



Draaiboek Duurzaamheidsstorytelling

Aan de slag!

Hoe kan ik dit draaiboek gebruiken?

Doel

Het doel van dit draaiboek is om Vlaamse organisaties en KMO's beter te ondersteunen bij het vormgeven van hun duurzaamheidsverhalen om zo iedereen mee te krijgen in duurzaamheidsbeslissingen via impactvolle storytelling.

De verschillende templates, tools en tips die in dit draaiboek worden aangeboden, moeten organisaties beter in staat stellen om concreet aan de slag te gaan.

Doelgroep

Vlaamse KMO's en organisaties die met uitdagingen op vlak van duurzaamheidsengagement en communicatie geconfronteerd worden.

Overzicht

Dit draaiboek bevat:

- Praktijkvoorbeelden en ervaringen van organisaties.
- Stap voor stap toelichting van de belangrijkste componenten van een typisch communicatie en betrokkenheidstraject.
- Templates en tips om de ontwikkeling van een communicatie-en betrokkenheidstraject te ondersteunen.
- Achtergrondinformatie over duurzaamheid, huidige trends in Vlaanderen en inzichten in duurzaamheidsmaturiteit.

Gebruik

De tools en templates in dit draaiboek zijn ontworpen om eenvoudig, intuïtief en bruikbaar te zijn. Aangezien de aard van communicatie-en betrokkenheidsprojecten kan variëren, moeten de tools en templates worden aangepast aan het individuele traject. Houd er rekening mee dat sommige stappen zwaarder doorwegen afhankelijk van de eigen context en de maturiteit van de organisatie.

Doorheen dit document navigeren

Er zijn verschillende pictogrammen in het draaiboek die kunnen gebruikt worden om makkelijk doorheen dit document te navigeren:



Om terug te gaan naar de inhoudstafel van dit draaiboek, gebruik je het icoon rechtsboven elke pagina.



Verschillende praktische templates. Handig om meteen aan de slag te gaan!



Extra tips en praktijkvoorbeelden.

0

Introductie

0.1 Introductie

0.2 Voorbeelden uit de praktijk

1

Bepalen van objectieven en kernboodschappen

1.1 Overzicht

1.2 Templates & voorbeelden

2

Identificeren en begrijpen van doelgroepen

2.1. Overzicht

2.2 Templates & voorbeelden

3

Vormgeven aan het verhaal

3.1. Overzicht

3.2 Templates & voorbeelden

4

Bepalen van tools, methoden en kanalen

4.1 Overzicht

4.2 Templates & voorbeelden

5

Plannen van communicatie- en betrokkenheidsinitiatieven

5.1 Overzicht

5.2 Templates & voorbeelden

6

Metten en evalueren

6.1 Overzicht

6.2 Templates & voorbeelden

Introductie

Beste lezer,

Dankjewel voor jouw interesse in dit duurzaamheidsstorytelling draaiboek. Dit draaiboek werd ontwikkeld in het kader van een project van MVO Vlaanderen om Vlaamse organisaties en KMO's beter te ondersteunen bij het vormgeven aan hun duurzaamheidsverhalen om zo iedereen mee te krijgen in duurzaamheidsbeslissingen via impactvolle storytelling.



Duurzaamheidsstorytelling binnen bedrijven: hoe krijg je iedereen mee met impactvolle beslissingen?

Veel organisaties willen wel actie ondernemen, maar stoten op weerstand van (een deel van) hun werknemers of andere stakeholders. Door de beslissing te kaderen binnen een goed verhaal en mensen hierrond te verbinden, kan er een groter draagvlak gecreëerd worden voor de beslissing.

Succesvol communiceren over duurzaamheid vraagt om meer dan het simpelweg delen van feiten en cijfers. Om mensen echt te mobiliseren, moeten we de onderliggende problemen, oorzaken en gevolgen begrijpelijk maken en oplossingen voorstellen die aanspreken. Maar hoe bereiken we dit? In dit draaiboek reiken we **tools** en **methoden** aan om met communicatie en storytelling aan de slag te gaan en zo mensen te inspireren en aan te zetten tot duurzame gedragsverandering

Storytelling is voor bedrijven zo belangrijk omdat je ook in een zakelijke omgeving moet proberen mensen ergens van te overtuigen. Dat doe je niet alleen aan de hand van onderzoeksrapporten en hele rationele argumenten. Je moet je mensen ook op een emotioneel niveau weten aan te spreken. Een verhaal, op de juiste manier verteld, kan mensen raken en tot actie aanzetten. Bovendien is het essentieel om de storytelling, en daarmee gepaard gaande doelgerichte communicatiemiddelen- en tools, af te stemmen op de noden en maturiteit van de desbetreffende doelgroep. Verhalen dienen om identiteit te geven aan een organisatie, maar ook om mensen in beweging te brengen en gemotiveerd te raken. Het doel hierbij is dat er bij werknemers en andere stakeholders een groter draagvlak wordt gecreëerd rond de beslissingen die een organisatie neemt binnen haar duurzaamheidsbeleid. Dit door een authentiek en transparant verhaal te brengen dat de betrokken mensen verbindt. Zo leert een organisatie intern (en extern) te communiceren over duurzaamheid en een duurzaamheidscultuur te creëren.

Op het gebied van duurzaamheidscommunicatie is **authentieke en transparante communicatie** van het grootste belang, vooral in de poging om greenwashingpraktijken te vermijden. Het is essentieel dat communicatie- en marketingteams actief betrokken zijn bij duurzaamheidscommunicatie en ervoor zorgen dat de duurzaamheidsinspanningen van het bedrijf nauwkeurig en eerlijk worden weergegeven aan belanghebbenden. Het is echter net zo belangrijk voor deze teams om voortdurend na te denken over hun berichtgeving en strategieën om elke schijn van greenwashing te vermijden. Door authenticiteit en transparantie in alle duurzaamheidscommunicatie te handhaven, kunnen bedrijven vertrouwen, geloofwaardigheid en een positieve reputatie opbouwen en zo oprechte betrokkenheid bij belanghebbenden en de bredere gemeenschap bevorderen.

Introductie

In dit draaiboek worden de sleutel ingrediënten van succesvolle communicatie en betrokkenheid rond duurzaamheid toegelicht en doorlopen we samen de typische stappen van een communicatie-en betrokkenheidstraject:

1

Bepaal objectieven & kernboodschappen

- Objectieven en communicatieprincipes bepalen
- Kernboodschappen vastleggen

2

Identificeren en begrijpen van doelgroepen

- Doelgroepenanalyse en mapping
- Ontwerpen van personakaart voor belangrijkste doelgroepen

3

Vormgeven aan het verhaal

- Hanteren van storytellingtechnieken
- Aanpassen van boodschap op doelgroep

4

Bepalen van tools, methoden en kanalen

- Analyse en mapping van huidige tools, methoden en kanalen
- Identificeren van doeltreffende methoden voor elke doelgroep

5

Plannen van communicatie-en betrokkenheidsinitiatieven

- Bepalen en prioriteren van communicatieactiviteiten op een tijdslijn
- Identificeren van rollen en verantwoordelijkheden

6

Meten en evalueren

- Bepalen van KPI's en meetinstrumenten
- Periodiek evalueren en bijsturen

Bovendien worden er **templates** en **voorbeelden** aangereikt die toelaten om zelf aan de slag te gaan en een impactvol duurzaamheidsverhaal te bouwen dat diverse stakeholders zal aanspreken.

De templates en voorbeelden zijn gegrond in *best practices* en werden getest tijdens een communicatie lab dat plaatsvond met Vlaamse organisaties op 28 mei 2024. Bovendien werd dit gehele draaiboek eveneens getest door Vlaamse KMO's en verder verfijnd aan de hand van praktijkvoorbeelden en ervaringen van twee bijkomende organisaties. Wanneer je met deze inhoud aan de slag gaat, wees je er dan van bewust dat het doorlopen van de verschillende activiteiten wat tijd en planning vraagt. Bovendien dienen de voorgestelde activiteiten steeds aangepast te worden aan de specifieke context van de eigen organisatie om de gewenste impact te verwezenlijken.

Veel succes met het implementeren van de activiteiten!

Voorbeelden uit de praktijk



Kineum is een gezondheidspraktijk die een verscheidenheid aan specialisaties bijeenbrengt om op een holistische manier de beste zorg te bieden aan haar cliënteel. Centraal in haar zorg, staat de aandacht voor de samenwerking tussen het brein, zenuwstelsel, hormonen en afweersysteem. Ze zetten sterk in op de laatste wetenschappelijke inzichten, zo ook op duurzaamheid, dat volgens hen integraal bijdraagt tot een krachtig leven.

Waarom is inzetten op engageren en communiceren rond duurzaamheid belangrijk volgens Kineum?

De voorbije jaren maakte Kineum met de praktijk de switch naar een bredere en integrale kijk op revalidatie en gezondheid. Dit uiteraard wel met wetenschappelijke fundamenteën. Deze visie duidelijk maken aan het bestaande en nieuwe cliënteel was en is niet evident. Zeker omdat ze zich als gezondheidsprofessionals vaak verliezen in specifieke termen en een te langdradige onduidelijke uitleg.

Hoe hebben zij vormgegeven aan hun traject?

Als eerste stap nam Kineum deel aan een communicatie activatie sessie, gefaciliteerd door Deloitte, waarin ze via interactieve activiteiten de belangrijkste elementen van doeltreffende duurzaamheidscommunicatie belichtten en hun communicatieplan vormgaven. Hiervoor nam het volledige team samen een halve dag de tijd. De betrokkenheid van het volledige team hierin was cruciaal om de creatieve ideeën van de collega's samen te brengen, te verzekeren dat een ieders input en perspectief werd meegenomen en dat iedereen vanaf de start op dezelfde lijn zat. Zo merk je de gelijkenissen en het belang van prioriteit. Hieronder vind je een voorbeeldagenda van hoe het activatie sessie er voor Kineum uitzag.

