

A person stands with their back to the camera, arms outstretched, looking out from a large circular opening in a dark, textured wall. The view outside is a panoramic cityscape at dusk or dawn, with the Empire State Building prominently visible in the center. The scene is framed by the circular opening, creating a sense of looking out from a hidden or elevated position.

de inspirerende 40
2016

de tijd van de social enterprises
de meest inspirerende organisaties van Nederland in 2016

De beelden in dit rapport zijn grotendeels van Annegien Schilling. 16 jaar is ze, ze komt uit Utrecht. Met haar Instagram-account Fetching Tigers, gevuld met surrealistische zelfportretten, is ze in korte tijd razend bekend geworden. Deze zomer is er zelfs een documentaire over haar gemaakt: 'het meisje van 672k'. Inmiddels zijn dat er maar liefst 752k.

De foto's geven een inkijkje in haar denkwereld. Puur, onconventioneel en prikkelend. Daarmee raakt ze mensen. Veel mensen. In de beelden en toelichtingen blijft ze dicht bij zichzelf en eerlijk naar haar volgers. Juist deze combinatie maakt dat haar beelden zo passen bij deze Inspirerende 40.

Annegien, dankjewel voor je bijdrage en hulp bij dit rapport!

Benieuwd? Kijk maar eens op haar Instagram-account *fetching_tigerss*.

de Inspirerende 40 is een initiatief van:

SYNERGIE

en werd mede mogelijk gemaakt door:

Adformatie

SSI

fd.

TIJDSCHRIFT VOOR
marketing



"Look at this lead pencil.

Did you know that there is not a single person in the world that could make this pencil?

To get the wood, you have to be able to cut trees. This cannot be done without a saw, made of steel, which took iron ore. The black center is made of compressed graphite, for which mining skills are needed. The red top, the eraser, requires craftsmanship, starting at the rubber tree.

Let alone the yellow paint, the glue, the copper, the ...

Literally thousands of people cooperated to make this pencil. People who don't speak the same language. Who practice different religions. Who might hate one another if they ever met. When you go down the store and buy this pencil, you are in fact, trading a few minutes of your time, for a few seconds of the time of all those thousands of people.

This holds for your life and work as well. Without knowing, you are linked to millions of people working together. Real people. Actually becoming aware of them and seeing them as real people, enriches in many ways. Understanding these connections enables creativity. Creation sprouts from people connecting to people. That is how we can use the economy to shape our world as we would like it to be."

Naar: Milton Friedman, geïnspireerd door Bas van Abel



volg jij klanten? of volgen zij jou?

Hoe kan je als organisatie blijven groeien, zelfs in verzadigde markten? Zes jaar geleden begonnen we met het onderzoek naar de 40 meest inspirerende organisaties van Nederland. We wilden begrijpen hoe bedrijven hun klanten raken. We leerden wat de Inspirerende 40 doen om mensen – intern en extern – in beweging te krijgen.

Aandacht is schaars en wordt misschien wel steeds schaarser. Hoe vaak sta je stil? Hoe vaak denk je écht na? Waar haal jij je inspiratie vandaan? Gebrek aan aandacht raakt ons allemaal. Zonde eigenlijk, want door even stil te staan, zien we dingen vaak net anders. En dat ene inzicht kan de wereld veranderen. Dat is inspiratie.

Lang ging business over het verdienen van geld. Soms in een kwetsbare balans tussen zo min mogelijk *geven* om zoveel mogelijk te *krijgen*. Dat kan inventief zijn, maar is meestal niet inspirerend. Niet voor medewerkers en ook niet voor klanten. De Inspirerende 40 leert ons dat organisaties eigenlijk niets anders zijn dan groepen van mensen die samen iets willen bereiken. Gedeelde ambitie, herkenbare waarden en relevante impact brengen mensen in beweging. De social enterprises die in 2016 het gezicht van de ranking vormen, zijn hiervoor overtuigend bewijs.

Inspirerende organisaties laten zien: 'het kan wel'. Ze realiseren het schijnbaar onmogelijke en verenigen ogenschijnlijke tegenstellingen. Op een vaak verrassende, onorthodoxe manier doorbreken ze grenzen en patronen, met groei tot gevolg. Ze inspireren niet alleen, maar raken mensen en brengen markten in beweging.

We investeren veel tijd en geld in de Inspirerende 40 en het onderzoek erachter. Met een reden, want de inzichten, inspiratie en energie die dat oplevert, maken het meer dan waard. Die delen we graag. Ook omdat het onze missie is *de economie voor mensen te laten werken*. In plaats van andersom. De Inspirerende 40 laten zien: mensen maken *altijd* het verschil.

Synergie • inspire action



inhoud

1	de tijd van de social enterprises uitgangspunten die inspireren	6
2	dit zijn de Inspirerende 40 de 40 meest inspirerende organisaties volgens consumenten	10
3	dit zijn de Inspirerende 40 - business de 40 meest inspirerende organisaties volgens marketing- & businessprofessionals	25
4	nieuwe inspiratie inspiratie van de toekomst	38
5	de opzet van de Inspirerende 40 onderzoeken wie anderen beweegt	47
6	over Synergie inspire action	51



de tijd van de social enterprises

1

Voor het eerst domineren
social enterprises de
Inspirerende 40.

Ze bieden een
perspectief op een
beter leven, adresseren
vraagstukken op
wereldniveau en werken
met kleine stappen naar
oplossingen toe. Zij
slagen erin klanten bij hun
ambities te betrekken.



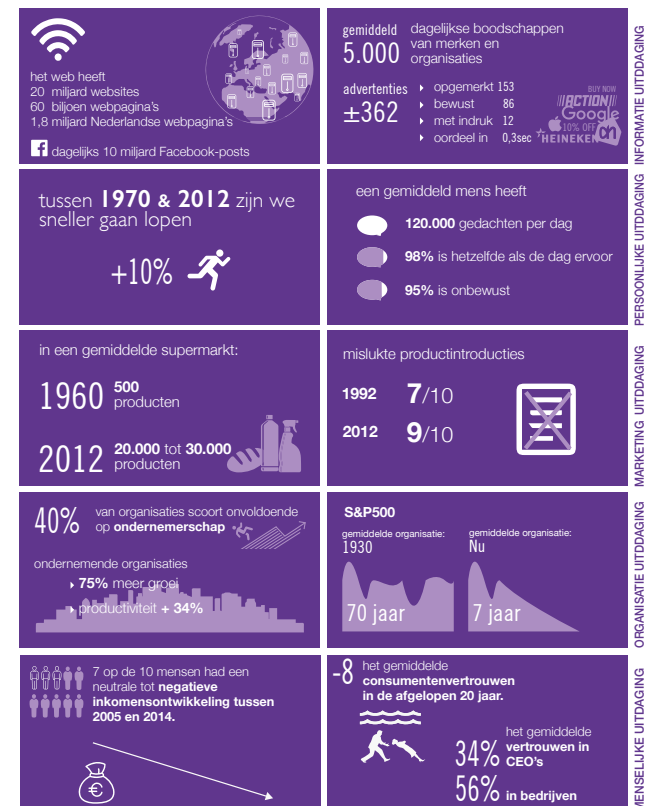
de tijd van de social enterprises

Aandacht is schaars. Je moet van goeden huize komen om het oog van mensen op je te vestigen. De Inspirerende 40 lukt het. Zij vragen niet om aandacht, ze krijgen het. Ze verkopen zichzelf niet, ze worden gekocht. En ze groeien vaak hard. Soms tot 80 procent in een volwassen markt. Ze bieden perspectief op een betere wereld. En opvallend vaak zijn het social enterprises.

De achtergrond van de Inspirerende 40 wordt al jaren gevormd door de schaarste aan aandacht. Wie inspiratie biedt, krijgt er aandacht voor terug. Hoe schaars aandacht is? De cijfers spreken voor zich. Dagelijks komen mensen in aanraking met ruim 5.000 boodschappen, waaronder zo'n 362 advertenties. Slechts drie procent hiervan maakt enige indruk. De rest belandt in een zee van 120.000 gedachten, waarvan 95 procent onbewust. De kans dat iemand iets doet met een boodschap is dus klein, heel klein. 62 procent van de mensen leert producten via via kennen. Inmiddels falen negen van de tien productintroducties. De levensduur van de gemiddelde organisatie levensduur daalt fors. Niet voor niets noemden CEO's 'creativiteit' de belangrijkste eigenschap van leiders in een onderzoek van IBM (2014).

waarom juist nu social enterprises?

Waarom inspireren juist social enterprises? Wij denken dat ze mensen het geloof in een betere toekomst teruggeven. Voor het eerst is een generatie ervan overtuigd dat hun kinderen



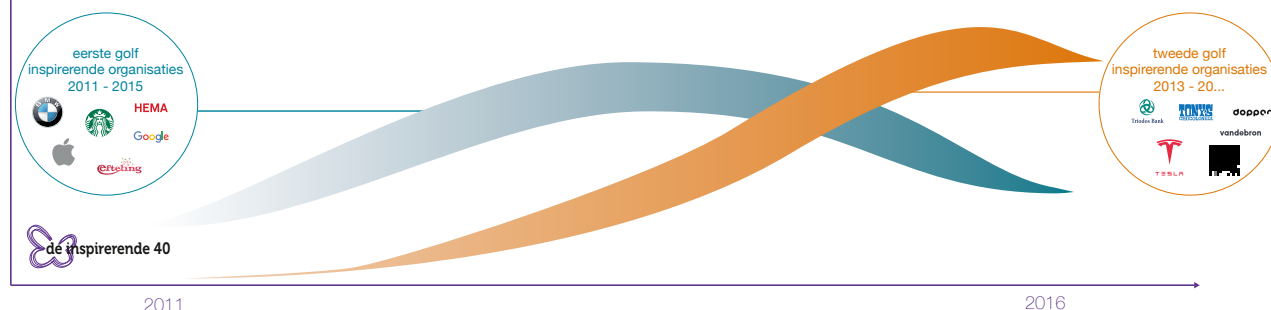
het slechter zullen hebben. De inspirerende organisaties bieden perspectief op vraagstukken over energie, milieu en maatschappelijke omgang. Ze bieden perspectief op de toekomst. Niet groots en abstract, maar concreet en dichtbij. Ze laten vooral zien dat het mogelijk is om de dingen te verbeteren, vol overtuiging en altijd positief. Veel mensen lijken hiernaar op zoek te zijn. Ze bieden een toekomstperspectief en een handelingsperspectief.

Social enterprises brengen daarnaast het vertrouwen in organisaties terug. Hun transparantie is opvallend. De strategie van de drie meest inspirerende organisaties ligt open en bloot op straat. Tony's publiceert zijn strategie in de wikkels met de routekaart. De drie pijlers van Dopper staan op hun site. Elon Musk beschreef in 2006 zijn Masterplan in een blog, naar eigen zeggen om helder te zijn over ambities en vertrouwen te geven. De update publiceerde hij onlangs op internet.

