



## UvA-DARE (Digital Academic Repository)

### Duurzaam ondernemen

*en hoe (slim of dom) bedrijven daarover communiceren*

Elving, W.; van Ruler, B.; Coebergh, P.H.

#### Publication date

2017

#### Document Version

Final published version

#### Published in

Communicatie Magazine

[Link to publication](#)

#### Citation for published version (APA):

Elving, W., van Ruler, B., & Coebergh, P. H. (2017). Duurzaam ondernemen: en hoe (slim of dom) bedrijven daarover communiceren. *Communicatie Magazine*, 23(10).

<http://www.duurzaamheidsverslag.nl/duurzaam-ondernemen-hoe-slim-of-dom-bedrijven-daarover-communiceren/>

#### General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

#### Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.



# DUURZAAM ONDERNEMEN

*en hoe (slim of dom)  
bedrijven daarover  
communiceren*

Voor de geloofwaardigheid van duurzame  
initiatieven in de organisatie is goede pr essentieel.

Al is dat nog niet zo gemakkelijk, constateren  
wetenschappers Wim Elving, Betteke van Ruler  
en Piet Hein Coebergh.

DOOR WIM ELVING E.A. BEELD 123RF

Organisaties leggen steeds meer nadruk op maatschappelijk verantwoord handelen. Ze spreken uit zich meer aan te trekken van de klant en van hun sociale omgeving, willen het gesprek aangaan en voelen zich genoodzaakt verantwoording af te leggen over hun handelen en soms zelfs over hun *raison d'être* in de samenleving. Vaak komt het op het bord van de corporate communicatieafdeling om deze verantwoordelijkheden voor het voetlicht te brengen of – verdergaand – het thema in de organisatie tot leven te brengen. Maar het valt nog niet mee om dat goed te doen.

Op universiteiten is maatschappelijk verantwoord ondernemen en de communicatie erover een hot thema. In 2011 werd in Amsterdam voor het eerst een congres (CSR Communication Conference) georganiseerd om het lopende onderzoek over deze thematiek te bespreken. Hoewel de organisatoren na het eerste congres aarzelden om ermee door te gaan, wordt er iedere keer weer meer onderzoek gepresenteerd en groeit de interesse in dit nu tweejaarlijkse CSR Communication-congres. In september presenterden dit jaar 75 onderzoekers en professionals hun bevindingen in Wenen, meer dan ooit tevoren.

Al 24 jaar vindt ook het Bledcom-congres plaats, ieder jaar met een ander thema. Dit jaar was dat 'CRS in Hypermodern Times', zie kader op de volgende bladzijde. Ook hier trok het thema meer deelnemers dan ooit, met 65 presentaties, verdeeld over twee dagen.

### **DUBIEUZE INTENTIES**

De tendens in de presentaties in zowel Wenen als Bled was dat pr essentieel is voor de geloofwaardigheid van het CSR-beleid en ook om dat beleid intern en extern geaccepteerd te krijgen. In Nederland is bijvoorbeeld dr. Vidhi Chaudri van de Erasmus Universiteit hiermee bezig. Maar zoals zij en velen met haar verwoordden, zitten er veel haken en ogen aan effectief en betrouwbaar communiceren door pr-afdelingen als de intenties van de organisatie dubieus zijn. Hoe hiermee om te gaan is nog niet zo gemakkelijk in goede strategieën en tactieken te vangen. Er is maar één antwoord op: meer onderzoek, want alleen dan kunnen we doorgronden wat de mechanismen zijn en wat veelbelovende spelregels zouden