Tijd	Hoofdstuk
10min	Welkom & Introductie Doelen en objectieven van de sessie
20min	Identificeren van kernboodschappen rond MVO uitdaging Objectieven en kernboodschappen verfijnen volgens Why, How, What raamwerk
60min	Begrijpen van doelgroepen & persona's bouwen - Doelgroepen identificeren & mappen op doelgroepenmatrix - Persona's vormgeven
15min	Pauze
10min	Brainsnack: Storytelling & Tools
75min	Bouwen aan plan van aanpak - Activiteiten prioriteren volgens Impact/ Effort matrix - Rollen en verantwoordelijkheden bepalen
10min	Afsluiting & volgende stappen Belangrijkste bevindingen en inzichten samenvatten

Om stagnatie te vermijden en eigenaarschap verzekeren, bouwde het team recurrente team meetings in. Op deze manier bespraken ze op regelmatige basis de geïdentificeerde prioriteiten, topics en verantwoordelijkheden. Door op regelmatige basis de planning te bekijken, verantwoordelijken aan te duiden en acties te formuleren bouwt het team een consistentie in haar communicatietraject.



Wat zijn sleutelfactoren tot succes?

- **Betrek zoveel mogelijk personen.** Elke persoon heeft een ander perspectief en expertise. Door verschillende mensen uit verschillende delen van de organisatie te betrekken, bouw je op de collectieve intelligentie van het team.
- **Maak voldoende tijd.** Een communicatie- en betrokkenheidstraject vraagt tijd om uit te werken en vorm te geven. Wees je hiervan bewust aan de start.
- **Maak concrete afspraken en bouw regelmatige overleg/opvolgmomenten in.** Herbekijk de vooropgestelde tijdslijn en het plan ook op regelmatige basis om actief op te volgen, bepaalde activiteiten verder te concretiseren in de tijd en/of bij te sturen waar nodig.
- **Stel kleine doelen** die afgelijnd en haalbaar zijn in tijd en ruimte voor alle collega's. Wees hierbij realistisch.

Wat zijn tips voor andere Vlaamse KMO's?

- **Zorg dat je een duidelijk persoon voor ogen hebt.** Alle actoren moet je anders benaderen.
- **Iedere stap is een stap in de goede richting.** Het is zeker oké om niet meteen het eindresultaat voor ogen te zien. Door klein te starten en kleine doelen te stellen, kan het eindresultaat langzaam meer vorm krijgen.
- Laat ook **kleine pauze momenten** toe tussen de doelen. Zo creëer je energie om door te gaan en kan je alles vanuit een perspectief overschouwen.

Hieronder lijsten we nog enkele adviezen op die in een retrospectieve sessie met het team van Kineum naar voor werden geschoven:



Meer te weten komen?

Bezoek de [website](#) of contacteer [Thijs Desoete](#).



WILMS is een sterk waarde-gedreven familiebedrijf dat sinds 1975 actief is in rolluiken, zonwering en ventilatie. Ze zetten sterk in op duurzaamheid, kwaliteit en innovatie en zijn niet alleen met hun producten en procesverbeteringen, maar ook met hun HR-beleid en “people strategie” een echte trendsetter in de sector. De twee sleutelfactoren die volgens hen bijdragen aan hun succesvol duurzaamheidsbeleid zijn de betrokkenheid van medewerkers en de ondersteuning van het management.

Hoe hebben zij vormgegeven aan hun traject?

Het startpunt van het duurzaamheidstraject was de betrokkenheid van Wilms als pilootbedrijf in het project Sustatool van MVO Vlaanderen. Vandaag toetst Wilms steeds alle beslissingen aan het duurzaamheidskader, maar blijven ze ook steeds kritisch uitkijken naar andere duurzaamheidsinitiatieven. Hierbij moedigen ze de werknemers aan om zelf met duurzaamheidsideeën te komen.

Wat zijn sleutelfactoren tot succes?

- **Kritisch zijn** en vastgeroeste procedures herbekijken, eventueel met externen.
- **Klein beginnen** en groei geleidelijk aan in projectopvang en budget om zo grootse zaken te verwezenlijken.
- **Het niet te ver zoeken**; mogelijks zijn er reeds lokale initiatieven aanwezig waarmee je kan samenwerken.
- **Maximaal de medewerkers betrekken** in het bedrijf. Door ze te informeren, op te leiden en samen te brengen in een werkgroep/ opleiding, worden zij de ambassadeurs die duurzaamheid gaan verspreiden doorheen het bedrijf en daarbuiten. Zo zet Wilms sterk in op verplichte duurzaamheidsworkshops en sessies voor haar (nieuwe) werknemers, opdat iedereen een houvast wordt geboden dat naar de eigen job kan worden vertaald.



Meer te weten komen?

Bezoek de [website](#) of bekijk [deze video](#).



Succesfactoren



Betrek leiderschap vanaf het begin

Ondersteuning door leiderschap is fundamenteel voor het aanmoedigen en het hanteren van een zichtbare steun voor de strategie/project.



Stel een multidisciplinair team samen

Een multidisciplinair duurzaamheidsteam is in staat om experts, enthousiastelingen en inzichten vanuit verschillende departementen/domeinen samen te brengen, raakvlakken en/of synergiën te zoeken en op deze manier uitdagingen beter aan te pakken.



Holistisch plan met een focus op kritieke momenten

Alle aspecten van de communicatie-en betrokkenheidsactiviteiten zijn op elkaar afgestemd, (visueel) gelinkt en werken samen naar een gemeenschappelijk doel.



Meet en volg op

Continu monitoren en opvolgen hoe de communicatie landt, luisteren en integreren van constructieve feedback vanuit de organisatie.

Uitkomsten

Versnelde betrokkenheid:

Door doelgroepen actief te betrekken bij de ontwikkeling en uitvoering van duurzaamheidsinitiatieven, voelen zij zich meer verbonden met de organisatie en haar duurzaamheidsdoelen.

Positief imago en reputatie:

Een goed gecommuniceerd en betrokken duurzaamheidsbeleid kan het imago en de reputatie van de organisatie verbeteren. Het laat zien dat de organisatie zich inzet voor duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid, wat kan leiden tot een positieve perceptie bij klanten, investeerders en andere belanghebbenden.

Transparantie:

Transparantie over de voortgang van het duurzaamheidsproject vergroot het vertrouwen in lopende en nog komende projectactiviteiten.

Innovatie en concurrentievoordeel:

Door betrokkenheid van medewerkers en belanghebbenden bij duurzaamheidsinitiatieven, ontstaat er ruimte voor nieuwe ideeën en creatieve oplossingen. Dit kan de organisatie helpen om zich te onderscheiden van concurrenten en nieuwe zakelijke kansen te benutten.

- **1. Bepalen van objectieven en kernboodschappen**



1.1 Overzicht: Bepalen van objectieven en kernboodschappen



Het doel van deze activiteit is het bepalen van de **objectieven** en de **kernboodschappen** die hieraan gelinkt zijn, opdat je als organisatie een **duidelijke richting** uitzet, een **sterke basis** legt en er zo voor zorgt dat het duurzaamheidsbetrokkenheidstraject relevant is, resoneert en aansluit bij de kernwaarden van de organisatie.

Waarom is deze activiteit belangrijk?

Het is belangrijk om in eerste instantie te focussen op waar je als organisatie voor staat. Hiervoor neem je best de visie en missie van jouw organisatie als startpunt. Wat is jullie bestaansreden? Wat willen jullie concreet bereiken? Dit kan je helpen om de duurzaamheidsthema's te verduidelijken die belangrijk zijn voor jouw organisatie. Naast de eigen geïdentificeerde materiële duurzaamheidsthema's, kunnen verschillende tools en screenings worden aangewend om deze prioritering te bewerkstelligen (zie Appendix, pagina 41). Eens duidelijk voor welke thema's je duurzaamheidsbetrokkenheid wil vergroten, dienen de objectieven van het traject, alsook de kernboodschappen te worden vastgelegd.

- **Objectieven** ("Wat wil je met het betrokkenheidstraject bereiken?") worden aan het begin van het traject vastgelegd. Ze zijn belangrijk omdat ze de richting en consistentie doorheen het gehele traject bepalen en garanderen. Het vastleggen ervan aan het begin helpt om een duidelijk beeld te krijgen van wat men wil bereiken. Alle communicaties en activiteiten die nadien worden opgezet dienen hier steeds aan te worden getoetst.
- **Kernboodschappen** ("Waarom zijn deze duurzaamheidsthema's belangrijk voor onze organisatie?"), vastgelegd op basis van vastgelegde objectieven en geprioriteerde thema's, vormen de kern van het traject en vatten de meest belangrijke zaken samen. Het is deze inhoud die de lezers of luisteraars zal aantrekken en hun aandacht zal vasthouden. Zie pagina 13 voor meer informatie over de criteria van goede en doordachte kernboodschappen.

Wanneer begin ik er aan?

Het bepalen van de kernboodschap is een **cruciale eerste stap** bij het opzetten van een succesvol duurzaamheidsstorytelling traject. Begin hier vroeg mee om de richting van het traject te bepalen, de boodschap in lijn te brengen met de missie van de organisatie en betrokkenheid van belanghebbenden te vergroten.

Wie moet ik betrekken?

Een **diverse groep belanghebbenden** betrekken bij het duurzaamheidsstorytelling traject zorgt ervoor dat de boodschap relevant is en dat het traject op voldoende steun kan rekenen. Enkele sleutelfiguren ...

- Duurzaamheidsverantwoordelijken/ enthousiastelingen
- Management
- Vertegenwoordigers uit de doelgroepen (alsook specifieke werknemers)
- Communicatie/ marketingverantwoordelijken (om te bewaken dat het verhaal in lijn is met de algehele boodschap en identiteit van de organisatie)
- ...

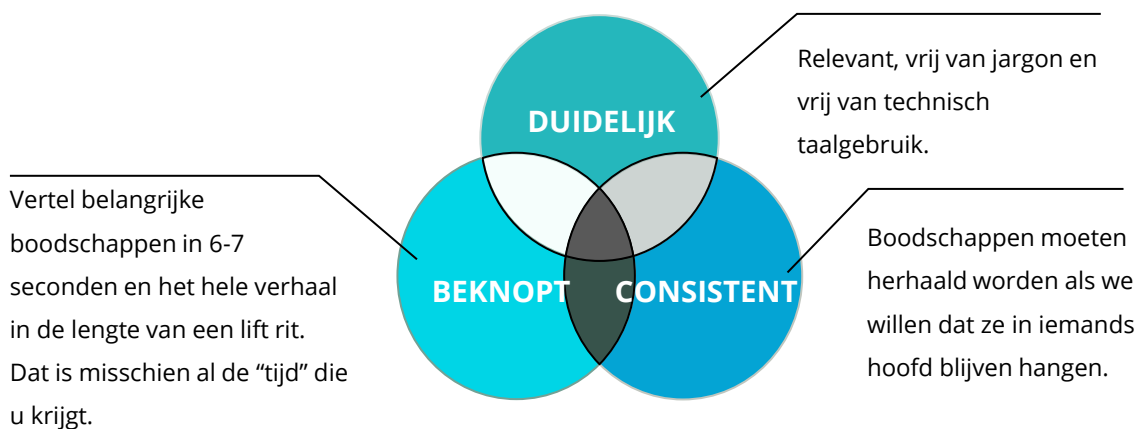
1.1 Overzicht: Bepalen van objectieven en kernboodschappen



Hoe ga ik aan de slag?