De Edelman Trustbarometer toont al jaren een zorgwekkend laag vertrouwensniveau. Nederland valt daarin in negatieve zin op: het vertrouwen in organisaties is hier relatief laag. Social enterprises repareren de vertrouwensbreuk tussen mensen en organisaties. Wie je bent, telt.

Wie krijgt deze schaarse aandacht? Wij onderzoeken voor de zesde keer welke organisaties inspireren en waarom. Hieruit komen vier eigenschappen naar voren

de opkomst van social enterprises in de inspirerende 40



die inspirerende organisaties typeren: (1) ze bieden een perspectief; (2) innoveren als middel, niet als doel; (3) vertellen verhalen met, niet over, producten; en werken tot slot aan (4) verbinding, niet aan klantenbinding.

1 bied een perspectief in het leven, geen alternatief in de categorie

Een opvallende eigenschap van de drie meest inspirerende organisaties is dat ze zich richten op grote, wereldwijde vraagstukken. Of het nu gaat om slaafvrije chocolade voor iedereen, het versnellen van de komst van elektrisch rijden of plasticvrije oceanen: de ambities liggen hoog. De oplossing brengen ze vervolgens dichtbij. Een reep chocolade, auto of fles, de weg naar verbetering is bereikbaar geworden. Een betere wereld is mogelijk, en ook jij kan er nu iets aan doen. Het zijn vaak 'single issue' organisaties die de oplossing democratiseren door die voor iedereen bereikbaar te maken.

De inspirerende organisaties vinden hun bestaansreden in het verbeteren van de wereld en het leven van mensen. Ze zien dan ook geen concurrenten, maar mogelijke samenwerkingspartners. Tesla deelt zijn patenten. Tony's Chocolonely's ambitie is om concurrenten te verleiden hetzelfde te doen. Dopper is met praktisch iedere fles blij, zolang het maar geen wegwerpfles is. Triodos Bank heeft zijn techniek achter 'mijn geld gaat goed' aangeboden aan andere banken.

2 innovatie als middel, niet als doel

Voor inspirerende organisaties is innovatie een middel, nooit een doel op zichzelf. Zo kan je een nieuwe manier vinden om mensen voor duurzame stroom te laten kiezen (Vandebron) of slaafvrije chocolade te maken (Tony's). Ambities vragen om onconventionele oplossingen, dáárom is innovatie nodig. Nooit om de vernieuwing zelf.

zelfs de organisatie is geen doel

De social enterprises die de top sieren zijn opgericht op het vergroten van hun impact. Dit maakt hen zeer extern gericht en daardoor creatief en ondernemend. De organisatie zelf is een bron, geen doel op zich. Voor medewerkers wordt ruimte gecreëerd en het benutten van kansen wordt gestimuleerd. Eenvoud en helderheid zijn logische voorwaarden die dit mogelijk moeten maken. Het vermijden van fouten is een ondergeschikte driver. Dit is een fundamenteel ander perspectief dan wat bij veel traditionele organisaties voorkomt. Daar lijkt de organisatie een doel op zich te zijn. Er wordt meer tijd en energie besteed aan de vraag 'hoe organiseren we het?' dan aan de vraag 'hoe vergroten we de impact?'. Het gevolg is complexe organisaties en tijdrovende processen. Vaak horen we de roep om meer ondernemerschap en betrokkenheid. Zonder extern doel komt dit echter zelden tot leven.

3 vertellen verhalen met, niet over producten

Het product is je verhaal en niet andersom. Een

chocoladereep die in ongelijke stukken is verdeeld, vertelt het verhaal dat het in de wereld niet eerlijk is verdeeld (Tony's Chocolonely). Rituals ontwerpt zijn verzorgingsproducten zo dat ze alledaagse momenten weer bijzonder maken. Mensen kopen tenslotte oplossingen, geen producten.

Opvallend, ze blijven niet bij idealen maar koppelen dit met hoge ambities. Tony's maakt lekkerdere chocolade omdat ze willen dat slaafvrije de voorkeur krijgt. Tesla wil de betere auto maken om te bewijzen dat elektrisch rijden een alternatief is. Dopper wil flesjes verkopen om het verhaal te vertellen en de beste social enterprise zijn. Ambities creëren nieuwe wegen.

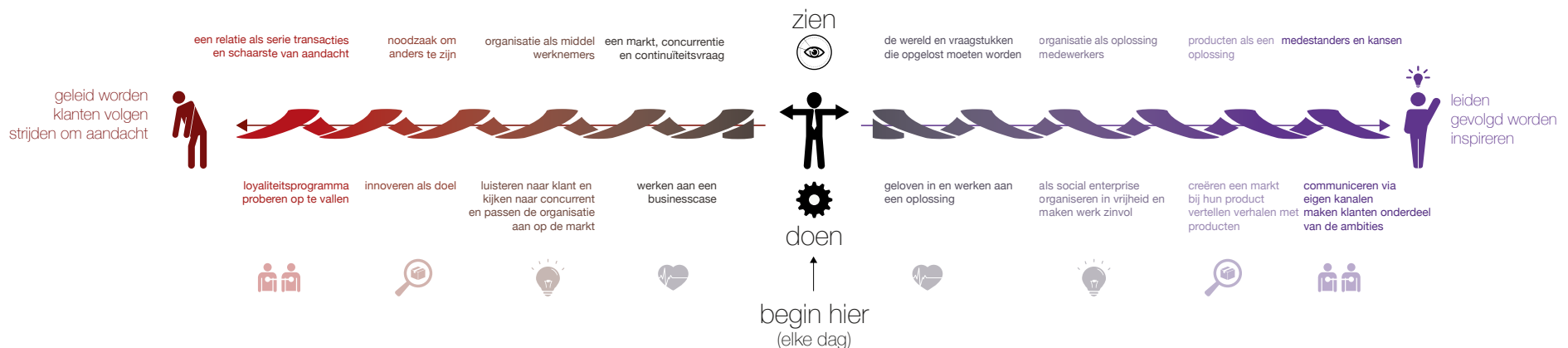
4 werk aan verbinding, niet aan klantenbinding

In de voorgaande edities zagen we al: de meest inspirerende organisaties doen niet aan klantenbinding op basis van traditionele loyaliteitsprogramma's, maar gaan een relatie met hun klanten aan. We zouden het de

'vercoolblue-isering' van klantcontact kunnen noemen: 'de beste service met een lach'. Wat dit jaar opvalt is dat de top 3 inspirerende organisaties nog een stap verder gaan: deze bedrijven betrekken hun klanten bij het oplossen van een vraagstuk. Dat creëert een samenwerking en is hechter dan loyaliteit. Het maakt klanten onderdeel van de beweging.

opvallend: de Inspirerende 40 maken waardevol zichtbaar

Idealen die niet zichtbaar zijn, sterven in schoonheid. Zichtbaarheid blijft een voorwaarde voor groei. En als je het doet, kun je het maar beter zo doen dat de boodschap ook waardevol is. Ook opvallend: de drie meest inspirerende organisaties adverteren niet of nauwelijks. Zonder te adverteren wist Tesla ruim 300.000 mensen te verleiden € 1.000 te betalen voor een auto die ze nog nooit gezien hadden. Dat bovendien wordt gemaakt door een organisatie die erom bekend staat deadlines eindeloos op te schuiven. Het begint met een relevant verhaal. Social enterprises vinden daarin hun oorsprong.



A woman with long brown hair and blue eyes is looking directly at the camera. She has a lit candle on her forehead, and a piece of white paper is torn down the middle of her face, with the left side being the back of her head. The title text is overlaid on the top left of the image.

dit zijn de Inspirerende 40 voor consumenten

2

Voor het eerst wordt de top 3 gevormd door social enterprises: Tony's Chocolonely strijdt voor een slaafvrije chocoladewereld, Tesla versnelt de komst van duurzaam transport. En Dopper maakt schoon water voor iedereen en een einde aan de plastic soap.

En jullie...?

de pijlers onder inspiratie

Waarom inspireren organisaties? Ons onderzoek levert vier pijlers op die de inspiratiewaarde van een organisatie verklaren. Van deze vier blijft visie – duurzaamheid, eerlijkheid en de maatschappelijke rol van een organisatie – voor consumenten het belangrijkste. Er is ook een trendbreuk: voor het eerst sinds 2011 winnen innovatie en kwaliteit aan belang.

We gaan bij de zoektocht naar de meest inspirerende bedrijven niet over één nacht ijs. Het consumentenonderzoek van de Inspirerende 40 bestaat jaarlijks uit drie verschillende onderdelen. De start is een exploratief onderzoek naar de kenmerken van inspirerende organisaties. We zoeken dan ook naar nieuwe organisaties die een nominatie verdienen. Zo kwam Dopper dit jaar op de nominatielijst.

Op basis van het exploratieve onderzoek zijn vier pijlers van inspirerende organisaties gevonden: 1) visie, 2) een sprankelende organisatie, 3) een bijzonder product en 4) een verbindende relatie. Onder deze pijlers hangen diverse associaties.

In een tweede onderzoek zijn 50 genomineerde organisaties en 25 betalende organisaties beoordeeld. Wij wegen de inspiratiescore en de prestaties per pijler mee.

De laatste fase bestaat uit casestudies van de meest inspirerende organisaties. Ook worden ontwikkelingen bij dalers in kaart gebracht.

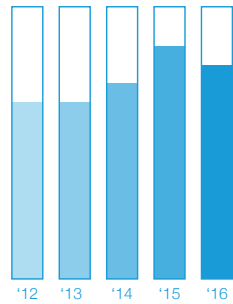
Visie blijft met een gewicht van 28 procent relatief de belangrijkste pijler. Innovatie en vernieuwing zien we belangrijker worden. Niet alleen idealen zijn belangrijk, maar ook het waarmaken ervan.