## EEN SOCIALE STRATEGIE GAAT VERDER DAN WAT SIMPELE TRUCS EN DE BOOT AFHOUDEN

kunnen zijn. Deze thematiek is niet alleen hot binnen de communicatiewetenschap. Ook in de organisatiewetenschap wordt veel onderzoek gedaan naar criteria en strategieën om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Al sinds het werk van Porter en zijn ideeën over value-movement en is er aandacht voor maatschappelijke positionering. In de huidige netwerkmaatschappij, zo is de redenering, zijn reputaties steeds brozer. Maatschappelijke positionering wordt gezien als een remedie voor dit probleem. Sommige (grote) ondernemingen gaan hierin heel ver. Zo vroeg Paul Polman van Unilever zich publiekelijk af, tijdens het congres van de Arthur W. Page Society september 2016 in Londen, wat het bestaansrecht van organisaties is als zij geen toegevoegde waarde aan de maatschappij als geheel leveren. In toenemende mate is bij dit soort ideeën aandacht voor wat dit zou moeten betekenen voor de communicatie in en door organisaties. Zo is het voor de grootste ondernemingen in Nederland inmiddels gebruikelijk om in jaarverslagen via een materialiteitsmatrix aandacht te besteden aan de impact die de onderneming heeft op de verschillende groepen stakeholders. De betere ondernemingen specificeren vervolgens hoe zij met stakeholders communiceren over gedeelde en botsende belangen. Ook melden grote multinationals vaker dat ze hun hoger management trainen in het begrijpen en naleven van bedrijfswaarden, en in het intern en extern uitdragen van deze waarden.

Sommige ondernemingen gaan nog verder en zijn opgericht om bij te dragen aan het sociale welzijn van de samenleving. Dopper is hier een goed voorbeeld van, net als Fairphone en Moyee coffee. De winst voor de aandeelhouder is dan niet meer leidend en zelfs niet nevenschikt, maar uitsluitend nog een middel om het maatschappelijke doel te bereiken. Niet het geld verdienen staat centraal, maar het creëren van een positieve bijdrage aan de samenleving.

Het is een van de antwoorden op de kritiek op een generatie ondernemers die volgens hen te zeer alleen gericht was op geld verdienen en bonussen binnenhalen. Voor de communicatie levert dit wel weer nieuwe vraagstukken op, want de winst is weliswaar niet het doel, maar er is wel een business-case nodig om aan het maatschappelijke doel te kunnen voldoen, en dat gebeurt met commerciële middelen. Van daar dat dit type organisatie ook wel hybride organisaties worden genoemd. Zij hebben de aandacht van het publiek nodig, te bereiken met een bij de onderneming passende mix van paid, owned, earned en shared media – net als een klassiek commercieel bedrijf. Een kansrijk terrein voor de communicatieprofessional.

### **GENDERNEUTRAAL**

De broosheid van reputaties, de gevaren van greenwashing, al deze zaken kunnen worden gezien als ethische kwesties. Volgens de uitkomsten van de meest recente European Communication Monitor besteden excellente communicatieafdelingen hier veel aandacht aan. Voor de een valt dit onder de noemer van maatschappelijk verantwoord ondernemen, volgens de ander wellicht eerder onder bouwen aan vertrouwen. Dat is dan ook een steeds belangrijker item volgens de onderzoekers van deze monitor, en waarschijnlijk zelfs het hotste item in de hele communicatiebranche. Daarbij is het opvallend dat organisaties en hun ceo's steeds vaker een activistische rol op zich nemen. In Nederland is de al genoemde Paul Polman een sprekend voorbeeld, net als Feike Sijbesma van DSM. Kees van Dijkhuizen, ceo ABN Amro, maakte onlangs bekend dat al het door ABN Amro gefinancierde vastgoed in 2030 het zuinigste energielabel moet hebben. In de Verenigde Staten – de bakermat van pr – spraken ceo's zich openlijk uit tegen de isolationistische ideeën van Trump en tegen de terugtrekking van Amerika uit het klimaatakkoord van Parijs, waaraan vrijwel alle landen zich hebben geëngaat. Maar ook in de controverse over de wet op een verbod op genderneutrale toiletten in North Carolina.



### **Bledcom 2017: CRS in Hypermodern Times**

Wat viel er dit jaar op het Bledcom-congres zoal te beluisteren? Professor Tina McCorkindale, directeur van het gezaghebbende Institute for Public Relations in de Verenigde Staten, vroeg zich af welke rol public relations en pr-professionals kunnen vervullen in de 'global trust deficit', het mondiale tekort aan maatschappelijk vertrouwen. Het leidde tot veel discussie en ook cynische opmerkingen, zoals van professor Ronel Rensburg, hoogleeraar reputatiemanagement en communicatie aan de Universiteit van Pretoria, die opmerkte dat grote pr-bureaus als Bell Pottinger zich niet generen om foute regimes overeind te houden met hun communicatieadviezen.