- **Reflecteer** rond sleutelvragen samen met sleutelfiguren en/of project/ duurzaamheidsmanager:
 - *Hebben wij als team eenzelfde beeld op de uitdagingen, mogelijkheden en de richting die we willen uitgaan met het communicatie-en betrokkenheidstraject?*
 - *Zijn we het erover eens hoe succes eruit ziet?*
- **Bepaal** de objectieven van het communicatie-en betrokkenheidstraject (zie voorbeeld pagina 14). Zorg ervoor dat deze zo concreet mogelijk gedefinieerd worden (zie ook “Tip vanuit de praktijk”).
- **Stem af** met management en verzeker buy-in van bij het begin.
- **Identificeer** kernboodschappen en zorg er hierbij voor dat ze duidelijk, beknopt en consistent zijn (zie onderstaande figuur). Hanteer de template op pagina 15 en vertrek vanuit het waarom om zo de essentie van de kernboodschappen samen te vatten.

Criteria voor het bepalen van kernboodschappen:



TIP vanuit de praktijk!

- Definieer doelstellingen volgens het **SMART-principe** (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden). Dit helpt om doelgerichter te zijn, de voortgang te meten, verwachtingen te beheren en de kans op succes te vergroten. De criteria voor een SMART-objectief zijn als volgt:
 - **Specifiek**: is de doelstelling eenduidig?
 - **Meetbaar**: onder welke meetbare of observeerbare voorwaarden is het doel bereikt?
 - **Acceptabel**: zijn deze doelen acceptabel voor de doelgroep?
 - **Realistisch**: is het doel haalbaar?
 - **Tijdgebonden**: wanneer moet het doel bereikt zijn?
- Zorg ervoor dat het leiderschap en het duurzaamheidsteam **gealigneerd** zijn rond de objectieven en de weg die afgelegd dient te worden. Breng iedereen samen in een **ambitiesessie** en bespreek verwachtingen, wensen, en angsten. Dit is een cruciale stap om de neuzen in dezelfde richting te krijgen bij aanvang van het traject en te kunnen anticiperen op mogelijke bezorgdheden doorheen het traject. Zorg ervoor dat iedereen duidelijk zijn/ haar verbintenis en toellegging uitspreekt.

1.2 Templates & voorbeelden: Bepalen van objectieven en kernboodschappen



Voorbeeld van objectieven



INFORMEREN

In de eerste plaats heeft de (interne) communicatie bij organisatie X de doelstelling om medewerkers en stakeholders te informeren over wat zich afspeelt in de organisatie en hoe de toekomst van organisatie X er zal uitzien.



CONNECTEREN

Naast informeren zal communicatie de interne medewerkers en/of andere belanghebbenden ook connecteren, met elkaar en met het management. Het geeft hen enerzijds het gevoel dat ze samen deel uitmaken van iets groters. Anderzijds hebben ze samen meer informatie en dus ook connectiepunten.



ENGAGEREN

De communicatie zal naast de creatie van een onderlinge connectie ook beogen om betrokkenheid te creëren met organisatie X als organisatie. Het geeft elke medewerker het gevoel fier te zijn bij organisatie X te werken, en elke externe belanghebbende het gevoel trots te zijn om bij organisatie X te horen, waardoor dit ook (zowel intern als extern) wordt uitgedragen en de uiteindelijke resultaten positief zal beïnvloeden.

1.2 Templates & voorbeelden: Bepalen van objectieven en kernboodschappen



Template voor kernboodschappen

“Begin niet met het meest concrete (de wat) maar begin met de kern van de activiteiten, de bestaansreden (de waarom)”



WAAROM?

Waarom is dit duurzaamheidsthema belangrijk voor ons? Hoe is dit gelinkt aan onze toekomstvisie?

HOE?

Hoe gaan we dit doen? Welke duurzaamheidsinitiatieven dienen we op te starten? Waar moeten we op letten om succesvol te zijn? Wie moeten we hiervoor activeren?

WAT?

Wat is het resultaat dat we willen zien? Waarnaar streven we?

-
- **2. Identificeren en begrijpen van doelgroepen**
-
-
-

2.1 Overzicht: Identificeren en begrijpen van doelgroepen



Het doel van deze activiteit is het verkrijgen van een **concreet en gedetailleerd zicht** op wie de **belangrijkste doelgroepen** zijn en het bepalen van welke doelgroepen betrokken moeten worden, gegeven hun level van invloed en impact. Bovendien is het **begrijpen** van de verwachtingen, behoeften en noden van deze doelgroepen cruciaal.

Waarom is deze activiteit belangrijk?

Verschillende doelgroepen hebben vaak verschillende communicatiestijlen, kanalen en boodschappen nodig om effectief te worden bereikt. Wat aanspreekt bij de ene doelgroep, kan mogelijk niet resoneren met een andere doelgroep. Daarom is het van cruciaal belang om doelgroepen te **identificeren**, **begrijpen** en te **segmenteren**, zodat de communicatie en storytelling specifiek kunnen worden **afgestemd** op elke groep. Dit verhoogt de kans op succesvolle interacties, betrokkenheid en het bereiken van de gewenste resultaten bij elke doelgroep. Meer bepaald beogen we met deze activiteit 3 objectieven:

- Een **duidelijk beeld krijgen** van welke teams de meeste invloed ondervinden van de duurzaamheidsinitiatieven.
- **Beter begrijpen** wie geïnformeerd en betrokken moet worden om de initiatieven te realiseren, zowel interne als externe belanghebbenden.
- **Relevantie** van de communicatie verhogen en acties definiëren om actief samen te werken met invloedrijke belanghebbenden.

Wanneer begin ik er aan?

Het identificeren van stakeholders zou idealiter plaatsvinden in de **vroege stadia** van de planning. Dit stelt je in staat om de juiste doelgroepen te bepalen en gerichte communicaties te ontwikkelen die aansluiten bij hun behoeften.

Wie moet ik betrekken?

Doelgroepen bepalen en begrijpen doe je best niet alleen. Betrek een **diverse groep**, opdat je de behoeften van de doelgroepen écht kan begrijpen:

- Duurzaamheidsverantwoordelijken/ enthousiastelingen
- Vertegenwoordigers van de belangrijkste doelgroepen
- Communicatie/ marketingverantwoordelijken (om te bewaken dat het verhaal in lijn is met de algehele boodschap en identiteit van de organisatie)
- ...

2.1 Overzicht: Identificeren en begrijpen van doelgroepen



Hoe ga ik aan de slag?

- **Reflecteer** over wie de belangrijkste doelgroepen zijn die een link hebben met het duurzaamheidsinitiatief. Denk na over zowel interne als externe doelgroepen en maak deze zo concreet mogelijk (zie template pagina 19).
- **Map de doelgroepen** op basis van de mate van impact die ze zullen ondervinden omwille van de duurzaamheidsinitiatieven, alsook de invloed die ze zullen uitoefenen op het slagen van de duurzaamheidsinitiatieven. Identificeer bovendien betrokkenheidsniveaus voor de doelgroepen die een hoge mate van impact zullen ondervinden (zie template pagina 20).
- **Ontwerp persona-kaarten** voor de belangrijkste geïmpacteerde doelgroepen om goed te begrijpen wat hun huidige barrières zijn, wat hun stimulansen zijn, waar ze van wakker liggen en hoe ze kunnen bijdragen (zie template pagina 21). Deze persona-kaarten zullen de basis vormen voor de volgende stap, waarin we het verhaal zullen vormgeven en concretiseren. Belangrijk in deze stap is de doelgroepen zo goed mogelijk te begrijpen, opdat gerichte communicatie kan worden vormgegeven. Neem hier dus zeker voldoende tijd voor.



TIP vanuit de praktijk!

Ga in gesprek met vertegenwoordigers van de doelgroepen en neem voldoende tijd om input uit de eerste hand te verzamelen inzake specifieke noden, verwachtingen, en bezorgdheden. Door in gesprek te gaan met deze doelgroepen, verzeker je dat je hen beter begrijpt en kan je de communicatie voldoende afstemmen met als doel betrokkenheid te verhogen. Bovendien is dit de uitgelezen kans om te tonen als organisatie dat de doelgroepen belangrijk zijn om succes te verzekeren. Zo garandeer je buy-in vanaf het begin.

