontwikkeling ervan versnellen of vertragen. Hoe lang zal het duren voordat impactorganisaties via wetgeving mainstream worden? Uiteindelijk zal dat sociale ondernemingen als unieke vorm zichtbaar maken en voeden. De circulaire economie en duurzaamheid versnellen dit. De belangrijkste rol die de overheid kan spelen is het doorbreken van ‘de zwaartekracht van de economie’ die zoveel traditionele organisaties gevangen houdt. Dat is de maker of breker van *Business for Good*.**

‘Je kan niet groen doen als je rood staat,’ vertelde een CEO van een grote organisatie ons in een gesprek over *Business for Good*. Die ene zin vat alle dilemma’s van onze tijd samen. Vanuit het perspectief van de CEO is de conclusie begrijpelijk. Het is zijn rol om zijn organisatie toekomstperspectief te geven. Maar daarvoor moet hij de economie boven de ecologie plaatsen. Het is volstrekt normaal om ecologisch rood te staan om zwarte cijfers te schrijven. Talloze CEO’s, ondernemers en organisaties zijn gevangen van de economie.

GEVANGEN IN DE ECONOMIE

In de economie houdt een financiële zwaartekracht mensen vast in de situatie waarin ze verkeren. Deze CEO is niet de enige leider van een grote organisatie die last heeft van deze economische gevangenschap. Veel leiders van organisaties hebben weinig ruimte om na te denken over wat het goede is om te doen. Al willen ze dit vaak wel. Ook zij voeren gesprekken met hun kinderen, partner en vrienden. Ze kennen waarschijnlijk dat knagende stemmetje in hun achterhoofd. Velen zien geen of slechts zeer beperkt handelingsperspectief. Daardoor ontlopen ze liever de vraag. Maar vandaag de dag is iedereen nodig. De overheid heeft als enige twee middelen om de zwaartekracht van de economie te doorbreken: *true pricing* en *best practices* verankeren met wetgeving. Als dat toegepast wordt, kan het véél harder gaan.

TRUE PRICING

Ecologische en sociale effecten van het productieproces worden maar ten dele meegerekend in de winkelprijs. Soms zelfs helemaal niet. Dat geldt ook voor CO₂. Een treinticket naar Lissabon kost bijvoorbeeld anderhalf keer zo veel als een vliegticket. Sociale en ecologische effecten meenemen in prijzen brengt alles in versnelling. Dan werkt de creativiteit van de markt weer voor het collectieve belang in plaats van het eigen belang. Dit is de *gamechanger* die nodig is. Alleen de overheid kan die brengen.

BEST PRACTICES WORDEN DE NORM MET WETGEVING

Nadat Auping met de Evolve 's werelds eerste circulaire matras op de markt bracht, werd duidelijk dat de 'matrassenberg' een gegeven is. De overheid reageerde met wetgeving die in 2025 matrasfabrikanten verplicht 75% van de matrassen verwerkbaar te maken. Zo komt zicht op het einde aan de berg van 1,5 miljoen matrassen die jaarlijks wordt afgedankt. Dag milieubelastende lijm en schuimblokken.

Het laat zien hoe de overheid marktstandaarden snel kan veranderen. Zoek de *best practices* en maak hiervan de norm. Natuurlijk speelt concurrentiebedinging daarbij een rol. Maar wanneer organisaties – zoals Auping – bereid zijn om circulaire technologie te delen, werkt dit niet verstoring. Sterker nog: het werkt versnellend. En de winst voor de organisaties die innoveren en investeren? Die is tweeledig: ook zij hebben belang bij een gezond toekomstperspectief. Daarnaast staan zij in het centrum van de ontwikkeling. Dat maakt hen tot marktleider. En leiders van de markt worden vanzelf groot.

True pricing afdwingen en *best practices* met wetgeving de norm maken, versnelt de beweging van *Business for Good*. Het groeit ook zonder deze versnelling door de overheid, maar langzamer. En de klok tikt.