Misschien keert de wal het schip. Dr. Michal Chmiel van de Universiteit van Kent constateerde dat reclame steeds vaker onderwerp van discussie is van het duurzame profiel van ondernemingen. 'Als mensen daarover klagen, trekken ze overigens niet aan de bel bij de reclameafdeling maar bij pr of corporate communicatie. Die moeten zich dan verantwoorden.' Wetenschappers deelden ook strategieën in greenwashing, trucs van bedrijven om zich groener voor te doen dan ze werkelijk zijn, meestal afkomstig van of in elk geval naar buiten gebracht door de marketingafdeling, want duurzaamheid verkoopt!

Veel bedrijven kondigden aan hun investeringen in deze staat te stoppen als deze omstrede wet niet zou worden ingetrokken, wat uiteindelijk ook geschiedde.

### **GEITENWOL**

Ethische kwesties als deze zijn al lang geen persoonlijke voorkeuren van ceo's of communicatieafdelingen in de geitenwollensokkensfeer meer. Het zijn strategische kwesties die op hoog niveau moeten worden besproken en beslecht, waarbij de ceo vaak de woordvoerder is. Er is dus veel te doen over de maatschappelijke bijdrage van organisaties; geen communicatiekwesties maar organisatiekwesties, waarbij communicatie uiteraard wel een wezenlijke rol speelt.

Een goede reputatie is daarbij steeds het uitgangspunt. Het gaat daarbij om de maatschappelijke positie die de organisatie inneemt, met de ceo als hoogst verantwoordelijke en als spreekbuis. Niet voor niets wordt de ceo ook als chieff engagement officer gelabeld. Niet verwonderlijk hebben sommige ceo's ook een persoonlijk twitteraccount waarmee zij hun ideeën over hun maatschappelijke positionering zelf naar buiten brengen en bespreekbaar maken.

Toch is dit nog lang geen gemeengoed. Er zijn maar een paar Nederlandse ceo's die zich persoonlijk uitspreken in de sociale media. En dat geldt ook voor de rest van Europa. De meesten hebben nog knap moeite met het inzetten van sociale media. Uit onderzoek blijkt dat organisaties maar in zeer geringe mate (0,1%; Elving & Valentini, 2015) reageren op reacties, likes of replies van stakeholders op hun berichten op sociale media.

Hoe organisaties dan toch stakeholder engagement willen bereiken, is een interessante vraag. De eerste resultaten van een nieuw panelon-

derzoek van Wim Elving (i.s.m. MSL-NL en Newcom), waarvan de resultaten dit na-jaar worden gepresenteerd, laten zien dat stakeholders organisaties een betere reputatie toedenken als zij zich op een moderne, communicatievere manier gedragen in de sociale media. Of, zoals ook werd aangegeven in de context van de vreselijke brand in een flat in Londen: 'Where organisations have built trust and have robust channels of communication with their publics they are much better equipped to deal with a crisis (Pearse, 2017).' Een goede reputatie bouw of behoud je indien je goede communicatiekanalen hebt. Niet alleen om te zenden, maar ook om te luisteren, zodat je weet wat er in jouw omgeving speelt. Ofte wel, sociale media zijn niet meer weg te denken, maar wie ze uitsluitend gebruikt als servicekanaal voor webcare of nieuwe vormen van marketing, werkt niet aan zijn reputatie en doet ook niets aan maatschappelijke positionering. Juist daarvoor kunnen sociale media een belangrijke rol spelen. Ze kunnen een goed middel zijn om jezelf te beschermen tegen wantrouwen en helpen de organisatie duurzamer te maken. Daar is wel een goede sociale strategie voor nodig, die verder gaat dan wat simpele trucs, de boot afhouden en greenwashing; dat werkt averechts.

### **JAARVERSLAGEN**

Onderzoek naar jaarverslaggeving laat zien dat er nog maar weinig uniformiteit is in maatschappelijke verantwoording. Het thema duurzaamheid krijgt weliswaar steeds meer pagina's in de jaarverslagen, soms is er zelfs een apart jaarverslag voor, maar dit lijkt eerder op een start dan op de finish van werkelijk duurzame communicatie over CSR (Jaarverslagonderzoek 2016, Hogeschool Leiden i.s.m. Het Financieel Dagblad).