2.2 Templates & voorbeelden: Identificeren en begrijpen van doelgroepen



Template voor het identificeren van doelgroepen



Management



Middle management



Werknemers



Externe doelgroepen

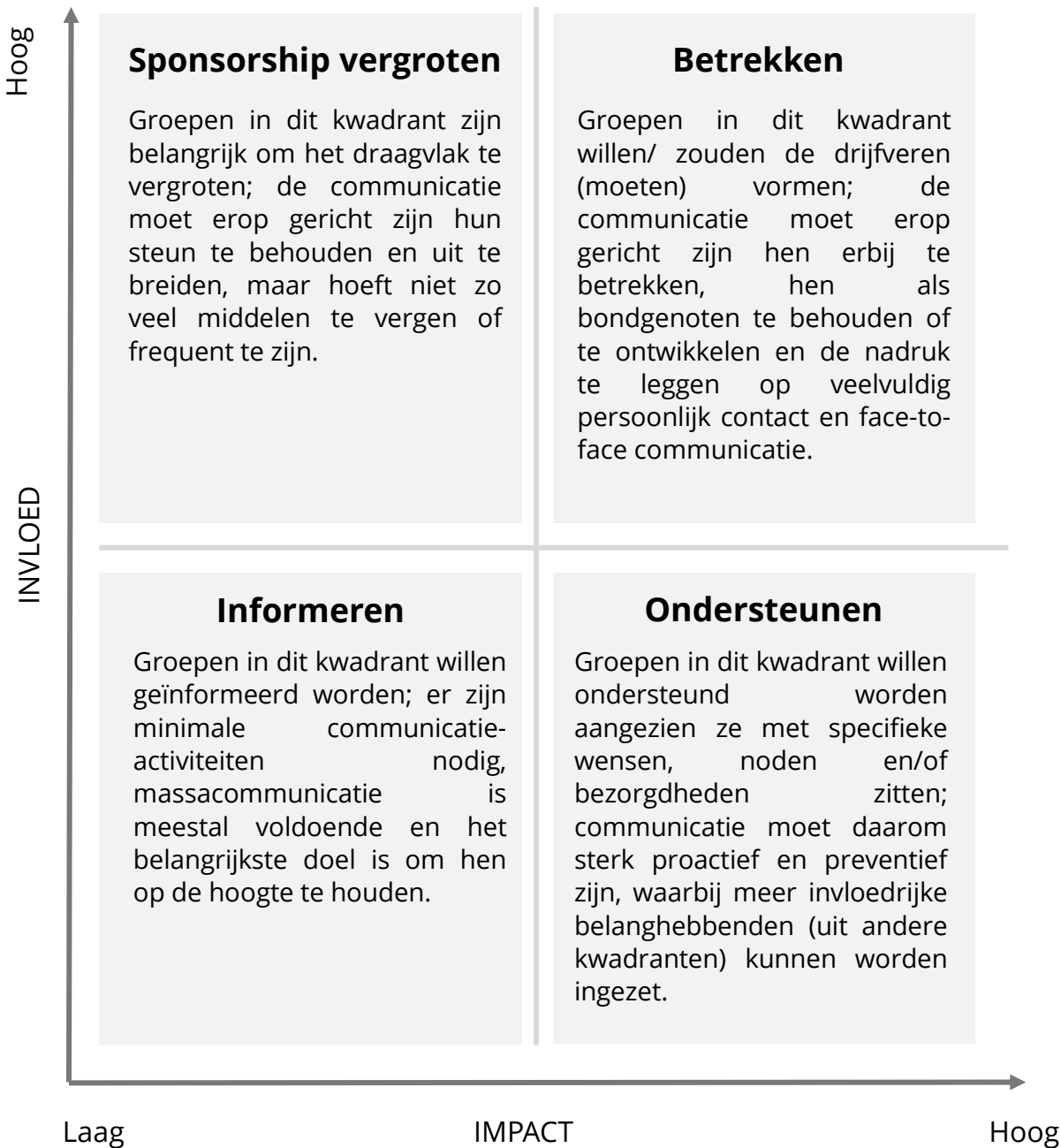
- 1 Identificeer de belangrijkste doelgroepen** die relevant zijn voor het communiceren en engageren rond de geïdentificeerde kernboodschappen. Gebruik de gedefinieerde categorieën hierboven als startpunt.
- 2 Concretiseer of specificeer additionele groepen** indien nodig.

2.2 Templates & voorbeelden:

Identificeren en begrijpen van doelgroepen



Template voor het mappen van doelgroepen: Doelgroepenmatrix



1 Voor elk van de geïdentificeerde doelgroepen, **bepaal de mate van invloed** die de groep heeft op het duurzaamheidsinitiatief en **de mate waarin de groep wordt geïmpacteerd** door het duurzaamheidsinitiatief waarover je wilt communiceren/ engageren. Dit bepaalt in welk kwadrant de verschillende doelgroepen zullen geplaatst worden:

- Sponsorship vergroten
- Betrekken
- Informeren
- Ondersteunen

2 Voor de doelgroepen die het meest geïmpacteerd zijn, bepaal de **betrokkenheidsniveaus** door een groene/ oranje/ rode bol toe te kennen.



Hoge mate van betrokkenheid



Gemiddelde mate van betrokkenheid



Lage mate van betrokkenheid

2.2 Templates & voorbeelden: Identificeren en begrijpen van doelgroepen



Template voor begrijpen van doelgroepen:
Persona-kaart



Waar ligt deze doelgroep van wakker?

Wat zijn hun vragen en noden? Hoe voelen ze zich?

Verwachtingen

Waar hopen ze op?

Bezorgdheden

Wat vrezen ze?

Hoe kan deze doelgroep bijdragen?

Hoe kunnen we deze groep activeren en zo een steentje laten bijdragen aan het duurzaamheidsverhaal?

- 1 Bouw een persona-kaart** voor de belangrijkste geïdentificeerde doelgroepen (hoge impact/ hoge invloed) door te reflecteren op bovenstaande vragen.
- 2 Definieer zo concreet mogelijk** hoe de doelgroep kan bijdragen, aangezien dit belangrijke input zal zijn om het verhaal te bouwen in de volgende stap.

-
-
- **3. Vormgeven aan het verhaal**
-
-
-

3.1 Overzicht: Vormgeven aan het verhaal



Het **doel** van deze activiteit is om de kernboodschappen, gelinkt aan de duurzaamheidsambities, op een duidelijke en overtuigende manier aan de belanghebbenden te communiceren. Het verhaal moet in lijn zijn met de kernwaarden en visie van het bedrijf. Het moet authentiek, transparant en gebaseerd zijn op geloofwaardige informatie.

Waarom is deze activiteit belangrijk?

Er zijn drie belangrijke redenen waarom het belangrijk is om voldoende tijd te besteden aan het ontwerpen van het verhaal:

- **Emotionele verbinding:** Een goed ontworpen verhaal kan een emotionele verbinding creëren met doelgroepen, waardoor de boodschap beter wordt onthouden en de kans groter wordt dat de duurzaamheidsbeslissingen worden ondersteund.
- **Duidelijkheid en eenvoud:** Een goed verhaal kan complexe informatie vereenvoudigen en het voor doelgroepen gemakkelijker maken om te begrijpen en zich ermee te identificeren. Dit kan helpen om vertrouwen en geloofwaardigheid op te bouwen.
- **Afstemming en samenwerking:** Een goed ontworpen verhaal kan helpen om doelgroepen af te stemmen op een gemeenschappelijk doel en een gevoel van gedeelde doelstelling te creëren. Dit kan met name belangrijk zijn als het gaat om duurzaamheidsbeslissingen, die vaak samenwerking vereisen tussen verschillende afdelingen, teams en belanghebbenden.

Wanneer begin ik er aan?

Het is het beste om **zo vroeg mogelijk te beginnen** met het bouwen van het duurzaamheidsverhaal. Het ontwerpen van een effectief verhaal kost tijd en vereist vaak **input en feedback** van verschillende belanghebbenden. Bovendien kan het bouwen van een duurzaamheidsverhaal een iteratief proces zijn, waarbij het verhaal voortdurend verfijnt en verbetert. Door vroeg te beginnen met het bouwen van het duurzaamheidsverhaal, wordt voldoende tijd voorzien om het verhaal te ontwerpen, te verfijnen en af te stemmen op de **behoeften** van je belanghebbenden. Dit kan helpen om de boodschap effectiever over te brengen en de kans te vergroten dat de duurzaamheidsinitiatieven worden **ondersteund** en geïmplementeerd.

Wie moet ik betrekken?

- Duurzaamheidsverantwoordelijken/ enthousiastelingen
- Communicatie/ marketingverantwoordelijken (om te bewaken dat het verhaal in lijn is met de algehele boodschap en identiteit van de organisatie)
- Vertegenwoordigers van de belangrijkste doelgroepen
- ...

3.1 Overzicht: Vormgeven aan het verhaal



Hoe ga ik aan de slag?

- **Start** vanuit de visie van de organisatie en de kernwaarden.
- **Reflecteer** op de ontwikkelde persona-kaart(en) in de vorige stap. Breid deze indien nodig verder uit, met bijzondere aandacht voor de vraag “Hoe kan deze groep bijdragen?”.
- **Structureer** het verhaal en bouw aan de verschillende onderdelen die een boeiend verhaal onderscheiden van de rest. Raadpleeg de template op pagina 25 en gebruik de verschillende bouwstenen om het verhaal vorm te geven.
- **Reflecteer** of het verhaal voldoende authentiek, en transparant is en gebaseerd is op geloofwaardige informatie. Wees je ervan bewust dat communicatie zeker niet enkel een goede nieuwsshow hoeft te zijn maar dat het veel waardevoller is om zaken te vermelden die nog niet zo goed lopen én wat de organisatie zal ondernemen om hieraan tegemoet te komen.



TIP vanuit de praktijk!

- Geef je **persona-kaart** vorm. Emoties en gedrag spelen een belangrijke rol in storytelling. Het begrijpen van de emotionele belevingswereld van je doelgroep stelt je in staat om empathie te tonen en een diepere verbinding te leggen. Dit kan leiden tot meer vertrouwen en betrokkenheid bij je boodschap, maar stimuleert ook gewenste acties of reacties.



Klik op de afbeelding om naar de template te gaan.

- Wees steeds **authentiek en transparant** wanneer je je verhaal vormgeeft en communiceert. Dit verhoogt niet alleen je geloofwaardigheid en vertrouwen naar je verschillende doelgroepen, het zorgt er op de lange termijn ook voor dat je betere relaties opbouwt en een positieve bedrijfscultuur bouwt. Het familiebedrijf Wilms is hier een goed praktijkvoorbeeld van (zie pagina 9). Zij toetsen de verhalen die ze communiceren steeds aan de waarden van het bedrijf.

3.2 Templates & voorbeelden: Vormgeven aan het verhaal



Template voor bouwen van het verhaal

1. Introductie:

Aandachtstrekker: Begin met een boeiend element (een verrassend feit, een vraag, of een persoonlijke anekdote).

Context: Introduceer kort de duurzaamheidsuitdaging.

2. Hoofddeel:

Uitdagingen: Schets de uitdagingen meer in detail. Wat houden ze concreet in? Wat zijn de gevolgen als er geen actie wordt ondernomen?

Oplossingen: Beschrijf de stappen die zijn genomen om deze uitdagingen aan te pakken.

Impact: Benadruk de tastbare resultaten en voordelen.

3. Conclusie:

Oproep tot Actie: Eindig met een uitnodiging aan stakeholders om betrokken te raken en nodig hen uit het initiatief te ondersteunen.

Visie: Schets een beeld van de toekomst en de positieve verandering die je inspanningen kunnen brengen.



4. Bepalen van tools, methoden en kanalen

4.1 Overzicht:

Bepalen van tools, methoden en kanalen



Het **doel** van deze activiteit is het duurzaamheidsverhaal zo doeltreffend mogelijk over te brengen aan de belangrijkste doelgroepen. De benadering moet worden afgestemd op de specifieke behoeften, voorkeuren en gewoonten van de doelgroepen, alsook de communicatiedoelstellingen en het type boodschap.