Aan de vier pijlers kunnen vier basale consumentenvragen aan organisaties worden gekoppeld:

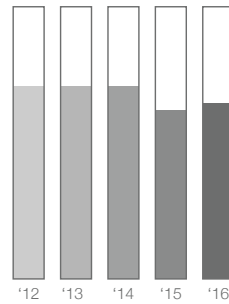
- 1 waarom verdien je mijn aandacht?
(authentieke visie, maatschappelijke rol)
- 2 waarom zou ik je vertrouwen?
(innovatieve organisatie, met track record die laat zien dat het menens is)
- 3 waarom zou ik voor je kiezen?
(betrouwbare en relevante producten)
- 4 waarom zou ik bij je blijven?
(prikkelende en constructieve relatie)



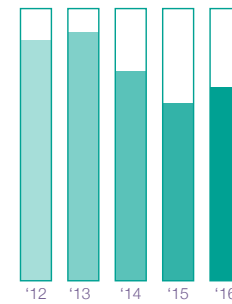
de ontwikkeling van de inspiratiepijlers



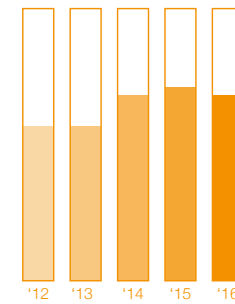
 **authentieke visie**
maatschappelijke rol



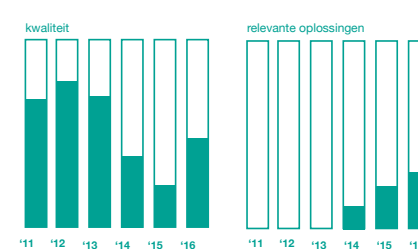
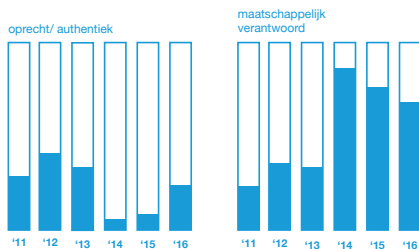
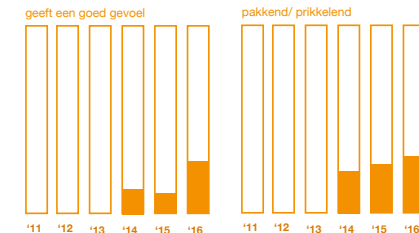
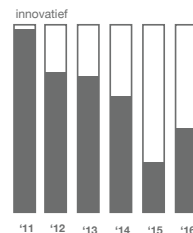
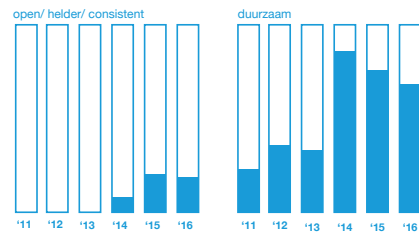
 **innovatieve**
organisatie



 **betrouwbare en**
relevante producten



 **prikkelende en**
constructieve relatie



dit zijn de Inspirerende 40 voor consumenten



dit zijn de Inspirerende 40 voor consumenten

1

**Tony's
Chocolonely**
3% ▲ 0 ►

Visie	1136,07
Organisatie	1122,93
Product	1107,72
Relatie	1111,87

Totale score: **1125,71**

2 Tesla totale score
3% ▲ 0 ► **1114,82**

3 Dopper totale score
Nieuw **1104,15**

4 Efteling totale score
5% ▲ 4 ▲ **1098,87**

5 WNF totale score
6% ▲ 6 ▲ **1093,91**

6 Rode Kruis totale score
8% ▲ 14 ▲ **1088,27**

7 IKEA totale score
1% ▲ 3 ▼ **1087,80**

8 Lego totale score
Nieuw **1082,70**

9 Google totale score
5% ▲ 6 ▲ **1078,94**

10 Rituals totale score
3% ▲ 1 ▼ **1078,56**

11 KWF totale score
Nieuw **1075,13**

12 Nespresso totale score
Nieuw **1074,87**

13 Apple totale score
5% ▲ 4 ▲ **1072,89**

14 Bol.com totale score
1% ▲ 8 ▼ **1071,14**

15 Rijksmuseum totale score
1% ▲ 8 ▼ **1069,08**

16 Adidas totale score
6% ▲ 7 ▲ **1065,50**

17 Lidl totale score
5% ▲ 5 ▲ **1061,07**

18 Dille & Kamille totale score
3% ▲ 5 ▼ **1059,92**

19 Philips totale score
2% ▲ 7 ▼ **1052,25**

20 Gazelle totale score
Nieuw **1052,01**

21 **Velux** totale score
2% ▲ 7 ▼ **1050,22**

22 **Samsung** totale score
2% ▼ 19 ▼ **1049,09**

23 **Douwe Egberts** totale score
1% ▲ 13 ▼ **1047,37**

24 **Albert Heijn** totale score
6% ▲ 7 ▲ **1047,05**

25 **Coolblue** totale score
2% ▼ 20 ▼ **1045,66**

26 **Triodos Bank** totale score
4% ▲ 2 ▼ **1044,69**

27 **Gem. Mus. D'Haag** totale score
Nieuw **1043,78**

28 **Intratuin** totale score
Nieuw **1043,54**

29 **Bugaboo** totale score
Nieuw **1041,71**

30 **Vandebron** totale score
Nieuw **1033,88**

31 **Starbucks** totale score
2% ▲ 13 ▼ **1030,13**

32 **Campina** totale score
3% ▲ 2 ▼ **1020,15**

33 **Airbnb** totale score
Nieuw **1016,47**

34 **Center Parcs** totale score
Nieuw **1008,94**

35 **BMW** totale score
2% ▲ 7 ▼ **1008,14**

36 **Mercedes** totale score
1% ▼ 15 ▼ **1002,30**

37 **Nike** totale score
2% ▼ 21 ▼ **1000,65**

38 **Landal** totale score
Nieuw **999,06**

39 **HEMA** totale score
1% ▼ 14 ▼ **998,36**

40 **FrieslandCampina** totale score
2% ▼ 21 ▼ **996,68**

Geen onderdeel meer van de Inspirerende 40
onder consumenten:

Jumbo, KLM, Coffee Company, G-star, Action, LG,
Coca-Cola, Unox, Grolsch, Sony en Unilever.

0% ► 1% ▲ 1% ▼

het ontwikkelpercentage t.o.v. 2015

0 ► 1 ▲ 1 ▼

de verschuiving in aantal plaatsen t.o.v. 2015

2016 in 8 snapshots

koffiekenners

Van de koffiespecialisten staat Nespresso het hoogst in de ranking. Starbucks is met een 31^e plaats ook te vinden in de top 40. Coffee Company valt hier net buiten (44) en daalt ook in inspiratiewaarde.

sprookjes bestaan echt

Sinds 2011 is de Efteling al te vinden in de Inspirerende 40. De inspiratiewaarde van de pijler product nam de laatste vijf jaar met 10 procent flink af, waar op de pijler relatie een groei van 5 procent te zien viel. Dit zorgt voor een mooie vierde plaats in de ranking van 2016.

2016: meer inspiratie

Goed nieuws! Gemiddeld nam de inspiratiewaarde van de organisaties die zowel in 2015 als 2016 in de Inspirerende 40 stonden, met 4 procent toe.

sinds 2011

Sinds Synergie is gestart met de Inspirerende 40 in 2011 groeide de inspiratiewaarde van Triodos Bank met 11 procent. Daarmee is de bank de sterkste groeier over deze periode. KLM is over diezelfde periode de grootste daler: ruim 7 procent sinds 2011.

dag Jumbo!

Lidl is net als in 2015 de meest inspirerende supermarkt. Albert Heijn laat met 6 procent groei de grootste stijging zien ten opzichte van 2015 en volgt al snel met een 24^e plek, Jumbo stijgt iets, maar valt buiten de Inspirerende 40.

grootste stijgers

De organisaties die ten opzichte van 2015 het hardst zijn gegroeid: Rode Kruis, Albert Heijn en WNF.

wie goed doet, goed ontmoet

Het WNF is het meest inspirerende goede doel. Maar de grootste stijger, het Rode Kruis, hijgt in de nek met een zesde plaats. Het KWF, voor het eerst gemeten, scoort een mooie elfde plaats in de ranking.

traditionele merken

Unox verliest 5 procent aan inspiratiewaarde en Coca-Cola 3 procent. Daarmee verdwijnen deze traditionele A-merken uit de Inspirerende 40. Beide verliezen opmerkelijk genoeg het meeste waarde op de pijler 'product'.



CASE 1: TONY'S CHOCOLONELY, HET MEEST INSPIRERENDE MERK VAN 2016

Tony's doet het opnieuw

Tony's doet het! Voor het eerst is dezelfde organisatie voor zowel consumenten en professionals het meest inspirerend. Als bedrijf maken ze hun eigen chocolade slaafvrij. Samen met ons maken ze alle chocolade in de wereld 100 procent slaafvrij. Dit jaar hebben ze zichzelf weer overtroffen, in de Inspirerende 40 scoort Tony's Chocolonely op drie van de vier pijlers hoger dan vorig jaar.

inzetten op het verhaal achter Tony's

Hoe lukt het Tony's Chocolonely om aan de inspiratietop te blijven? Het afgelopen jaar zette het bedrijf in op het verspreiden van het verhaal achter de chocolade. Dit gebeurde onder andere met de film TONY over het ontstaan van het merk. In meer dan 50 bioscopen en op festivals in binnen- en buitenland werd de film getoond. Daarna gingen de medewerkers in gesprek met bezoekers. Moedig, want de film toont een heroïsch verhaal over de noodzaak en het lef om het anders te doen. De film vertelt ook eerlijk wat nog niet is bereikt en waar vragen worden gesteld. Het lokte enthousiaste reacties uit en begrip voor de vragen. Juist de openheid en eerlijkheid werden gewaardeerd. Op die manier werden de 10.000 mensen bereikt, die ambassadeur werden en het verhaal groter maakten. Het leverde veel PR en energie op.

Het past goed bij de communicatiestrategie van Tony's dat gelooft in een directe relatie met zowel de cacaoboeren als met chocofans. Advertenties en tv-reclame laten ze links liggen.

Social media zijn bij uitstek geschikt voor direct contact. Hier vertellen ze over chocolade en delen ze blogs en andere serieuze zaken. Fans delen hun ervaringen en dragen zo bij aan het merk. Verder zoekt Tony's klanten en de pers op om het verhaal te verspreiden. Dit past bij de gedachte dat het verhaal van Tony's eigenlijk van ons allemaal is. Iedereen kan een 'TONY' zijn.

slaafvrij recept

Dit jaar werd een mijlpaal bereikt: alle cacaobonen in de chocolade van Tony's Chocolonely - ook die voor de cacaoboter - worden ingekocht bij hun partnercoöperaties in West-Afrika. Hiermee ging een lang gekoesterde wens in vervulling. De vijf ingrediënten van het recept voor slaafvrije chocolade zijn nu compleet: 1) een hogere prijs, 2) traceerbare cacaobonen, 3) lange termijn samenwerking, 4) sterke boeren en 5) een hogere productiviteit en kwaliteit. Zo kunnen de boeren een leefbaar inkomen verdienen, waardoor er een eind komt aan slavernij, uitbuiting en kinderarbeid. Traceerbare cacaoboter was 'de missende schakel'. Het logistieke en

Inspiratiewaarde Tony's Chocolonely 2016

Visie	1.136	+ 3%
Organisatie	1.123	+ 7%
Product	1.108	- 3%
Relatie	1.112	+ 3%

Totale score: 1.126 | + 3%



beeld: Tony's Chocolonely

productiehoogstandje leverde vaak ook free publicity op. En als uitsmijter is de weg naar witte chocolade geopend. Daar zijn ze niet alleen bij Tony's blij mee.

de weg vrij maken naar nieuwe producten

Tony's wil ons niet alles vertellen, maar het is duidelijk dat er dit najaar nog mooie producten worden geïntroduceerd. Nog even wachten dus, maar binnenkort zou meer duidelijk moeten worden. De belangrijkste uitdaging voor Tony's is het vinden van de tijd om de vele ideeën die bij het team opborrelen goed uit te werken. Het toont de kracht van gedreven mensen die vertrouwen en vrijheid krijgen. De opening van de heuse Tony's winkel is een mooi voorproefje. Bemand door de eigen kantoormedewerkers is dit een even eenvoudige als briljante manier om in direct contact te blijven met klanten. Geen betere manier om een boodschap te onthouden dan door deze voortdurend te delen. Het contact met klanten en chocofanaten levert daarnaast ongetwijfeld nieuwe inspiratie op om de beweging groter te maken.

bouwen aan het team

Achter de schermen is hard gewerkt om het team van Tony's te versterken. Het bewaken van de waarden en de cultuur vinden ze super belangrijk bij Tony's, daarom creëerden ze er zelfs een functie voor: Livin' la vida choca.

internationaal bouwen

Een groter team is ook nodig om de internationale stap te kunnen zetten. In de VS is Tony's op steeds meer plaatsen te vinden. Ook in Zweden is het product inmiddels geland. Ook daar in eerste instantie in het hogere segment: bij de delicatessenwinkels, cadeaushops en Marqt-achtige supermarkten. Om straks snel te kunnen groeien op een groot aantal punten. Want het product en de plaatsen waar het verkrijgbaar is, blijven de belangrijkste touch points om de boodschap uit te dragen. Wat slechts leidt tot de vraag met welk IKEA-product een reep van Tony's gekruist zal worden en wanneer dit in Nederland te vinden zal zijn. Spannend!