IMPACTORGANISATIES ALS ERKENDE VORM

Goed nieuws is dat de overheid bezig is om impactorganisaties met een aparte juridische status te erkennen. Deze BVm status is in ontwikkeling. Het moet organisaties meer zichtbaar maken en geeft mogelijkheden om dit mee te wegen met inkoop en gericht te stimuleren. Dit zal ongetwijfeld een versnelling brengen. Maar het zorgt slechts indirect voor impact. En dat is nu wat telt.

Natuurlijk gaat de rol van de overheid veel verder dan het stimuleren van *Business for Good*. Veel problemen zijn niet op te lossen met een businesscase. En dus niet door *Business for Good*. De verdeling van welvaart, onderwijs, toegang tot drinkwater en zorg. Het stimuleren van onderzoek en innovatie, rechtvaardigheid en veiligheid. De overheid speelt in veel opzichten een onmisbare rol. Maar de kaders en richting die de overheid geeft, kunnen *Business for Good* stimuleren. Dan moet deze overheid wel een bredere bril opzetten dan alleen het stimuleren van welvaart. En waar in de vrije markt sinds 2011 wordt gesproken over *purpose* en de rol van de economie in de maatschappij, zien wij de overheid zich tot 2020 vaak nog alleen richten op het economisch perspectief. Het wordt tijd dat dit gaat veranderen. We zwemmen of zinken samen.

A fisherman wearing a traditional conical hat and orange pants is pulling a large, conical fishing net from a wooden boat. The net is partially submerged in the water, creating a splash. The scene is set in a misty, golden-hour pond with several small, grassy islands in the background. The overall atmosphere is serene and traditional.

JIJ EN BUSINESS FOR GOOD



JIJ EN BUSINESS FOR GOOD

Inspiratie is een reactie op de situatie. Onze situatie laat zich beschrijven met een verhaal over een autorit. Een auto met drie mensen erin rijdt veel te hard. De weg maakt verderop een haakse bocht, veel te scherp voor de steeds oplopende snelheid. Het erge is, er zit niemand achter het stuur. Maar geen van de inzittenden heeft dat door. Iedereen in de auto denkt dat één van de anderen stuurt. Niemand voelt verantwoordelijkheid om in te grijpen. Het verhaal van zo'n autorit lijkt bizar, maar toch is dit precies wat we zien gebeuren in de wereld.

Deze drie mensen staan voor de overheid, de bedrijven en de burgers/consumenten. De haakse bocht gaat over sociale vraagstukken en problemen op klimaatgebied. De snelheid van consumeren is enorm. Iedereen denkt dat er iemand anders verantwoordelijk is. Die aanname zorgt voor de ontbrekende chauffeur in het voorbeeld. Burgers denken dat bedrijven de verantwoordelijkheid dragen; zij hebben slagkracht en zijn de 'grote boosdoeners'. Als die bedrijven niets doen zal de overheid het wel afdwingen als puntje bij paaltje komt, verwachten ze. De overheid, door markten gevangen in een internationale competitie, laat het aan de markt over. En is afhankelijk van de populariteit bij kiezers. Bedrijven voelen zich gebonden aan de behoeften van klanten en kapitaalverstrekkers. Ze kijken naar de overheid om een '*level playing field*' te creëren. Die denkbeeldige auto rijdt daardoor verder, blijft versnellen en het ongemak groeit.

Wie inspireren in deze situatie? Mensen en organisaties die achter het stuur kruipen. Organisaties die verantwoordelijkheid nemen. Niet over alle vragen overigens. Die kan niemand in één keer oplossen. Maar steeds gericht op één vraagstuk. En dat voor zoveel mogelijk andere mensen oplossen. Inspiratie gaat over 'het kan wel'. Omdat iedereen het ongemakkelijke stemmetje herkent. Inspirerende organisaties laten zien dat de grootste kracht van mensen schuilt in het vermogen tot samenwerking. Samenwerken *in* organisaties *aan* een markt. Samenwerken tussen organisaties aan de samenleving. Het kan.