Waarom is deze activiteit belangrijk?

Het kiezen van de juiste methoden, tools en kanalen is essentieel om:

- **Doelgroep gerichtheid te garanderen:** Verschillende belanghebbenden hebben verschillende communicatievoorkeuren en -gewoonten, dus het is belangrijk om de communicatiebenadering hierop af te stemmen.
- **Effectiviteit en efficiëntie:** Het selecteren van de juiste methoden, tools en kanalen helpt om de impact van het duurzaamheidsverhaal te maximaliseren en de communicatiedoelstellingen te bereiken.
- **Consistentie en coherentie:** Door de tools, methoden en kanalen van communicatie van tevoren te bepalen, kunt u ervoor zorgen dat je boodschap consistent en coherent is over verschillende communicatieplatforms en -kanalen. Consistente communicatie draagt bij aan het opbouwen van vertrouwen en geloofwaardigheid bij de doelgroepen.

Wanneer begin ik er aan?

Wanneer doelgroepen reeds geïdentificeerd zijn, hun behoeften in kaart zijn gebracht en het duurzaamheidsverhaal heeft vorm gekregen. Deze stappen zijn belangrijke voorwaarden voor de selectie van de juiste tools, methoden en kanalen.

Wie moet ik betrekken?

- Duurzaamheidsverantwoordelijken/ enthousiastelingen
- Communicatie/ marketingverantwoordelijken (om te bewaken dat het verhaal in lijn is met de algehele boodschap en identiteit van de organisatie)
- Vertegenwoordigers van de belangrijkste doelgroepen
- ...

4.1 Overzicht: Bepalen van tools, methoden en kanalen



Hoe ga ik aan de slag?

- **Reflecteer rond enkele sleutelvragen**, samen met de project/duurzaamheidsmanager:
 - *Welke communicatiekanalen en betrokkenheidsactiviteiten werken goed vandaag/ hebben goed gewerkt in het verleden?*
 - *Welke communicatiekanalen en betrokkenheidsactiviteiten werken niet vandaag? Waarom wel/ niet? Zijn er specifieke metingen/ is er data beschikbaar hierover?*
 - *Welke kanalen en activiteiten sluiten best aan bij de objectieven van de communicatie?*
 - *Wat zijn de voorkeuren en behoeften van de doelgroepen op vlak van communicatie en betrokkenheid? Hoe worden zij vandaag bereikt? Wat gaat goed/ wat kan beter?*
- **Vul de template in** op pagina 29 en brainstorm over tools/ methoden en kanalen die effectief zijn voor het bereiken en engageren van de doelgroepen.
- **Bepaal KPI's** zodat de uitrol van de communicatie effectief kan opgevolgd en gemeten worden.
- **Map de tools/methoden en kanalen** op een matrix van dialoog potentieel/ reikwijdte om een overzicht te verkrijgen van waar de gekozen tools/methoden en kanalen zich bevinden. Op deze manier bekomt men een overzicht die visueel aangeeft of de communicatieobjectieven voldoende aangeraakt worden. Gebruik hiervoor de template op pagina 30.

4.2 Templates & voorbeelden: Bepalen van tools, methoden en kanalen



Template voor bepalen van tools, methoden en kanalen



Doelgroep X

Wat werkt goed vandaag?/ Heeft goed gewerkt in het verleden?		Wat werkt minder goed vandaag?

Objectieven	Methoden/ kanalen	KPI

- 1

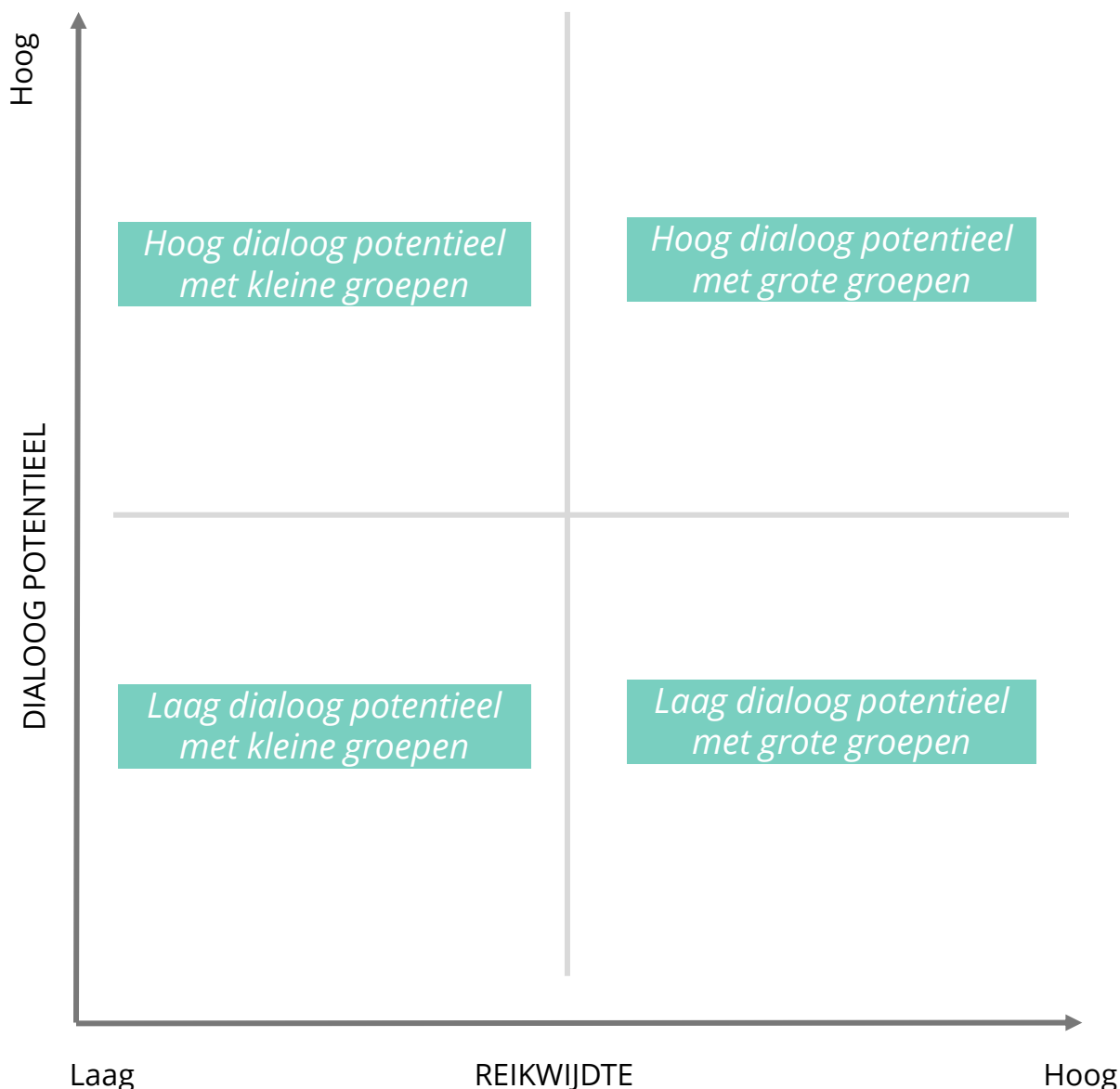
Vul bovenstaande template in voor de belangrijkste geïdentificeerde doelgroepen (hoge impact/ hoge invloed) door te reflecteren op bovenstaande vragen.
- 2

Definieer zo concreet mogelijk welke methoden/kanalen je zal gebruiken en welke KPI's hieraan gelinkt zijn.

4.2 Templates & voorbeelden: Bepalen van tools, methoden en kanalen



Template voor het evalueren van tools, methoden en kanalen



1 Voor elk van de geïdentificeerde methoden/tools en kanalen, bepaal de mate van dialoog potentieel en reikwijdte. Met dialoog potentieel bedoelen we de mate waarin een methode/tool de organisatie in staat stelt om in dialoog te gaan met de specifieke doelgroepen; met reikwijdte refereren we naar de mate waarin een methode/tool erin slaagt meer of minder (personen van de) doelgroep(en) te bereiken. Dit bepaalt in welk kwadrant de verschillende methoden/tools en kanalen zullen geplaatst worden:

- Hoog dialoog potentieel met kleine groepen
- Hoog dialoog potentieel met grote groepen
- Laag dialoog potentieel met kleine groepen
- Laag dialoog potentieel met grote groepen

2 Voor de verschillende methoden/tools en kanalen, duid met een kleur aan wat het **objectief is van de communicatie**. Bijvoorbeeld, indien een specifiek kanaal beoogt om doelgroepen te informeren, geef je een groene kleur; indien het een ander objectief beoogt, geef je een andere kleur. Op deze manier wordt erg zichtbaar of de verschillende methoden/tools en kanalen ook effectief de verschillende objectieven coveren.



5. Plannen van communicatie en betrokkenheidsinitiatieven

5.1 Overzicht: Plannen van communicatie en betrokkenheidsinitiatieven



Het **doel** van deze activiteit is om een overzicht te bewaren van alle duurzaamheids-communicatieactiviteiten in de tijd en om opvolging ervan te faciliteren. Het communicatieplan dient als een stappenplan waarin de verschillende concrete activiteiten voor elk van de projectfasen en doelgroepen worden gedefinieerd en regelmatig worden herzien.

Waarom is deze activiteit belangrijk?

Het opstellen van een communicatieplan en het plannen van de verschillende betrokkenheidsinitiatieven heeft meerdere doelen:

- **Samenvatten van de uitkomsten van voorgaande doorlopen stappen** in een overzichtelijk geheel waardoor de strategie in een praktisch en operationeel document wordt vertaald.
- **Prioriteren** van de belangrijkste communicatie en betrokkenheidsinitiatieven over de tijd waarbij rekening gehouden wordt met de noden van de verschillende doelgroepen.
- Verzekeren van een **cadans**. Het geeft de mogelijkheid om **uitrol** van de verschillende activiteiten **op te volgen** en tijdig nieuwe activiteiten op te starten.
- Duidelijk maken wie **verantwoordelijk** is voor welke activiteiten.

Wanneer begin ik er aan?