CASE 2: DOPPER

Dopper: een flesje met een verhaal

Simply Red, Hello Yellow of Pure White? Alle kleurencombinaties zijn mogelijk bij Dopper. Deze hippe waterfles is mateloos populair. Wegwerpflesjes heb je dankzij deze herbruikbare fles niet meer nodig en dat scheelt een hoop plastic afval. En dat is nou net waar Dopper voor staat: recycling van plastic en schoon drinkwater voor iedereen! Dopper doet dit jaar voor het eerst mee in de Inspirerende 40, en dat hebben we geweten. Ze vormen samen met Tony's Chocolonely en Tesla de top 3 van de meest inspirerende organisaties.

één waterfles tegen de plastic soep

De Dopper zag in 2010 in Haarlem voor het eerst het levenslicht. De bedenker, Merijn Everwaarts, zag in 2009 een documentaire over de hoeveelheid plastic afval dat er wereldwijd rondzwervt. Hij werd geraakt door het verhaal en realiseerde zich hoeveel flesjes hij zelf kocht en weggooide. De simpele vraag drong zich op waarom er niet meer kraanwater wordt gedronken. Merijn was geïnspireerd door het cradle-to-cradle-principe: maximaal hergebruik en minimale waardevernietiging. Dat bracht hem op het idee om een drinkfles te laten ontwerpen die duurzaam en makkelijk schoon te maken is.

Sinds de introductie van Dopper in 2010, verspreidt de fles zich in hoog tempo. In 2015 zijn er maar liefst 1.341.890 Doppers over de toonbank gegaan (het dubbele van het jaar daarvoor). Het ziet er naar uit dat ook in 2016 een verdubbeling kan worden gehaald.

Dat is goed nieuws. De organisatie is inmiddels ook actief in België, Duitsland en de sprong naar de VS is gemaakt.

de basis: kraanwater op nummer één met Dutch design

De Dopper past zonder twijfel bij dit 'hipstertijdperk': kraanwater drinken is weer oké. Dat is de bijzondere verdienste van Rinke van Remortel. In 2010 won Rinke van Remortel de ontwerpwedstrijd voor "de Dopper", "het ideale flesje voor kraanwater". Door de unieke vormgeving is de fles goed schoon te houden, waardoor je hem jaren kan gebruiken, lekker duurzaam dus! Daarnaast vormt het witte gedeelte van de Dopper omgekeerd een bekertje en het plaatst water daarmee op een voetstuk, aldus Rinke. Deze filosofie past precies bij de insteek van Merijn: kraanwater op nummer 1. Tot op de dag van vandaag is Rinke werkzaam voor Dopper als freelance design consultant. De aantrekkelijkheid van de fles is vreemd genoeg ook een uitdaging voor Dopper: want de fles is slechts de drager van het verhaal, niet het doel. Dopper wil

Inspiratiewaarde Dopper 2016

Visie	1.114
Organisatie	1.117
Product	1.126
Relatie	1.052

Totale score: 1.104

niet alleen dat mensen de fles kopen en gebruiken, maar dat bewust doen. Voor dit verhaal zal de komende tijd meer aandacht komen.

een helder, positief verhaal voor een serieuze boodschap

De strategie van Dopper is eenvoudig: bewustwording, met innovatieve flesjes ander gedrag stimuleren en het vergroten van de toegang tot schoon drinkwater. Bij alle drie pijlers is 'hoe wel?' de rode draad in de benadering.

Dit begint bij bewustwording. Hoewel Dopper ontstond uit zorgen, verbazing en frustratie, wordt gewaakt voor een negatieve boodschap. Liever heeft de organisatie het over hoe mensen het verschil kunnen maken. Met een knipoog wordt actief gewerkt aan bewustwording. Het kunstwerk 'de golf', toont de 5.000 flesjes die in Nederland per kwartier worden weggegooid. De plastic Madonna op het strand in Rio droeg bij aan de bewustwording tijdens de Olympische Spelen.

Aan het vergroten van de toegang tot schoon drinkwater werkt Dopper op verschillende manieren. Zo wordt vijf procent van de netto jaarwinst besteed aan waterprojecten in Nepal. Deze projecten zijn de katalysator van de missie volgens Dopper. Zichtbaar en aansprekend zijn ze zeker, maar Dopper slaagt er ook in om dit dichterbij huis te doen.

maak van je kopers een boodschapper

'Be the messenger' is het motto waarmee Dopper werkt om van de bezitters van de fles bewuste ambassadeurs te maken. Waarom zou je nog een waterfles kopen wanneer de kwaliteit van kraanwater hetzelfde is als die van water in een fles? Zeker als je bedenkt dat 1.000 liter drinkwater nog geen euro kost, maar een plastic fles wel een liter olie en drinkwater om te maken. Een app maakt het mogelijk om je eigen huis als waterpunt aan te melden, of om in een andere stad een waterpunt op te zoeken. Zo kunnen mensen elkaar helpen aan drinkwater. Een mooie gedachte. Als de fles nog geen statement was, is dát het wel. In de bekendheid van deze propositie valt voor Dopper nog winst te halen. De inspiratiewaarde van de pijler 'relatie' is relatief het laagst.

een social enterprise waar kansen worden georganiseerd

Dopper straalt energie uit. Dat zit in de organisatie. Ze willen niet alleen goed voor de wereld doen, ze willen daarin ook de beste zijn. Als social enterprise organiseert Dopper maandelijks B-talks: open bijeenkomsten met

andere social enterprises. Korte presentaties worden afgewisseld met vragen, interactie en verdieping. Het inspireert, nodigt uit en creëert verrassende verbindingen. De organisatie is jong, en zoals je mag verwachten, plat en open georganiseerd. Flexplaatsen en projectteams vermijden een hokjesgeest. Het kantoor heeft letterlijk slechts drie deuren, waaronder de buitendeur. De overige twee staan meer open dan dicht.

De positieve vibe is mogelijk doordat de organisatie alleen vooruit blijft kijken. Toen hij begon had Merijn bedacht dat hij met 20.000 flesjes in het eerste jaar al een mooie impact zou hebben. Het werden er 200.000. Vanaf dat moment was alles winst en vooruitgang. Dat creëert een fijne energie om in te ondernemen. Fouten maken mag; het is zelfs een bewijs dat er voldoende wordt geprobeerd. De jonge mensen, open cultuur en focus op 'hoe wel' doen de rest. Waarden vormen een baken: fun, responsible, pro-active, connected. Het zijn waarschijnlijk niet zozeer de woorden, als wel de daden waarin ze worden geleefd. En daarin is Dopper zo zuiver als kraanwater.

de groene inspiratiebron

Vandebron heeft een gedurfde missie: zo snel mogelijk naar honderd procent duurzame energie. Een simpel idee vormde de kern van het businessconcept: ontwikkel een energiemarktplaats waar lokale energiebronnen zelf hun energie verkopen en mensen hun eigen bron kiezen. De directe link tussen consument en producent slaat aan. Sinds 2013 stapten 88.174 huishoudens over naar Vandebron. Eind 2016 zal de grens van 100.000 zijn gepasseerd en dit is pas het begin voor de jonge organisatie. Ze scharen zich na 2,5 jaar al onder de 40 meest inspirerende organisaties van Nederland.

'Iedereen dacht dat het onmogelijk was. Tot iemand kwam die dat niet wist en het deed.' Deze zin kan bedacht zijn met Vandebron in gedachten. De directe link die ze leggen tussen producent van stroom en consument is talloze keren bedacht. Toch deed niemand er wat mee. Een duurder businessmodel? Of technisch onmogelijk? Er waren outsiders voor nodig om het in 2013 eindelijk mogelijk te maken. Aart van Veller, met Remco Wilcke en Matthijs Guichelaar mede-oprichter, is duidelijk: hij wil oud worden op een leefbare planeet. "Er moet iets veranderen", zegt hij. "Het huidige energiesysteem werkt niet meer, want het staat de duurzame energietransitie in de weg." Voor Vandebron is het kopen van groene stroom-certificaten niet zinvol als dat betekent dat er niet ook echt meer groene stroom wordt geproduceerd. Daarom maakten ze een directe koppeling tussen afnemer en producent. En gaven hen een gezicht.

Dat laatste is een belangrijke onderdeel van het succes. De directe link maakt ook dat consumenten bewust kunnen kiezen voor het type bron. Vandebron stopte daar niet. Ze veranderden het businessmodel. Geen provisie op verbruikte stroom, maar een vaste maandelijkse vergoeding. Daarmee bevorderen ze transparantie, maar willen ze ook voorkomen dat iemand baat kan hebben bij een hoger verbruik, zoals bij energiemaatschappijen vaak het geval is. Volledig duurzame energievoorziening is het einddoel.

een jonge, persoonlijke social enterprise

Vandebron is een social enterprise. "Wij zien ondernemen als het middel om de transitie naar een duurzame economie te versnellen." Het trekt duurzame investeerders aan zoals Rabobank, het Dutch Greentech Fund, Triodos Groenfonds en het AKEF.

Inspiratiewaarde Vandebron 2016

Visie	1.143
Organisatie	1.111
Product	1.030
Relatie	1.003

Totale score: 1.034



De belangrijkste basis voor het succes is volgens Aart het betrokken team. “Hier werken mensen die het gevoel hebben dat ze ertoe doen en die willen werken aan iets dat zinvol is. Dat geeft veel energie en inzet. Wat wij moeten doen is ruimte creëren voor creativiteit. Met deze inzet van mensen maken we het verschil.” Deze overtuiging is direct te lezen in de reacties van de medewerkers die persoonlijk op internet klanten te woord staan. Waar Vandebron genoemd wordt op internet, vind je persoonlijke reacties van medewerkers. Je leest hoe Jochem op social media vragen van klanten oppakt en doorgeeft. Vaak met begrip, excuses en een duidelijke follow-up. Zo moet het. Het geeft Vandebron een menselijk gezicht. “Bij Vandebron hebben we niet het gevoel dat we aan marketing doen, we betrekken mensen bij de transitie naar duurzaam.”