Wel wordt steeds vaker gebruik gemaakt van algemene richtlijnen zoals van het Global Reporting Institute (GRI) of de 17 Global Goals for Sustainable Development die de Verenigde Naties in 2015 hebben vastgesteld. Het GRI eist, evenals alle nieuwe standaarden van het ISO, dat expliciete aandacht besteed wordt aan stakeholder engagement en involvement. Dat neemt niet weg dat aandacht voor (dialoog met) stakeholders terrein wint. In jaarverslaggeving is opvallend hoe met name grote, oer-Hollandse multinationals met een grote thuismarkt (zoals ABN Amro, DSM, KPN,

Nationale Nederlanden, Randstad, PostNL) in hun verslaggeving over 2016 tamelijk voorbeeldig laten zien hoe ze intensief naar hun stakeholders luisteren. Deze informatie is vervolgens de basis voor een materialiteitsmatrix. Dit instrument wint de laatste jaren sterk aan populariteit om te communiceren wat de belangrijkste issues zijn voor de onderneming en voor de stakeholders. De meest transparante ondernemingen maken vervolgens duidelijk hoe ze over al deze issues, botsende belangen en dilemma's communiceren met stakeholders om betrokkenheid, begrip en waar mogelijk consensus te realiseren.

### **KINDERSCHOENEN**

Alles bij elkaar is het beeld over maatschappelijk verantwoord ondernemen en communicatie genuanceerd. Er komt steeds meer aandacht voor, maar tegelijkertijd staat het allemaal nog in de kinderschoenen en lijken organisaties hun kaarten nog niet op tafel te willen leggen. De communicatieafdelingen zijn tot op heden veel te veel het zendstation geweest waar men liever geen reacties ontvangt, want oh jee, als die toch eens negatief zijn. Iedereen roept dat organisaties beter moeten luisteren naar hun stakeholders en na moeten denken over hun maatschappelijke positie. Er is al veel onderzoek gedaan naar hoe het daarmee staat en hoe je dat effectief zou kunnen doen, maar we zullen moeten toegeven dat je dat niet zomaar even doet, duurzaam communiceren. Daar is een totale gedrags- en strategieverandering voor nodig, in de hele organisatie. Te beginnen bij de top, en misschien ook wel in de hele samenleving – maar dat is een ander verhaal.

*Wim Elving is lector Sustainable Communication aan de Hanzehogeschool Groningen en verbonden aan ASCoR (Universiteit van Amsterdam). Professor Betteke van Ruler is emeritus professor Communicatie en Organisatie aan de Universiteit van Amsterdam.*

*Piet Hein Coebergh is lector aan de Hogeschool Leiden en universitair docent aan de Erasmus Universiteit, Rotterdam, en partner bij Coebergh PR.*

### **Bronnen en meer informatie**

- Coebergh, P.H. (2016). Het jaarverslagonderzoek 2016, 22e editie. (<https://www.hsleiden.nl/binaries/content/assets/hsl/lectoraten/pr-en-social-media/jaarverslagonderzoek2016.pdf>)
- Elving, W.J.L. & Valentini, C. (2015). S.O.S. Send our Stuff. In Communication Director ([www.communication-director.com/issues/sos-send-our-stuff](http://www.communication-director.com/issues/sos-send-our-stuff)).
- Pearce, M. (2017). Grenfell shows that public sector communicators must speak truth to power. PR Week. [www.prweek.com/article/1440995?grenfell-shows-public-sector-communicators-speak-truth](http://www.prweek.com/article/1440995?grenfell-shows-public-sector-communicators-speak-truth)
- Ruler, B. van (2016). Comm Talks. Amsterdam: Adfo Groep
- CSR Communication Conference, 21 tot 23 september 2017, zie [www.csr-com.org](http://www.csr-com.org)
- Bledcom wordt volgend jaar voor de 25e keer (jubileum editie) gehouden. Het thema voor volgend jaar is: A world in Crisis: The role of Public Relations. Zie [www.bledcom.com/symposium](http://www.bledcom.com/symposium)