Daardoor is het bijna onvermijdelijk dat het aantal impactorganisaties zal groeien. Net als het aantal transitieorganisaties. Uiterlijk 2028 zal de gehele *Inspirerende 40* bestaan uit impact- en transitieorganisaties, geloven wij. De economische dip die COVID-19 veroorzaakt, kan nog enkele jaren uitstel

veroorzaken. Ook in 2017 was er een dip in het consumentenvertrouwen, maar daarna wonnen grote organisaties aan terrein. Wij verwachten dat deze dip in de groei van *Business for Good* slechts beperkt zal blijven. Vooruitgang komt met een deadline. Steeds meer professionals voelen dit en kiezen voor betekenisvolle banen bij organisaties met een *purpose*, die gericht zijn op de maatschappij. Steeds meer klanten zullen bewuster kopen. Steeds meer investeerders zullen bewust investeren. Steeds vaker zal de overheid best practices tot norm maken. De vraag is niet of dit gebeurt, maar wanneer.

Markten met marktbeheersers zijn klaar om overgenomen te worden door nieuwe *High Impact Organisations*. De volgende Tesla, Too Good To Go of Tony's Chocolonely is er al en staat op het punt van doorbreken. Zoals een Infarm, dat de voedselindustrie op zijn kop zal zetten. Voor 2025 leiden één en waarschijnlijk meerdere daarvan hun markt. Tot het midden van het komende decennium wordt deze beweging vanuit inspiratie gemaakt. Als we op tijd zijn, blijft het dat. Als we te laat zijn, worden de vragen existentieel.

JE MERKT DIE BEWEGING AL

De *Inspirerende 40* is de windvaan die de richting van de beweging van *Business for Good* zichtbaar maakt. Het is de mening van een representatieve groep van meer dan 2.500 Nederlanders. Dat maakt dat deze beweging niet alleen is te merken aan de organisaties in de *Inspirerende 40*. Iedereen voelt die nieuwe wind. Jij voelt deze bijvoorbeeld door de andere merken die je aandacht trekken. Of door de volgende vragen die je jezelf stelt.

Hoe ga ik om met het knagende gevoel of de twijfel wanneer ik naar huis rijd?

Hoe begin ik? Hoe schakel ik om?

Hoe combineer ik idealen met iets dat economisch werkt?

Hoe start ik een impactvol initiatief?

Hoe ga ik om met kritiek over de impact wanneer ik onderweg ben?

Hoe vermarkt ik goede initiatieven?

Misschien herken je deze vragen. Elk inspirerend idee begint met een vraag. En een zoektocht naar irritatie en frustratie. Daarachter schuilt aspiratie en inspiratie. Het voedt de beweging. *Business for Good* groeit.

DE ORGANISATIES ACHTER DE INSPIRERENDE 40





DYNATA

RUIMTE AAN IEDERS STEM GEVEN

Dynata is een wereldwijde leverancier van panels voor marktonderzoek. Zo geeft Dynata mensen een stem bij bedrijven, overheden, universiteiten en stichtingen. Omgekeerd geeft het organisaties direct toegang tot doelgroepen om hen te bevragen over uiteenlopende onderwerpen.

Leverancier van de
onderzoekspanels voor
de marktonderzoeken
achter de *Inspirerende 40*

In 2011 begon Dynata als experiment aan de *Inspirerende 40*. Dit experiment duurt nu al 10 jaar. Stefan Boom, destijds *Senior Account Executive Benelux*, stond altijd open voor bijzondere, innovatieve projecten. Als partner heeft Dynata de *Inspirerende 40* mogelijk gemaakt om te laten zien hoe je met onderbouwing vooruit kunt kijken. Met een klantgerichte focus groeide Dynata uit tot één van de grootste wereldwijde panelleveranciers. Maar Dynata maakte ook de slag naar impact. Hun verhaal is illustratief voor transitieorganisaties.

Afgelopen mei plaatste de dood van George Floyd inclusie en diversiteit in de spotlights. Representativiteit is cruciaal voor Dynata. Inclusie en diversiteit zit daarmee in haar DNA. Echter, Dynata werd zich ervan bewust dat dit niet alleen onder klanten een thema was, maar ook in de eigen organisatie. Geactiveerd door het nieuws, keek Dynata naar binnen. Krijgen alle medewerkers een stem? Voelt iedereen zich gehoord? Wordt elk talent benut? Eind 2019 startte Dynata de taskforce *Diversity & Inclusion*.