Dit past bij de organisatie: persoonlijk, open, verbindend, elkaar behandelen zoals je zelf behandeld wilt worden. Vandebron versterkt de link tussen producenten en klanten met de open dagen. Op de koffie bij je producent. Zodat je boer ‘Piet’ in de ogen kunt kijken.

de markt inspireren om te volgen

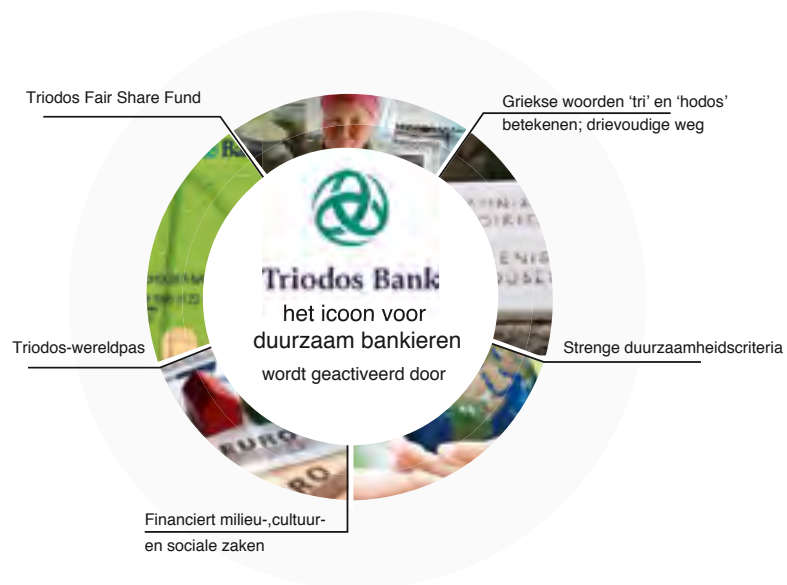
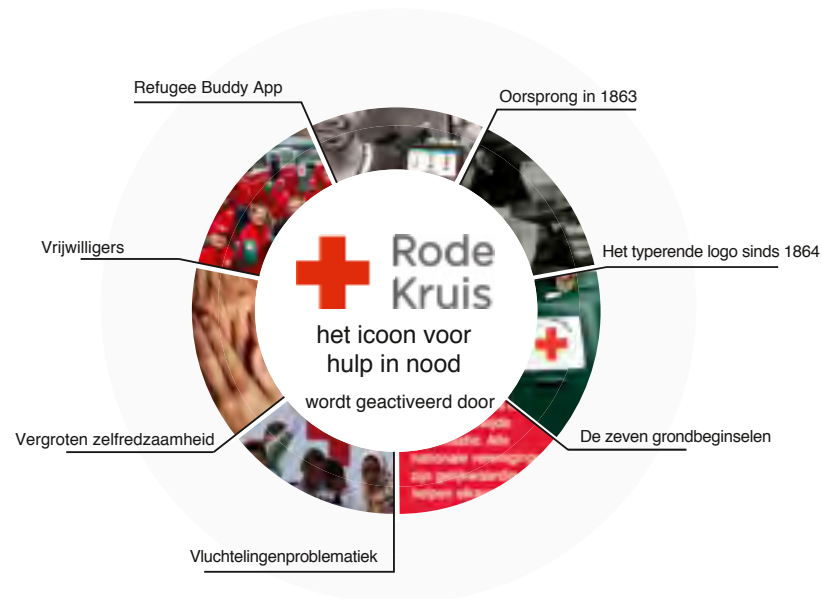
Wie echter denkt dat Aart ervan droomt dat zijn organisatie de markt overneemt, heeft het mis. “Het laatste wat we willen is een monopoliepositie. Dat zou ongezond zijn. We willen juist andere partijen inspireren met ons model: geen marge maken op energie. En niet investeren in fossiele en duurzame opwek maar juist lokale bronnen faciliteren dat te doen, zoals burgers, coöperaties en bedrijven.” Dat Powerpeers (Nuon) en Engie (Electrabel) hen kopiëren, is een compliment en

een goede stap. “Het enige dat steekt is dat ze niet ver genoeg gaan. Als ze ons nu helemaal zouden kopiëren zouden we er gelukkiger mee zijn.”

Dat een organisatie die slechts 2,5 jaar actief is, zich onder de Inspirerende 40 schaart is bijzonder. En het is des te meer bijzonder omdat ze naast Triodos de tweede dienstverlener in de lijst zijn. Helemaal knap voor een organisatie die komt uit een sector waarin het gemiddelde vertrouwen lager is dan de bankensector. Het kan wél, zegt Vandebron. En hoe! Zo blijkt.

hoe iconen idealen tastbaar maken





dit zijn de Inspirerende 40 voor marketing- & businessprofessionals

3

Wat marketing- en businessprofessionals inspireert, lijkt dit jaar meer op de inspiratie van consumenten. Ook professionals worden in hun werk steeds meer geïnspireerd door social enterprises. Vooral door die social enterprises die doorbraken creëren en grenzen verleggen.



oog voor bewezen succes

Wat inspireert marketing- & businessprofessionals in hun werk? In 2015 werd al duidelijk dat deze groep meer kijkt naar *hoe* organisaties werken dan *waarom*. Dit jaar zien we dat zij – meer dan in 2015 – geïnteresseerd zijn in de manier waarop organisaties een doorbraak creëren. In een wereld van schaarste aan aandacht en overvloed van opties, zoekt elke organisatie naar nieuwe mogelijkheden voor groei. Vier inspiratiepijlers die professionals raken.

1 visie en houding: werken aan een wereldprobleem

De meeste waardering gaat uit naar organisaties met een oorspronkelijk (soms zelfs scherper: oerspronkelijke) en authentieke visie en houding. Sinds 2014 is dit de belangrijkste inspiratiepijler voor professionals. Van de top 10 zijn er zeker zes organisaties met een – vaak bekende – visie op een betere wereld. Van Tony's Chocolonely die vecht voor slaafvrije chocolade, tot de energievisie van Tesla, de zorgvisie van Buurtzorg en de voedingsambitie van Marqt. Geen wereldprobleem als bestaansreden? Ook de organisaties die democratiseren – iets voor iedereen beschikbaar maken – inspireren. Dat verklaart dat Uber en Airbnb zo snel een plek in de top 40 hebben veroverd.

2 organisatie: nothing is impossible

Net als bij consumenten, laten professionals zich inspireren door de mate waarin en de manier waarop organisaties grenzen verleggen. Dat was in 2015 al herkenbaar. Toen was

er ook veel aandacht en waardering voor organisaties die voortdurend vernieuwen. Inspirerende organisaties werken niet alleen aan (grote) vraagstukken die er écht toe doen, ze doorbreken ook grenzen. Intern en extern. Traditionele organisatie modellen worden vervangen door nieuwe, beter bij de identiteit en tijdgeest passende samenwerkingsvormen. Veel medewerkers van inspirerende organisaties zijn ware merkambassadeurs: vol energie en enthousiasme dragen zij de visie en missie van de organisatie uit. In de markt zoeken inspirerende organisaties de grenzen op. Ze stellen bijzondere doelen (Let's put men on Mars | Tesla) of delen de organisatiestrategie op een bijzondere en opvallende manier (Coolblue). Tesla, Apple en Google zijn op deze pijler de meest inspirerende organisaties.

3 oplossingen en producten: relevantie en betekenis centraal

Nog steeds is Apple op deze pijler voor professionals dé inspirerende organisatie. Daarmee laat Apple wederom

de andere electronicamerken ver achter zich – met Philips op een opvallende 14^e, en Samsung op een 28^e plaats. Inspirerende organisaties brengen producten en oplossingen die in de eerste plaats een écht probleem van klanten oplossen. Ze maken het werk en/of leven merkbaar leuker, makkelijker of comfortabeler.

4 relatie: verbind en breng verder

Is 'inspirerend' hetzelfde als 'stimulerend'? Voor professionals liggen ze in ieder geval in elkaars verlengde. Zij zien een organisatie als inspirerend als het ook écht mogelijk is een relatie aan te gaan. Als het geen klantenbinding is, maar klantenverbinding. Als er ruimte is om écht contact te maken, deel te nemen en misschien zelfs onderdeel te zijn van (de processen en oplossingen van) de organisatie. Maar 'stimulerend' staat voor hen ook voor 'prikkel' en 'uitdagend'. De behoefte om als klant ook meegenomen te worden en zélf verder te komen. Inspirerende organisaties

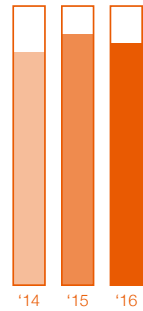
nemen je mogelijk aan de hand, maar dagen je op z'n minst uit om zelf ook in actie te komen. Om mee te doen, mee te bewegen en mee te maken.



de ontwikkeling van de inspiratiepijlers



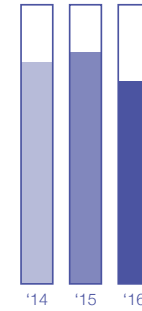
 **authentieke visie**



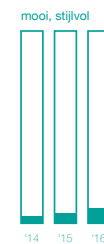
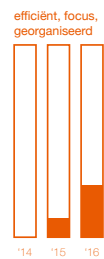
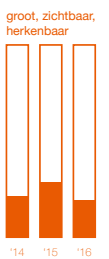
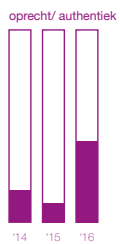
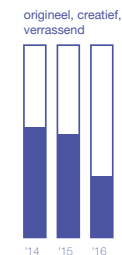
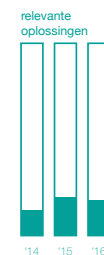
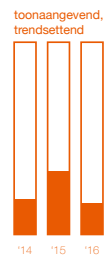
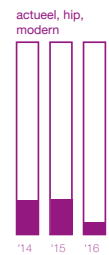
 **grensverleggende organisatie**