Wanneer communicatiedoelen, kernboodschappen, behoeften van doelgroepen, communicatiekanalen en methoden voor engageren in kaart zijn gebracht. Het communicatieplan is een levend document dat continu moet herzien worden op basis van feedback en vooruitgang/ succes (zie ook Hoofdstuk 6, pagina 36).

Wie moet ik betrekken?

- Duurzaamheidsverantwoordelijken/ enthousiastelingen
- Communicatie/ marketing/ HR- verantwoordelijken (om specifieke duurzaamheidscommunicatie-en betrokkenheidsinitiatieven te aligneren met andere communicatie-en betrokkenheidsinitiatieven die voor het bedrijf gepland staan).
- ...

5.1 Overzicht: Plannen van communicatie en betrokkenheidsinitiatieven



Hoe ga ik aan de slag?

- Gebruikmakend van de inzichten uit de vorige stappen, **bepaal communicatie- en betrokkenheidsactiviteiten** voor elk van de doelgroepen.
- **Bouw het communicatieplan** door de template op pagina 34 en pagina 35 in te vullen. **Reflecteer hierbij rond enkele sleutelvragen** samen met het project/ duurzaamheidsteam:
 - *Op welk moment wordt de communicatie- en betrokkenheidsactiviteit uitgevoerd en wanneer dient deze afgerond te zijn?*
 - *Wie is praktisch verantwoordelijk voor het uitvoeren van de activiteit?*
 - *Hoe ziet het feedback – en reviewproces er uit?*
 - *Welke doelgroep willen we bereiken met de communicatie activiteit?*
 - *Wat is de inhoud van de communicatie- en betrokkenheidsactiviteit? Wat willen we ermee bereiken?*
 - *Welke methode wens je te gebruiken om de boodschap over te brengen?*
 - *Zijn er belangrijke project mijlpalen en/of bedrijfsmomenten/ evenementen die kunnen gebruikt worden/ waarmee rekening dient gehouden te worden op het communicatieplan?*
 - *Hoe vaak wil je de activiteit herhalen?*
 - *Welke zijn de uitdagingen/ blokkerende factoren die je voorziet bij het implementeren van de activiteiten? Wat kunnen acties zijn om hieraan tegemoet te komen?*
- **Denk na wanneer de specifieke activiteit geslaagd zal zijn.** Wat heb je dan bereikt? Probeer dit zo concreet mogelijk neer te schrijven en op te volgen.
- **Rol je plan uit door te bouwen op je team van enthousiastelingen** (als ambassadeurs) die de boodschappen willen uitdragen en de rest van de organisatie mee zullen activeren.



TIP vanuit de praktijk!

- **Zorg ervoor dat communicatie en betrokkenheidsinitiatieven in een groter geheel passen** en geen afzonderlijke ad-hoc activiteiten zijn. Bij het plannen van de verschillende communicatie en betrokkenheidsactiviteiten is het belangrijk de link met het groter geheel (kapstok) niet uit het oog te verliezen (“Hoe linken alle ondernomen communicatie en betrokkenheidsactiviteiten nu samen en dragen ze bij tot eenzelfde geheel?”). **Herkenbaarheid** en het **benoemen** van hoe de verschillende activiteiten samen bijdragen tot specifieke doelstellingen, alsook het **herhalen** van deze boodschappen is daarbij cruciaal.
- **Bouw op je team van enthousiastelingen** om je initiatieven uit te rollen. Zij kunnen fungeren als duurzaamheidsambassadeurs en belangrijke boodschappen uitdragen naar de rest van de organisatie.

5.2 Templates & voorbeelden: Plannen van communicatie en betrokkenheidsinitiatieven



Template voor bouwen van het communicatieplan

	Maand 1	Maand 2	Maand 3	Maand 4	Maand 5
DOELGROEP 1					
DOELGROEP 2					
DOELGROEP 3					
DOELGROEP 4					
...					

- 1 **Map de geïdentificeerde communicatie en betrokkenheidsinitiatieven** op een tijdslijn, rekening houdende met belangrijke “moments that matter” voor de verschillende doelgroepen, alsook project mijlpalen.
- 2 **Breng zoveel mogelijk variatie aan in het plan** door verschillende kanalen/ objectieven en boodschappen af te wisselen in de tijd.

5.2 Templates & voorbeelden: Plannen van communicatie en betrokkenheidsinitiatieven



Template voor concretiseren van de initiatieven op het communicatieplan

TIMING	
EIGENAAR	
DOELGROEP	
KANAAL	
OBJECTIEF	
KERNBOODSCHAP	
ACTIVITEIT	

- 1

Concretiseer het communicatieplan door bovenstaande (verticale) template in te vullen. Reflecteer hierbij rond de sleutelvragen die worden beschreven op pagina 33. Streef ernaar om objectieven zo concreet mogelijk te vertalen in KPI's om succes op te volgen en te meten.
- 2

Herzie dit communicatieplan op regelmatige basis met het project team/ duurzaamheidsteam (en/of communicatieteam). Stuur bij waar nodig.



6. Meten en evalueren

6.1 Overzicht: Meten en evalueren



Het **doel** van deze activiteit is om inzichten te verkrijgen in de effectiviteit van het communicatie-en betrokkenheidstraject, en meer bepaald sterktes, potentiële barrières en mogelijke mitigatie acties te identificeren voor de verschillende doelgroepen.

Waarom is deze activiteit belangrijk?

Het meten van de effectiviteit van de duurzame communicatie-en betrokkenheidsinitiatieven heeft een aantal belangrijke doelstellingen:

- Bepalen of een bepaald initiatief **op de juiste weg is** en wanneer er **veranderingen** nodig zijn om de effectiviteit te waarborgen.
- **Beoordelen** van de **kwaliteit van activiteiten**
- **Inzetten** van middelen op de meest waardevolle manier en efficiënte manier.

Wanneer begin ik er aan?

Indien men een impactvol communicatie en betrokkenheidstraject beoogt, is het aangeraden om niet alleen tijdens en na uitrol maar ook vooraf te meten/ feedback te verzamelen. Hieronder de verschillende mogelijkheden op een rij:

- **Voor het uitrollen van het communicatieplan:** Om kwantitatieve en kwalitatieve inzichten te vergaren in noden/ behoeften en op basis hiervan je activiteiten aan te passen en effectief op te stellen.
- **Tijdens het uitrollen van het communicatieplan:** Om communicatie activiteiten bij te sturen, toe te voegen of te veranderen waar nodig.
- **Na de uitrol van het communicatieplan:** Om de doeltreffendheid van het communicatietraject na te gaan.

Wie moet ik betrekken?

- Duurzaamheidsverantwoordelijken/ enthousiastelingen
- Specifieke doelgroepen die het onderwerp vormen van het communicatie- en betrokkenheidsplan.
- Communicatie/ marketing/ HR- verantwoordelijken (om specifieke gehanteerde methoden voor meten en evalueren toe te passen op het duurzaamheidscommunicatie-en betrokkenheidstraject).
- ...



Hoe ga ik aan de slag?

1. **Bepaal op welke momenten** in het communicatieplan er idealiter gemeten moet worden. Voorzie voldoende tijd in het plan om meetmomenten op te zetten, uit te rollen, input te analyseren en nadien te communiceren.
2. **Identificeer de methoden om te meten**, evalueren en feedback te verzamelen. Gebruik hiervoor de template op pagina 39 ter inspiratie.
3. **Reflecteer over volgende sleutelvragen** alvorens de metingen op te zetten:
 - *Indien je een vragenlijst gebruikt, hoeveel vragen hanteer je idealiter om te vermijden dat de response rate te laag is?*
 - *Hoe zet je best de meetmomenten op, opdat je resultaten over de tijd kan vergelijken?*
 - *Gegeven de behoeften en noden van de doelgroepen, wat is de ideale methode om feedback te verzamelen?*
 - *Wat is de beste manier om de verzamelde inzichten weer te geven?*
 - *Hoe communiceer je best over de verzamelde feedback?*
 - *Welke mogelijke acties kan je opzetten om met de verzamelde feedback aan de slag te gaan?*



TIP vanuit de praktijk!

1. **Aligneer methoden van meten en evalueren met stakeholder interesses.** Zorg ervoor dat de gebruikte meetwaarden voor het meten en evalueren van duurzaamheidsinspanningen aansluiten bij de belangen en zorgen van belangrijke belanghebbenden, zoals investeerders, klanten, werknemers en de gemeenschap.
2. **Geef trends weer in de tijd** door gelijkaardige thema's en vragen te bevragen over verschillende momenten in de tijd, bij verschillende doelgroepen. Dit stelt je in staat om trends weer te geven, heel gericht acties te definiëren en impact op te volgen.
3. **Maak het zo makkelijk mogelijk voor de doelgroepen om feedback te geven.** Indien je een vragenlijst hanteert om feedback te verzamelen, beperk deze dan tot de essentie en wees slim in het opstellen van je vragen. Verkiez gesloten vragen op een puntenschaal en vermijd waar mogelijk open vragen, aangezien deze meer tijd van de bevroagden vragen. Denk ook na over het moment waarop je bevraagt, creëer bijvoorbeeld tijd voor de deelnemers om de vragenlijst in te vullen (tijdens een fysiek moment van samenzijn/ een meeting).

6.2 Templates & voorbeelden: Meten en evalueren



Template voor selecteren van de juiste methode voor meten en evalueren

Mogelijke methoden voor meten & evalueren

- Vragenlijst
- Focusgroepen
- Interviews
- Feedbackplatform (bv. Een specifieke fysieke plek) binnen de organisatie waar werknemers hun feedback kunnen neerpennen
- Social media posts

Mogelijke KPI's

Bereik:

- # communicaties uitgestuurd/ initiatieven georganiseerd
- # bekeken (bv. Voor video's)

Betrokkenheid:

- Participatiegraad
- # reacties ontvangen op specifieke geschreven communicaties,
- # clicks
- # gedeeld

Feedback

- Attitude ten aanzien van duurzaamheidscommunicatie en/of beleid (bv. gemeten aan de hand van betrokkenheid survey of korte poll na afloop van een initiatief)

Appendix

Deze appendix bevat achtergrondinformatie over duurzaamheid, huidige trends in Vlaanderen en hoe inzichten in duurzaamheidsmaturiteit kunnen helpen bij het bouwen aan engagement.