Het bracht een nieuwe blik op representativiteit en het organiseren ervan. Het aannamebeleid werd aangepast en vertegenwoordiging van diversiteit werd een bewust thema. Een stageprogramma helpt mensen met een minderheidsachtergrond bij hun carrièrestart. Training verhoogt bewustzijn van (onbewuste) drempels voor inclusie en diversiteit. Tot slot wordt communicatie en vertrouwen binnen teams expliciet geagendeerd.

Al deze interne energie komt ook klanten ten goede. Zo worden deelnemers na elke vragenlijst om feedback gevraagd. Beperkende antwoordmogelijkheden worden zo blootgelegd. Vragenlijsten worden hierop vervolgens aangepast. De ogenschijnlijk simpele vraag of je man of vrouw bent is niet voor iedereen zonder meer te beantwoorden. Hetzelfde geldt voor etniciteit. Dynata adviseert klanten nu actief over de mogelijke valkuilen en oplossingen. Zo werkt Dynata elke dag om ruimte te geven aan ieders stem.

Dynata,
Wilko Rozema

wilko.rozema@dynata.com – +31 (0)6 34 04 10 86

SYNERGIE

INSPIRE ACTION

Bureau achter de *Inspirerende 40*

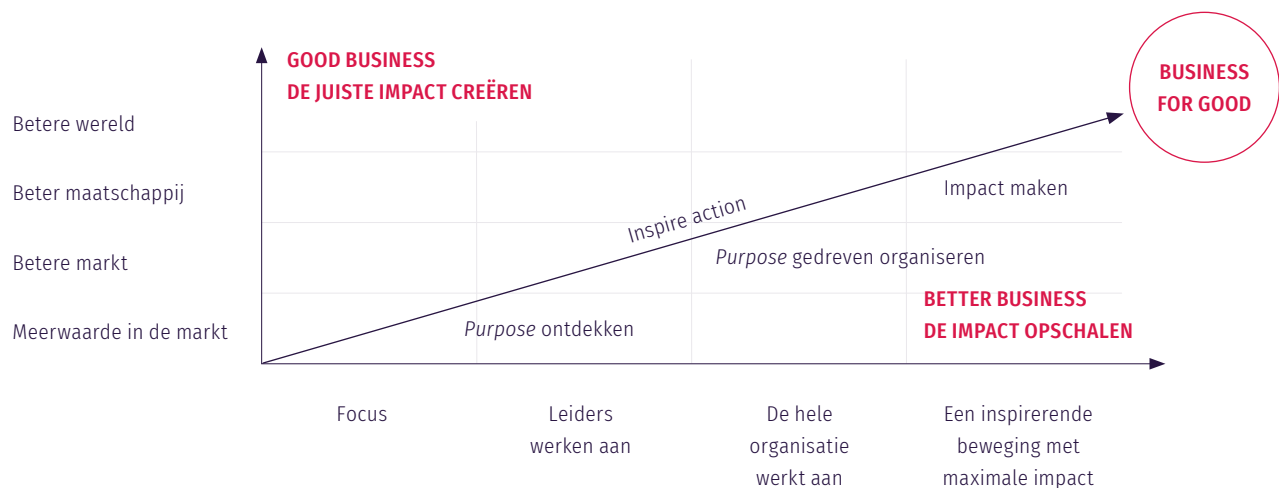
SYNERGIE
inspire action

Synergie is een strategisch adviesbureau dat organisaties helpt groeien. Voor organisaties die zich als *(High) Impact Organisaties* willen ontwikkelen of principes daarvan willen gebruiken. Synergie helpt organisaties bij het ontdekken van *purpose*, begeleidt hen als *purpose* gedreven organisatie te werken en bij het maken van impact.

We werken vanuit de Werkspoorkathedraal in Utrecht. In onze studio vind je onze ronde tafel. Met de *Golden Circle* erin. Een verbindende ambitie waar ieder van ons vorm aan geeft. Aan een ronde tafel is iedereen gelijkwaardig. Deze tafel symboliseert ook dat we als coöperatie georganiseerd zijn.