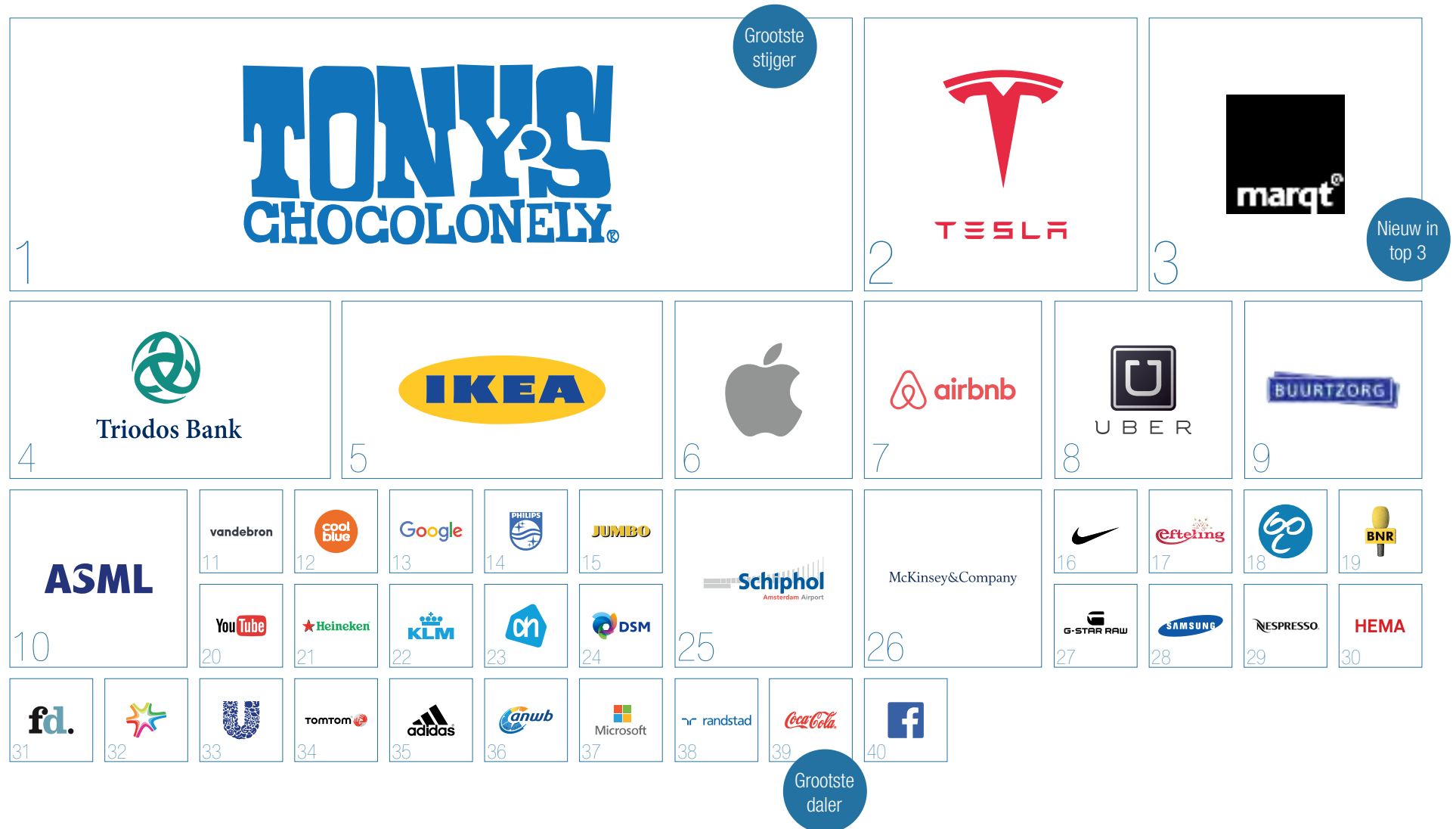
 **klantgerichte oplossingen**



 **stimulerende relatie**



de Inspirerende 40 voor marketing- & businessprofessionals



de Inspirerende 40 voor marketing- & businessprofessionals

1

**Tony's
Chocolonely**
10% ▲ 8 ▲

Visie	1301,51
Organisatie	1188,51
Product	1194,09
Relatie	1062,97

Totale score: **1230,33**

2 Tesla totale score
1% ▼ 0 ► **1188,63**

3 Marqt totale score
2% ▲ 3 ▲ **1155,55**

4 Triodos Bank totale score
7% ▲ 9 ▲ **1148,15**

5 IKEA totale score
3% ▼ 0 ► **1133,04**

6 Apple totale score
10% ▼ 5 ▼ **1115,60**

7 Airbnb totale score
Nieuw **1105,81**

8 Uber totale score
Nieuw **1098,35**

9 Buurtzorg totale score
Nieuw **1090,52**

10 ASML totale score
1% ▲ 4 ▲ **1086,80**

11 Vandebron totale score
Nieuw **1084,30**

12 Coolblue totale score
9% ▼ 9 ▼ **1076,63**

13 Google totale score
10% ▼ 9 ▼ **1065,68**

14 Philips totale score
7% ▲ 13 ▲ **1045,20**

15 Jumbo totale score
2% ▼ 1 ▲ **1038,34**

16 Nike totale score
8% ▼ 9 ▼ **1038,32**

17 Efteling totale score
7% ▼ 6 ▼ **1025,79**

18 Bol.com totale score
9% ▼ 10 ▼ **1016,77**

19 BNR totale score
3% ▼ 0 ► **1008,67**

20 YouTube totale score
2% ▼ 2 ▲ **1000,40**

21 Heineken totale score
10% ▼ 11 ▼
999,91

22 KLM totale score
5% ▼ 5 ▼
995,63

23 Albert Heijn totale score
9% ▼ 11 ▼
992,45

24 DSM totale score
5% ▲ 7 ▲
981,35

25 Schiphol totale score
1% ▲ 3 ▲
980,40

26 McKinsey totale score
Nieuw
978,79

27 G-Star totale score
9% ▼ 12 ▼
975,11

28 Samsung totale score
3% ▼ 5 ▼
974,11

29 Nespresso totale score
Nieuw
971,52

30 Hema totale score
3% ▼ 4 ▼
967,82

31 FD totale score
Nieuw
965,38

32 FrieslandCampina totale score
1% ▲ 3 ▼
964,91

33 Unilever totale score
6% ▼ 12 ▼
962,65

34 TomTom totale score
5% ▼ 9 ▼
948,99

35 Adidas totale score
10% ▼ 17 ▼
945,03

36 ANWB totale score
1% ▲ 4 ▼
942,72

37 Microsoft totale score
3% ▲ 2 ▼
936,48

38 Randstad totale score
2% ▲ 4 ▼
923,65

39 Coca-Cola totale score
12% ▼ 19 ▼
905,60

40 Facebook totale score
11% ▼ 16 ▼
894,26

Verdwenen uit de Inspirerende 40 voor
marketing- & businessprofessionals:
Vodafone, ING, Ziggo, Shell, Action en AkzoNobel

0% ► 1% ▲ 1% ▼
het ontwikkelpercentage t.o.v. 2015

0 ► 1 ▲ 1 ▼
de verschuiving in aantal plaatsen t.o.v. 2015

2016 voor marketing- en businessprofessionals, 6 snapshots

de schoolvoorbeelden in de vrije val

Waar de social enterprises opkomen, zijn de populaire marketingcases van het afgelopen decennium bijna en masse de verliezers. Coca-Cola (-19 plaatsen), Adidas (-17) en Facebook (-16) spannen de kroon. Maar ook Apple, Coolblue, Google, Nike, Bol.com, Heineken, KLM, G-Star, Unilever, TomTom dalen allemaal fors.

goede binnenkomers

Airbnb, Uber, Buurtzorg en Vandebron zijn dit jaar voor het eerst gemeten en belanden direct in de top 15.

sinds 2014

Sinds 2014, toen de Inspirerende 40 Business startte, maakte Nike de grootste daling door. Het sportbedrijf daalde 13 procent in inspiratiewaarde. Microsoft en Triodos daarentegen zijn in diezelfde tijd het hardst gestegen: beide 8 procent.

verandering in de supermarkt

Ook onder de supermarkten is *houding en visie* van levensbelang. Marqt doet het daar als nummer 3 in de ranking heel goed. Jumbo daarentegen stagneert. En Albert Heijn levert met een daling van maar liefst 11 plaatsen veel terrein in. Tekenend van een veranderend supermarktlandschap?

van het podium

ING, Ziggo en KPMG vallen voor marketing- en businessprofessionals in 2016 buiten de ranking. In 2015 waren ze nog te vinden in de top 40.

de pijler product

Apple moest zijn nummer 1-positie weliswaar afstaan, de organisatie heeft nog steeds de meest inspirerende producten. De minst inspirerende producten in de top 40, komen van, jawel, Coca-Cola.

AEX-bedrijf met een maatschappelijke missie

Jos van Haastrecht: "Wat mij inspireert is te werken voor een bedrijf met visie en lef. Een bedrijf dat niet alleen 'roep-toetert' maar de daad bij het woord voegt. Een betekenisvol bedrijf dat een positief verschil maakt in deze wereld als het gaat om duurzaamheid en baanbrekende innovaties. Verder speelt uiteraard mee dat ik zelf richting kan en mag geven aan het invullen en uitdragen van het merk DSM met klanten en andere stakeholders."

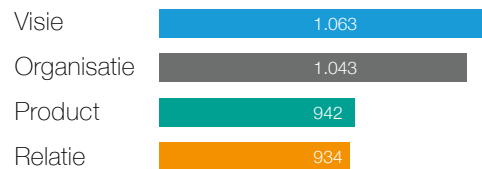
Met een sprong van zeven plaatsen naar de 24^e plek in de Inspirerende 40 van 2016 bewijst DSM zijn inspiratiewaarde voor marketing- en businessprofessionals. Het in 1902 opgerichte bedrijf vond zichzelf meermaals opnieuw uit. Met zijn oorsprong in de mijnen, transformeerde het tot fijnchemiebedrijf en vandaag legt DSM zich toe op de combinatie van Life en Materials Sciences in voeding, gezondheid en materialen. De hoge notering is vooral te danken aan de inspiratiekracht op de pijlers *klantgerichte oplossingen en producten* en *grensverleggende organisatie*. Zou DSM niet beter moeten scoren op de pijler *authentieke visie*? Global brand director Jos van Haastrecht zegt daarover: "Het mooie van DSM is dat missie, strategie, merk en organisatie-identiteit zijn verenigd en op een geïntegreerde manier tot uiting worden gebracht. Onze missie is het startpunt voor alles dat we doen. Ook hebben wij maar één kernwaarde als bedrijf: alles wat we doen moet bijdragen aan een duurzamere wereld."

DSM doet er veel aan om de visie en missie tot leven te brengen. Mogelijk verklaart het beperkt aantal klanten van DSM in Nederland dat de manier waarop de missie in oplossingen waargemaakt wordt, nog minder bekend is. En dus minder inspireert.

een maatschappelijke missie

De 24^e positie van DSM steunt mogelijk op andere pijlers dan verwacht. Dat de organisatie – die toch nog vaak wordt benoemd als 'chemiereus' – minder scoort op de relatiepijler, lijkt logisch. Voor velen zal niet duidelijk zijn hoe DSM aan een stimulerende verbinding werkt. Maar juist op de pijler authentieke visie scoort DSM slechts 942. Voor een organisatie die het toonbeeld lijkt van een visiegedreven organisatie, is dat lager dan verwacht. Niet alleen verlegde het bedrijf meermaals de koers, het is ook actief gericht op het verbeteren van de situatie in de wereld. Onder leiding van bestuursvoorzitter Feike Sijbesma is DSM partner in het World Food Program van de Verenigde Naties. Van

Inspiratiewaarde DSM 2016



Totale score: 981

Haastrecht over de maatschappelijke rol van DSM:

“Onze missie is ‘To create brighter lives for people today and generations to come’.” En Brighter Living slaat op onze betrokkenheid bij het ontwikkelen van oplossingen en producten die een positief verschil maken voor de aarde en de mensen die erop wonen. Onze producten leveren aantoonbaar toegevoegde waarde aan de maatschappij of aan het milieu.”

het begint bij de mensen van DSM

Bestuursvoorzitter Feike Sijbesma vertelt in het boek ‘Nog lang en gelukkig’ van Laurentien van Oranje en Jeroen Smit dat jonge mensen hem zeggen: “DSM, dat staat voor Doing Something Meaningful”. Zo werkt dat in de praktijk volgens Jos van Haastrecht: “Werknemers uit alle landen vertellen zelf hoe ze (kunnen) bijdragen aan een betere wereld in hun werk voor DSM en dit delen wij met de rest van de organisatie, bijvoorbeeld met een video of op online platforms”.

vertroebeld beeld?