- **Duurzaamheid in Europa en Vlaanderen**
- **Trends en huidig MVO landschap bij Vlaamse KMO's**
- **Van duurzaamheidsmaturiteit naar duurzaamheidsengagement**



De urgentie van duurzaamheid in Europa

Duurzaamheid staat vandaag de dag hoog op de agenda in Europa. De klimaatcrisis, uitputting van grondstoffen en milieuvervuiling vragen om dringende en gecoördineerde actie. De Europese Unie (EU) heeft daarom de afgelopen jaren verschillende beleidskaders geïntroduceerd om duurzaamheid en milieubescherming te bevorderen. Een van de meest ambitieuze initiatieven is de Europese Green Deal, die streeft naar klimaatneutraliteit tegen 2050. Met deze Deal wil de EU niet alleen de uitstoot van broeikasgassen drastisch verminderen, maar ook het economische systeem hervormen om duurzamer en circulair te worden. De Green Deal is een belangrijke leidraad voor overheden, bedrijven en burgers in alle EU-lidstaten om gezamenlijk te bouwen aan een groene, duurzame toekomst. De Europese Green Deal is nauw verbonden met andere initiatieven zoals het Klimaatakkoord van Parijs en de 17 Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDG's) van de Verenigde Naties. Het EU-kader voorziet in wetgeving en richtlijnen die lidstaten helpen concrete stappen te zetten om klimaatverandering tegen te gaan en biodiversiteit te beschermen. Denk bijvoorbeeld aan het Fit for 55-pakket, dat richtlijnen omvat voor het verlagen van de uitstoot met 55% tegen 2030. De Europese Commissie stimuleert lidstaten om actief bij te dragen aan de Europese klimaatdoelen door zowel nationale als regionale initiatieven te ondersteunen. Dit EU-kader vormt dan ook de basis voor vele duurzame initiatieven binnen de verschillende landen en regio's van de Unie.

Duurzaamheidsinitiatieven in Vlaanderen: Van beleid naar praktijk

In Vlaanderen heeft het EU-kader een directe invloed op het beleid en de initiatieven rond duurzaamheid. De Vlaamse overheid zet zich actief in om de Europese klimaat- en duurzaamheidsdoelstellingen te behalen door een breed scala aan maatregelen te implementeren. Het Vlaams Klimaatplan, bijvoorbeeld, richt zich op het reduceren van CO₂-uitstoot en het stimuleren van hernieuwbare energiebronnen. Daarnaast zijn er ook programma's die specifiek focussen op circulaire economie en duurzaam materiaalgebruik, zoals het beleidsplan "Visie 2050". Hierin staat een transitie naar een duurzamer Vlaanderen centraal, met aandacht voor energie-efficiëntie, afvalreductie en duurzame mobiliteit.

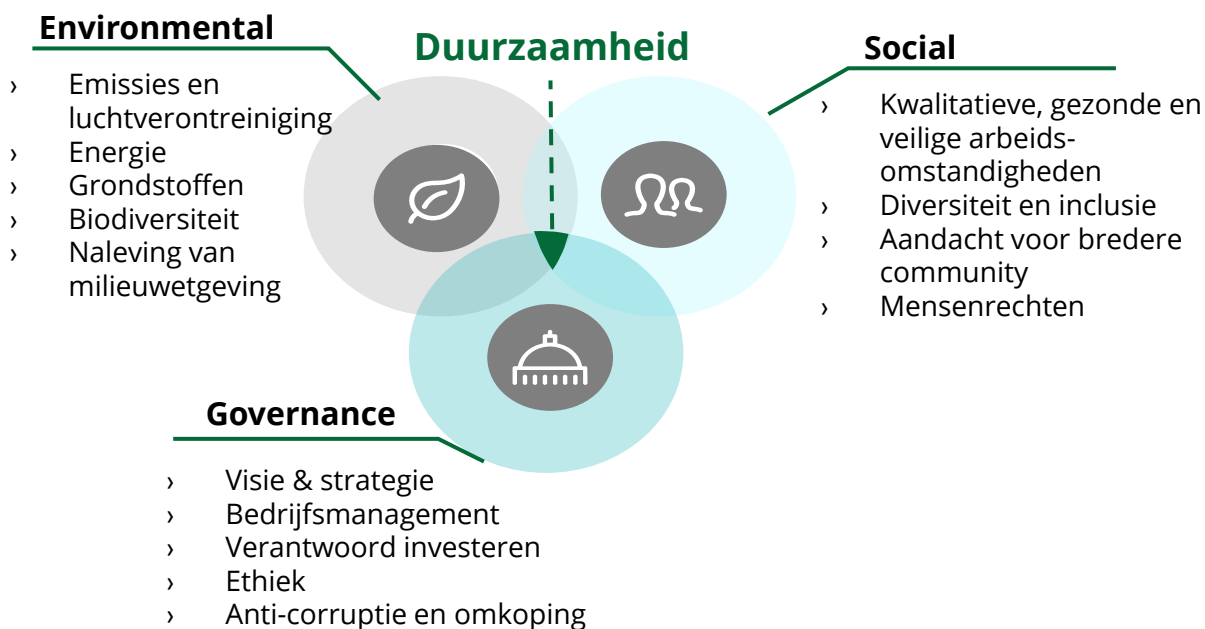
De laatste jaren heeft MVO Vlaanderen tal van tools en methoden ontwikkeld die organisaties ondersteunen bij het in kaart brengen en prioriteren van hun materiële duurzaamheidsthema's en hen in staat stellen acties te formuleren. Hieronder een greep uit het aanbod:

- **MVO scan:** Geeft de bedrijven op één bepaald moment in de tijd een zicht op hoe ver het bedrijf al staat met de implementatie van MVO-initiatieven en MVO in het management. De MVO-scan is geënt op ISO 26000, de internationale richtlijn rond MVO, en geeft meteen ook verbetergebieden aan met concrete voorbeelden en tips om aan de slag te gaan.
- **Sustatool:** Helpt KMO's of kleinere organisaties werk maken van een duurzaamheidsbeleid. Op MVO Vlaanderen vind je de tool gratis terug en sinds 2025 zit deze in een nieuw jasje. De Sustatool kan je inspireren om je duurzaamheidsstorytelling inhoudelijk vorm te geven en op te volgen. Er wordt een praktische no-nonsense aanpak gevolgd, gebaseerd op een systeem van continue verbetering: je kijkt naar wat er reeds gebeurt binnen je organisatie en wat anderen doen. Vervolgens zet je in op wat je beter wil doen, waarbij je acties kiest per thema. Je koppelt de gekozen acties aan je doelstellingen, je projectplanning en projectuitvoering. Ten slotte voer je een controle uit om te zien of je doelstellingen werden bereikt.



Duurzaamheid omvat aspecten doorheen drie domeinen (ESG), waarin elke onderneming moet voldoen aan een bepaalde minimale vereiste op elk domein om hun toekomst te vrijwaren.

De verschillende aspecten van ESG:



Bedrijven voelen vanuit verschillende hoeken druk (push) om na te denken over de impact van hun activiteiten op de omgeving en zien opportuniteiten (pull) om competitief voordeel te verhogen door slim in te spelen op verschillende aspecten van duurzaamheid.

- **“Push” factoren;** Regulering (strengere wetgeving zoals omgevings- en milieuvergunningen), leveranciers (vereisten rond duurzame grondstoffen, certificatie en transparantie), sustainable finance (vraag naar niet-financiële rapportering, duurzaamheidsindex, ...).
- **“Pull” factoren:** Talent (verhoogde betrokkenheid en productiviteit, aantrekkingskracht), hogere winstmarges (hogere betalingsbereidheid, verbeterde efficiëntie), toekomstgericht business model (sterk merk en reputatie, differentiatie vs. concurrenten, circulariteit).

Als onderdeel van de Green Deal, introduceerde de EU een actieplan om de transitie naar een klimaatneutraal continent te financieren, namelijk de EU Taxonomie (en hieronder de CSRD).



Naast wettelijke kaders die onder andere als doel hebben meer uniformiteit te bewerkstelligen, is er een breed scala aan diverse duurzaamheidskaders en -labels (vrijwillige initiatieven) die invloed hebben op de transparantie in de markt. Onze observaties en bevindingen uit gesprekken met KMO's maken duidelijk dat zij vaak beschikken over een intrinsieke focus op duurzaamheid, maar doorgaans een formele duurzaamheidsrapportering missen, terwijl klanten steeds meer transparantie rond ESG-kwesties eisen. Hieronder worden de belangrijkste bevindingen en observaties samengevat.



DUURZAAMHEID VAAK INTRINSIEK INGEBAKKEN BIJ KMO'S

- › **Reputatie en nalatenschap:** Het behoud van naam en reputatie motiveert om duurzame beslissingen te nemen
- › **Langdurig perspectief:** Het streven naar continuïteit over generaties heen maakt duurzaamheidsbeslissingen natuurlijker
- › **Risicobeheer:** Duurzaamheid vermindert risico's (bv. Milieu- en reputatieschade)
- › **Familiewaarden:** Familiewaarden zoals integriteit en verantwoordelijkheid sluiten nauw aan bij duurzaamheid



RAPPORTERING WORDT VAAK OP VRAAG VAN OMGEVING GEACTIVEERD

- › **Toenemende belangstelling:** groeiende bewustwording van duurzaamheid onder consumenten, investeerders,...
- › **Reactieve rapportering:** KMO's reageren vaak op externe verzoeken voor rapportering in plaats van proactief te zijn
- › **Externe aanmoediging:** De vraag naar rapportering komt vaak van buitenaf bij investeerders of klanten
- › **Bepaalde middelen en expertise:** KMO's beschikken maar over beperkte middelen waardoor ze pas later actie ondernemen



KMO'S FOCUSSEN VOORAL OP E-COMPONENT EN MINDER OP S & G

- › **Directe impact & kostenbesparing:** Maatregelen zoals energiebesparing en afvalreductie kan leiden tot snelle besparingen
- › **Regelgeving & subsidies:** Er is meer steun en regelgeving voor milieumaatregelen
- › **Klantenverwachtingen:** Groeiende vraag naar milieuvriendelijke producten
- › **Bepaalde middelen:** KMO's hebben meestal niet genoeg middelen voor uitgebreide sociale & governance programma's



BEPERKTE INFORMATIE

- › **Complexiteit:** Duurzaamheid en wetgeving zijn complex voor KMO's, waardoor begrip en toepassing moeilijk zijn
- › **Bepaalde toegang:** KMO's hebben mogelijks minder toegang tot gespecialiseerde informatiebronnen en adviesdiensten
- › **Tijd & middelen:** KMO's hebben vaak beperkte middelen en tijd, waardoor ze minder prioriteit geven aan duurzaamheid
- › **Gebrek aan specifieke richtlijnen:** Informatiebronnen richten zich meestal op grote bedrijven en minder op KMO's



VRAAG NAAR TRANSPARANTIE OMTRENT ESG-PRESTATIES

- › **Groeiende bewustwording:** Consumenten en andere belanghebbenden worden steeds meer bewust van ESG-kwesties
- › **Impact op aankoopbeslissingen:** Consumenten willen hun aankoopbeslissingen afstemmen op duurzaamheidsoverwegingen
- › **Bedrijfsrespons en concurrentievoordeel:** Bedrijven moeten hun ESG-prestaties meten, rapporteren en verbeteren om aan de verwachtingen van klanten te voldoen en een concurrentievoordeel te behouden

Van duurzaamheidsmaturiteit naar duurzaamheidsengagement



Bij de opstart van het communicatie-en betrokkenheidstraject is het belangrijk om stil te staan bij twee zaken:

- **Huidige maturiteit van de organisatie inzake duurzaamheid**
- **Huidige niveau van duurzaamheidsengagement**

Hieronder geven we meer inzicht en informatie in beide elementen.