Als bureau streven wij ernaar om onze eigen positieve impact zo groot en onze negatieve impact zo klein mogelijk te maken. Wij zijn er trots op sinds 2020 een B-Corp te zijn. Met de *Inspirerende 40* laten wij zien hoe organisaties een kracht voor het goede kunnen zijn en wat ervoor nodig is om deze kracht zo groot mogelijk te maken.

Wij werken onder andere voor Heineken, Philips, Tergooi Ziekenhuis, Dille & Kamille, VELUX, Greenchoice, FEDET, Nederlands Openluchtmuseum, Rode Kruis en Tony's Chocolonely.



ZAY YAR LIN

FEEL A SCENERY YOU'VE NEVER SEEN

Fotograaf van de titelbeelden



ZAY YAR LIN

Myanmar

zayyarlin.photoshelter.com

[instagram.com/zayyarlin84](https://www.instagram.com/zayyarlin84)

De fotograaf van de titelbeelden is Zar Yar Lin. Wie vanuit zijn of haar perspectief naar werkende mensen kijkt, ziet schoonheid. Ook als zij op lelijke plekken, zoals bijvoorbeeld een vuilnisbelt, werken. Zijn beelden van mensen aan het werk zijn kleurrijk en fascinerend. Door zijn gebruik van licht, compositie en kleur maakt hij van alledaagse momenten uit het leven van mensen, een beeld dat de aandacht niet loslaat. Zelf zegt hij daarover: 'Mijn beelden nemen je mee naar plekken waar je nog nooit geweest bent, naar situaties die je nog nooit hebt meegemaakt, en laten je mensen ontmoeten die je nooit gekend hebt.' In 2014 won Zay Yar Lin de *international photography award*. Daarna heeft hij nog vele andere nationale en internationale prijzen gewonnen.

Zay Yar Lin groeide op met zijn ouders en oudere zus in TaungDwinGyi, Myanmar. Zijn ouders hadden het niet breed en hielpen hem om de zeevaartschool te doen, zodat hij op zijn 19de al kon gaan werken als zeeman. Het werk op zee is zwaar en Zay Yar Lin besteedde zijn vrije tijd met het maken van foto's. In 2014 voer hij met een kapitein die gepassioneerd foto's maakte op zee. Zo werd hij aangestoken door het vak. Niet in staat om een opleiding te betalen, leerde hij zichzelf het vak via instructies op sociale media. Sindsdien neemt hij constant zijn omgeving in zich op om schoonheid vast te leggen.

HET GEWONE LEVEN OP ONGEWONE MANIER VASTLEGGEN

Tijdens zijn reizen zoekt Zay Yar Lin naar ontmoetingen met onbekenden. Met beelden probeerde hij hun levensstijl en werkzaamheden vast te leggen om zo hun verhalen te vertellen. 'Ik ben altijd onder de indruk van de diversiteit en verschillende culturen in onze wereld. Reizen betekent heel erg veel voor mij. Ik vind het moeilijk om zo lang van mijn vrouw en twee kinderen weg te zijn. Maar het geeft me vrijheid en de prikkels die het ontdekken van nieuwe mensen en culturen met zich mee brengen. Ik zoek het unieke moment en gebruik mijn instinct om het gewone leven op een ongewone manier vast te leggen. Met mijn foto's wil ik graag het menselijke verhaal vertellen. Ik geloof dat fotografie deze krachtige verhalen veel beter kan neerzetten en ons allemaal kan inspireren om de wereld positief te veranderen.'



CONTACT

ARIANE ROOS

06 22 99 61 31
ariane@synergie.nl

JORIS VAN ZOELLEN

06 55 72 01 01
joris@synergie.nl

JANNEKE ZUIDHOF

06 16 01 46 47
janneke@synergie.nl

JELMER VAN DER MEULEN

06 47 17 50 71
jelmer@synergie.nl

[SYNERGIE.NL/INSPIRERENDE40](https://synergie.nl/inspirerende40)

SYNERGIE
inspire action