Het lijkt er op dat Nederlandse marketing- en businessprofessionals geen compleet beeld hebben van DSM. Het enthousiasme over de producten en de organisatie staat in contrast met de waardering (6.6) en de NPS (slechts zes procent promotors). Dit kan eenvoudig verklaard worden door de breedte van het respondentenpaneel: velen zullen DSM van enige afstand kennen, maar geen directe relatie met de organisatie hebben. Tegelijkertijd is het opvallend dat een organisatie die zich aantoonbaar inzet voor een ‘betere wereld’ nog niet als zodanig wordt herkend. Legt DSM terecht de focus bij partners, klanten en grootschalige programma’s zoals het World Food Program? Of verwachten business- en marketingprofessionals een meer zichtbare rol van DSM in de (Nederlandse) maatschappij?

doing well by doing good

In zekere zin kan DSM gezien worden als een social enterprise. De onderneming zet haar economische kracht in om te bouwen aan een betere wereld. En ze toont aan dat deze maatschappelijke visie – in het geval van DSM een krachtige inzet op duurzaamheid – ook loont. Jos van Haastrecht: “Wij zien duurzaamheid veel breder dan alleen maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het is een belangrijke ‘business growth driver’ en onze duurzame innovaties genereren relatief hoge marges. We noemen het ‘doing well by doing good’. De verkoopcijfers van bijvoorbeeld producten met het

label Eco+ stegen sinds 2010 met tien procent per jaar.

Dit wordt ook onderkend door onze aandeelhouders.

Bij DSM gaan duurzaamheid en aandeelhouderswaarde hand in hand. We doen het goed op de AEX. En dat is ook op de langere termijn. Als je kijkt naar de afgelopen vijftien jaar dan outperforms DSM de AEX index.”

bouwen aan een betere wereld

Dat DSM – toch aantoonbaar een organisatie met een krachtige visie – het juist op die pijler laat liggen, roept om een verklaring. Is DSM te weinig zichtbaar in eigen land? Is dat in de ogen van een wereldconcern gewoon minder relevant? Of valt de inspiratiewaarde van zo’n multinational niet goed te meten met het huidige onderzoek? Opvallend is wel dat alle organisaties boven DSM vooral bedrijven zijn waarvan je de producten/ diensten ook als ‘consument’ kunt kopen. Met één uitzondering: ASML. Die multinational bekleedt de tiende plaats onder business- en marketingprofessionals en heeft ook op de pijlers stimulerende relatie (1020) en authentieke visie (982) een betere score. Het kan dus wel. Met als mogelijke verklaring dat ASML er in slaagt om meer zicht- en hoorbaar te zijn in zijn thuismarkt. DSM lijkt vooral te willen bouwen aan een betere wereld in de breedte. Misschien door er te weinig over te vertellen, maar vooral door het te doen.



CASE 5: BNR

platform voor zakelijk nieuws en inzicht

Met in 2016 opnieuw de 19^e plaats in de ranking blijft BNR een stabiele factor in de Inspirerende 40 onder marketing- en businessprofessionals. De waardering voor BNR groeit elk jaar een beetje, maar op drie van de vier pijlers van inspirerende organisaties loopt de inspiratiewaarde toch iets terug. De enige radiozender in de ranking transformeert in een platform voor zakelijk nieuws en inzicht. “We maken radio steeds persoonlijker”, zegt hoofdredacteur Sjors Fröhlich. En daarbij neemt de rol van internet en van bewegend beeld snel toe.

experimenteren zit in het DNA van BNR

Op 16 oktober 1995 begon de beweging die zou uitgroeien tot een van de fundamenteën van de FD Mediagroep als Veronica Nieuwsradio. Op die dag begint Veronica – sinds 1959 al de uitdager in de radiomarkt – aan een nieuw avontuur. Helaas met een slechte AM-zender met een laag bereik en uiteindelijk een maandelijks verlies van drie ton. Reden voor mede-aandeelhouder Quote om de stekker uit de zender te trekken. Na een faillissement maakt de zender in 1997 een doorstart als TalkRadio met spraakmakende presentatoren als Theo van Gogh en Paul Haenen. Om de zender te laten voortbestaan in zware tijden, ruilt presentator Van Gogh zijn maandelijks salaris van 12.000 gulden om in aandelen.

In 1998 verrast de zender weer met vernieuwing: een nieuwe naam (Business Nieuws) en een blokprogrammering van 20 minuten met vooral zakelijk/financieel nieuws. In 2003 neemt FD Mediagroep de zender over en verwerft iets later de

FM Frequentie. Michiel Bicker Caarten is hoofdredacteur.

In zijn boek ‘Knerpend Grind’ deelt hij de ervaringen van de begintijd: “Na het eerste nieuwsbulletin van 40 minuten hadden we nog 13 uur en 20 minuten te vullen. En we hadden niets”. Het nieuwsbulletin werd herhaald, maar de eerste commerciële nieuwszender was een feit.

vernieuwing past bij BNR

In gesprek met Sjors Fröhlich komt een stroom met nieuwe initiatieven en experimenten op tafel. “Vernieuwing past bij BNR. Ook hier gaan dingen niet goed. Maar dan gaan we gewoon verder en proberen we iets anders. We doen ook veel dingen niet: het moet écht relevantie hebben”. De organisatie ademt nieuwsgierigheid. Maar ook verbinding met de doelgroep. “Al onze presentatoren zijn ondernemers: ze doen radio, maar ook nog veel meer dingen. Ondernemerschap en vernieuwing liggen dicht bij elkaar.”

Inspiratiewaarde BNR 2016



Totale score: 1.009

FD Media is vooral bekend van Het Financiële Dagblad, maar ook activiteiten als Fondsnieuws en Company.info maken deel uit van het portfolio. De uitgeverij maakte al in 2003 een slag die andere krantenuitgevers lieten liggen: het omarmen van andere kanalen zoals internet en radio. Fröhlich beschrijft de ondernemende sfeer in de organisatie die sinds 2014 wordt geleid door de van LinkedIn afkomstige Eugenie van Wiechen: “We blijven zoeken naar manieren waarop dingen wél kunnen. Zo vonden we een Spaans bedrijf van twee ondernemers die - vanuit de BNR-app - het luistergedrag op de minuut kunnen volgen. Daardoor weten we steeds beter wat écht relevant is voor onze luisteraars. Zij werken inmiddels op het kantoor van FD Mediagroep in Amsterdam. We pakken zoiets op en gaan het versterken en versnellen. Zo denken we ook over radio en bewegend beeld. Misschien vinden luisteraars ons ook inspirerend omdat we telkens met iets nieuws komen.”

[aantrekkelijke dynamiek, maar onbekende richting?](#)

BNR blijft in 2016 staan op de 19^e plaats in de Inspirerende 40 onder marketing- en businessprofessionals. Maar, die

positie staat wel enigszins onder druk. De waardering voor de zender neemt maar licht toe en mensen die het merk kennen, zijn vooral enthousiast over de manier waarop BNR de relatiepijl invult. Dit komt waarschijnlijk door het interactieve karakter van de programma's (Fröhlich was ooit de bedenker van Stand.nl op Radio 1 en nam dat idee mee naar BNR), de events waar luisteraars in participeren en de presentatoren ontmoeten, en door de BNR BusinessClub.

De organisatie daalt in inspiratiewaarde licht op de pijlers visie, organisatie en product. Deels opvallend, vooral omdat de organisatie en bekende kopstukken als Roelof Hemmen, Petra Grijsen, Bas van Werven en Bernhard Hammelburg veel energie en enthousiasme uitstralen. Wie de redactie van BNR binnenloopt, ervaart de vibe in het zicht van het Amstelstation Amsterdam. Iedereen kan naar binnen kijken. De pijler 'oplossingen' (in dit geval vooral de programma's, de app, de site en de events) is misschien beter te verklaren. Nieuws blijft - ondanks de eigen invalshoek - toch nieuws. En de geprogrammeerde specials op de minder courante uren, bereiken een kleiner deel van het luisterpubliek. Tegelijkertijd was het experiment met Ruud de Wild's Ask me Anything (tot 1 oktober 2016) spannend. De vernieuwing die de organisatie zo kenmerkt, is in de marktperceptie nog minder manifest.

De daling op de visiepijl is vooral verklaarbaar omdat de missie minder een maatschappelijke is.

Daarin is vergeleken met de tijd dat Michiel Bicker Caarten hoofdredacteur was - een verandering voelbaar. De organisatie is veel minder merkbaar 'op een missie'. Toen ging het om het opschudden en vernieuwen van de 'markt van nieuwsradio' met als belangrijkste 'tegenstander' Radio 1. Nu is het 'vechten' van BNR veel minder hoorbaar. Voor de luisteraar, bezoeker van de site en gebruiker van de app staat vooral het 'nieuwsproduct' centraal. Maar waar BNR voor knokt...?