Duurzaamheidsmaturiteit

Maturiteitsschaal:

ONTDEKKEN	DOEN	WORDEN	ZIJN
Reactieve strategie ten opzichte van duurzaamheidsregels en risicobeheer, prioriteit geven aan mijlpalen op korte termijn en het lanceren van nieuwe mogelijkheden via cross-functionele teams.	Toekomstgerichte doelen voor de duurzaamheidsstrategie, vergezeld van een gecentraliseerd duurzaamheidsteam en steun van het topmanagement.	Duurzaamheidsactiviteiten zijn een belangrijk onderdeel van de prestatiecijfers en er worden ad-hoc werkgroepen opgericht om de capaciteiten en kennis van het kernteam te versterken.	Iedereen is betrokken bij en op de hoogte van duurzaamheidsdoelen, de manier van werken is volledig veranderd om deze nieuwe doelen te ondersteunen en de bedrijfsprioriteiten zijn verschoven naar proactief handelen.
Geen echte verandering in de organisatie	Topmanagement begint met het doorvoeren van echte veranderingen in de organisatie door het opbouwen van nieuwe capaciteiten.	Meer geavanceerdere veranderingen worden aangebracht in de manier van organiseren, werken en handelen.	Duurzaamheid is verankerd in het DNA van de organisatie.

Duurzaamheid, het ondernemen van duurzaamheidsinitiatieven en het opstarten van communicatie hierrond door organisaties is een voortdurend **groeiproces**, waarin men meer waarde creëert als organisatie naarmate men in de richting van het **“Zijn” niveau** beweegt op de maturiteitsschaal (zie hierboven).

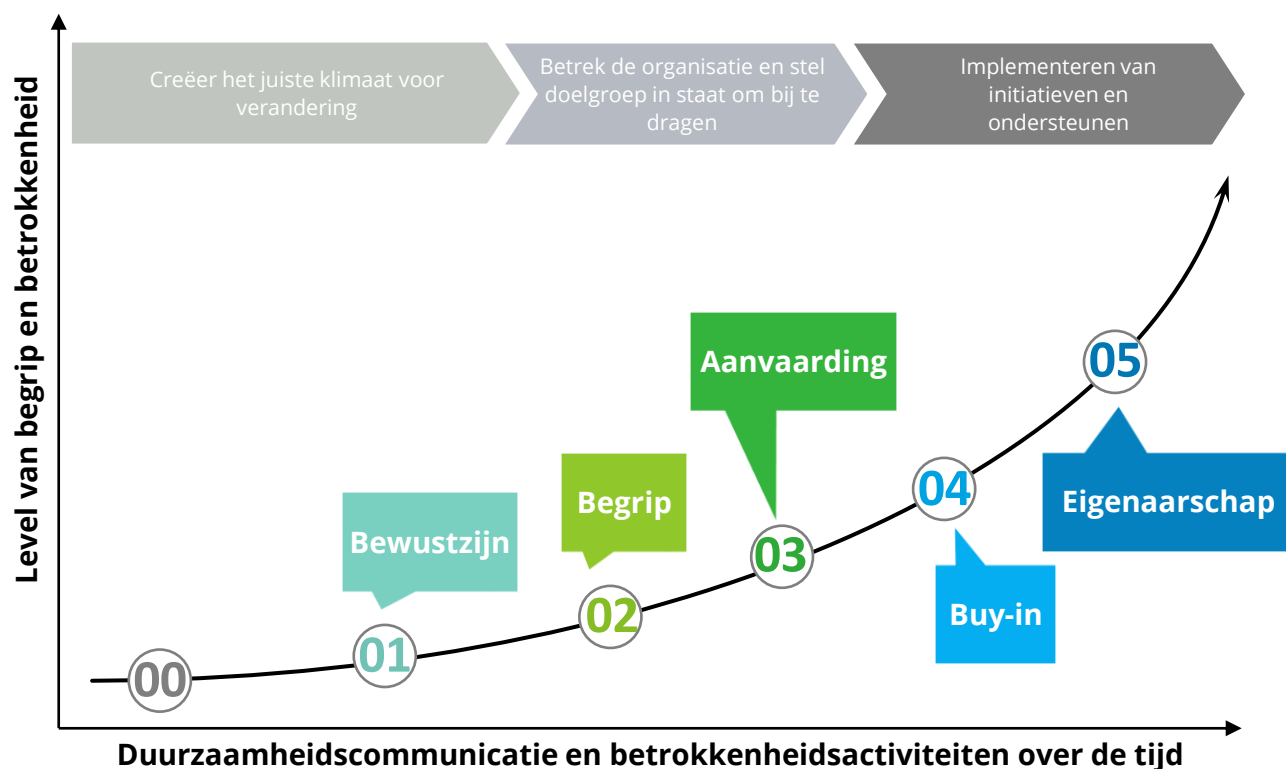
Onderzoek over de voorbije jaren (Deloitte, 2023-2024)¹ toont ons dat het merendeel van de organisaties zich vandaag de dag bevindt op het **“Doen” niveau**, waarbij er reeds wordt nagedacht over toekomstgerichte doelen voor de duurzaamheidsstrategie, er steun aanwezig is van het topmanagement en er sprake is van een gecentraliseerd duurzaamheidsteam. Het bereiken van de volgende stap, echter, vereist gewoonlijk een **aanzienlijke inspanning** waarbij het engagement ten aanzien van duurzaamheid zich meer verspreidt doorheen alle lagen van de organisatie en er op een gedecentraliseerde manier rond duurzaamheidstopics gewerkt wordt. Vanaf maturiteitsniveau **“Worden”** en **“Zijn”** worden leiders, werknemers en belangrijke externe doelgroepen **gemobiliseerd** en **betrokken** bij de strategie en de duurzaamheidsinitiatieven, waardoor het bewustzijn en het eigenaarschap toenemen. Het is belangrijk voor een organisatie om te bepalen op welk maturiteitsniveau zij zich bevindt, zodat zij **gericht** te werk kan gaan bij het opstellen van een duurzaamheids- en betrokkenheidstraject. Dit stelt hen in staat om communicatie- en betrokkenheidsactiviteiten te kiezen die passen bij het huidige maturiteitsniveau en beter aansluiten bij de organisatie. Naast dit toegelichte kader van duurzaamheidsmaturiteit, zijn er nog anderen manieren mogelijk om de huidige maturiteit van de organisatie in kaart brengen (bv. Via de MVO-scan, zoals aangehaald in de introductie).



Duurzaamheidsengagement

Door communicatie en duurzaamheidsinitiatieven wil men mensen bewust maken van duurzaamheid en hen aanzetten tot actie, rekening houdend met de huidige maturiteit van de organisatie. De communicatie en betrokkenheidsactiviteiten dienen er dan ook op gericht te zijn om deze verschuiving te realiseren. Dit wordt hieronder weergegeven aan de hand van de betrokkenheidscurve.

Betrokkenheidscurve¹:



- 00 Individuen zijn **niet op de hoogte** en weten niet of en in welke mate de organisatie op duurzaamheid inzet.
- 01 Ze **weten** waar duurzaamheid binnen hun organisatie staat en kennen de volgende stappen.
- 02 Ze **begrijpen** de **diepere betekenis** en de voordelen/ impact die MVO en de duurzaamheidsambities met zich meebrengen.
- 03 Ze zijn **intrinsiek gemotiveerd** om de duurzame verandering te bewerkstelligen.
- 04 Ze zijn **betrokken** in en **nemen actief deel** aan MVO en duurzaamheidsinitiatieven.
- 05 Ze voelen zich **100% betrokken**, wat een gevoel van eigenaarschap creëert en ze ontwikkelen innovatieve manieren om bij te dragen en de duurzaamheidsactiviteiten te verbeteren en uit te dragen.

1. Deloitte (2023). *A journey of change, employee commitment and engagement to become a sustainable organization*.



Belangrijke vragen om te overwegen wanneer men doelgroepen doorheen de verschillende stadia van de betrokkenheidscurve wil bewegen:



Bewustzijn

- Wat is de verandering?
- Waarom doen we het?
- Waarom nu?
- Wat betekent de verandering voor de manier waarop we het werk gedaan krijgen?
- Wat hebben we geleerd van het verleden?



Begrip

- Wat zijn de gevolgen voor de doelgroepen?
- Wanneer wordt het project uitgerold naar de verschillende doelgroepen/ de hele organisatie?
- Wat zijn de voordelen?
- Is er training nodig?
- Wat levert het hen op?



Aanvaarding

- Welke middelen moet ik inzetten om dit succesvol te laten verlopen en voor hoe lang?
- Wat zijn enkele van de specifieke veranderingen die ik aan de doelgroepen moet doorgeven en wanneer?



Buy-in

- Wat zijn de nieuwe gedragingen/processen die versterkt moeten worden?
- Hoe kunnen doelgroepen de gewenste resultaten ondersteunen?
- Welke veranderingen moeten er worden aangebracht in de manier waarop de organisatie KPI's gebruikt?



Eigenaarschap

- Hoe kunnen de doelgroepen de organisatie aansturen om de voordelen van de verandering te realiseren?
- Hoe zullen teams de nieuwe processen ondersteunen en de voordelen benutten?