[nieuws als inspiratiebron voor organisaties](#)

Misschien is het vooral zo dat de 'visie' van BNR vrij onbekend is en te weinig wordt uitgedragen. Sjors Fröhlich vertelt over de initiatieven die 'nieuws ook toepasbaar' maken. Door beeld, infographics, apps en verdiepende specials op de site. Fröhlich: “We denken veel breder: radio is onze basis, maar we zijn constant bezig met wat we online, op social en op mobile doen. We moeten écht overal zijn: mobiel wordt hét platform voor radio. Steeds vaker is dat ook 'visual radio': we gaan kijken of we in beeld ook eigen content kunnen toevoegen. Radio kun je luisteren terwijl je iets anders doet, maar we willen op de site en in de app nieuws ook meer concreet inhoud geven. Radio is slow-business, maar wij willen versnellen. Dat doen we op de andere kanalen. Vanuit nieuwsgierigheid en een optimistische houding: radio kan een goede aanleiding geven voor relevantie in andere kanalen”.

consumenten vs. marketing-en businessprofessionals in 2016

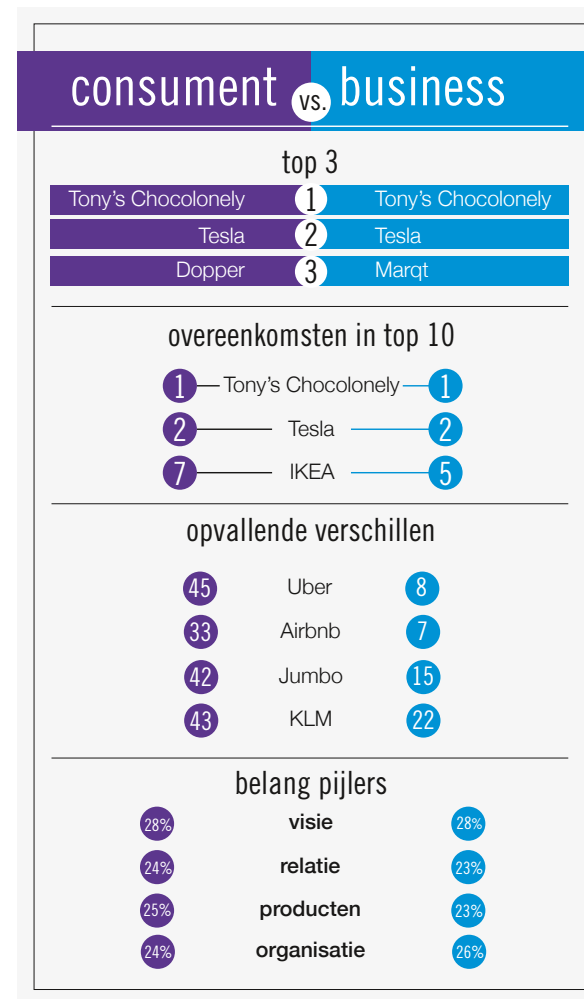
geïnspireerd door dezelfde top

Voor het eerst dit jaar, zien we dezelfde winnaar en nummer 2 aan beide kanten: Tony's Chocolonely en Tesla zijn voor zowel consumenten als marketing- en businessprofessionals de meest inspirerende organisaties van 2016. In de voorgaande twee jaren was Apple nog de winnaar voor professionals, terwijl de electronicagigant voor consumenten al op inspiratiewaarde inboette. Een andere organisatie om in de gaten te houden de komende jaren is Philips. Zowel voor consumenten als voor marketing- en businessprofessionals is dit één van de grote stijgers in 2016.

verschil in manier van kijken

Ook in 2016 zien we nog een verschillende manier van kijken. Zo laten marketing- en businessprofessionals zich meer dan consumenten inspireren door organisaties die de sector op zijn kop zetten. Uber en Airbnb staan bijvoorbeeld bij de professionals beide in de top 10, terwijl ze bij consumenten op een 33e plaats eindigen (Airbnb) of er zelfs helemaal uit vallen (Uber).

Over het geheel blijft het geval, zoals we ook in 2015 al zagen: consumenten laten zich meer inspireren door het Waaron van organisaties, marketing- en businessprofessionals meer door Hoe organisaties de dingen doen.



A woman with long hair is lying down, looking up at a bright lightning bolt striking a dark, cloudy sky. The scene is dramatic and inspirational.

nieuwe inspiratie

4

Het idee dat je iets kunt veranderen... dat is hoe inspiratie voelt. Voor de Inspirerende 40 spraken we veel organisaties, zochten we op internet en initieerden we online discussies. Daaruit bleek: wie zoekt vindt overal inspiratie. En ziet overal geïnspireerde professionals aan het werk. Ook zij bieden weer inspiratie die de moeite waard is om te delen.



inspiratie in overvloed

Tijdens het ontwikkelen van de Inspirerende 40 spraken we met talloze organisaties over wat hen inspireert en waar ze aan werken. Twee dingen vielen ons op. Allereerst: er zijn ontzettend veel bevlogen en geïnspireerde professionals. Een bijzonder tegengeluid voor de onderzoeken die wijzen op een gebrek aan engagement. Daarnaast kwamen er ook veel organisaties op ons pad met een inspirerend verhaal. Soms zijn ze te klein en onbekend voor de Inspirerende 40, soms nog te kort actief. Iets van deze inspiratie willen we graag delen.

'Everything is created twice, first in the mind and then in reality'. In het 'hoofd' opent inspiratie deuren. Dat ene idee dat de werkelijkheid opeens verandert. En er is veel inspiratie aanwezig, ontdekten we, heel veel. Het heeft geleid tot het snelst groeiende bedrijf van Europa, Catawiki, dat professionele veilingen voor iedereen toegankelijk maakt. Het bedrijf democratiseert het domein van Christie's en Sotheby's als het ware. Fairphone werkt aan een duurzame en eerlijke telefoon: niet alleen voor de gebruiker maar voor iedereen die in de keten werkt. Blendle geeft iedereen toegang tot alle bladen en artikelen. Superhandig. En ze zijn nog eens supersympathiek. TOMS schenkt voor elk paar schoenen dat wordt verkocht, een paar nieuwe schoenen aan een kind in nood. One for One™. Ze doen hetzelfde met brillen trouwens. SnappCar maakt het mogelijk om een auto van particulieren te huren. Een online marktplaats die burens aan elkaar verbindt. Er zit meer achter dan op het eerste gezicht lijkt. Auto's die rijden nemen geen parkeerplaatsen in beslag. Minder auto's

betekent meer groen in steden, minder problemen bij heftige regenval, meer speelruimte. En het is nog leuk ook. Altijd al eens in een Engelse Mini willen rijden? Het kan nu. En zo zijn er talloze voorbeelden. De inspirerende verhalen komen van drie groepen:

- 1 [social enterprises](#)
- 2 [digital disrupters](#)
- 3 [bestaande organisaties, opnieuw uitgevonden](#)

Ze hebben allemaal het vermogen om uit te groeien tot iets groots. Wat ons opvalt is dat ze vaak in netwerken opereren. Zo ontstaan clusters. Dit is te zien in de case van Milgro. Maar het kan ook alleen, zoals Fairphone laat zien als veelbelovende social enterprise. Werk je in een bestaande organisatie? Ook daar kan het, kijk maar naar Auping. Deze oude organisatie vond zichzelf opnieuw uit en bruist van de inspiratie.

de ontwikkeling van social enterprises

1978

Social enterprise voor het eerst genoemd

Freer Spreckley gebruikte de term om werknemers en gemeenschap coöperaties te beschrijven die gebruik maakten van het sociale boekhouding en audit' systeem, ontwikkeld op Beechwood.

2015

Eerste leerstoel sociaal ondernemerschap

In 2015 is de eerste leerstoel Sociaal Ondernemerschap geïnstalleerd, aan de Universiteit Utrecht. De Universiteit Utrecht ontwikkelt een belangrijk expertisecentrum voor sociaal ondernemerschap door ondernemers nauw te betrekken bij onderwijs en onderzoek. Mede op initiatief van Tony Choccolonely en met steun van verschillende partners wordt deze leerstoel mogelijk gemaakt.

2012

Oprichting social enterprise NL

Social Enterprise NL is het landelijk platform dat sociale ondernemingen vertegenwoordigt, verbindt en ondersteunt. Doel van het platform is om de sector van sociale ondernemingen in Nederland te versterken en zo de maatschappelijke waarde creatie van deze bedrijven te vergroten.

2015 Social enterprise Awards

Fairphone en Tesla Motors winnaars van de Social Enterprise Award 2015s

2016

Inspirerende 40

Top3 Inspirerende 40 bestaat uit social enterprises

Stijging totale omzet
2014 - 2015

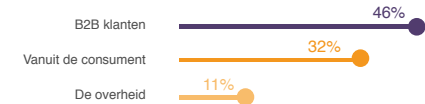
2,05% 24%

Commerciële markt Social enterprise

Groei werkgelegenheid
2016



Waar komt de omzet vandaan?



Ondanks de voor velen investerings-intensieve beginfase draait al 40% winst en 20% break even



Meer dan de helft van de sociale ondernemingen geeft aan de impact te meten. Dit is een stijgende lijn. Ook stakeholders vragen vaker om een impact rapportage

60%



40% van de ondernemingen maakt hierbij gebruik van een externe partij

van de sociale ondernemingen geeft aan dat de maatschappelijke bewustwording bij klanten de afgelopen twee jaar is toegenomen

82%

Onderzoek McKinsey (2011)

1.318.410 bedrijven in Nederland (2011)



4.000 sociale ondernemingen actief



CASE 6: FAIRPHONE

Fairphone: samen werken aan een eerlijke telefoon

Vervang jij je telefoon wanneer je abonnement is verlopen na twee jaar? Dan sta je niet alleen. De meeste Nederlanders vervangen hun toestel wanneer hun provider daarom vraagt. Dat is vaker dan nodig en dus niet duurzaam. Om deze reden maakt Fairphone een telefoon die gemakkelijk drie tot vijf jaar meegaat. Maar hun ideaal gaat verder. Veel verder. Het doel is om de hele industrie te inspireren om zich meer verantwoordelijk te gedragen in alle opzichten.

De meeste gebruikers hebben geen idee dat er achter een telefoon gewapende conflicten, kinderarbeid en uitbuiting schuilgaan. Oprichter Bas van Abel begon in 2010 hiervoor aandacht te vragen. In 2013 kreeg dit een vervolg met de start van de social enterprise Fairphone. De productie van elke nieuwe telefoon moest een stapje dichterbij een proces komen dat mensen voorop stelt. Tot nu toe heeft Fairphone meer dan 50.000 type 2's, het nieuwste model, verkocht in Europa. Het bedrijf groeide van twee naar 65 medewerkers in 4 jaar.

Fairphone wil dat de productie van elke telefoon uiteindelijk een positief effect heeft op werkomstandigheden en leefomgeving. Hier werken ze stap voor stap aan. Fairphone strijdt tegen de industriestandaard waarin de gemiddelde telefoon elke 18 maanden vervangen wordt. De telefoon is zo ontworpen dat onderdelen zoals camera en accu makkelijk

zijn te repareren of kunnen worden vervangen. Er wordt zoveel mogelijk gewerkt met materialen van uit verantwoorde bronnen zoals fairtrade goud.

Arbeidsomstandigheden hebben volop aandacht. In Afrika zijn mijnbouwprojecten opgezet om grondstoffen op conflictvrije wijze te winnen. Daarnaast werkt het bedrijf aan arbeidsomstandigheden, onder andere in Chinese fabrieken. Opvallend: ze zijn erg expliciet en eerlijk over wat ze wel en nog niet hebben bereikt. De huidige Fairphone is nog niet 100 procent gemaakt van eerlijke materialen. En helemaal in lijn met deze transparantie: op de website laten ze zien hoe de verkoopprijs is opgebouwd. Je weet exact waar je geld heen gaat.

Onlangs won Fairphone de prestigieuze Europese internetprijs de Lovie Award, in de categorie 'Emerging Entrepreneurs'.

A phone that feels fair

Sketch your solutions for the FairPhone of the future here.

How can you make people experience that a phone is fair, open and transparent?

What does an open, transparent and fair mobile look like?

How do people interact with their device?

What do people experience?



In 2015 won Fairphone al de Tech Award voor snelst groeiende startup van Nederland. Of ze de markt willen overspoelen? Absoluut niet. Fairphone hoopt een signaal aan andere fabrikanten af te geven. Dat is uiteindelijk waar Fairphone het voor doet: een hele industrie inspireren om zich meer verantwoordelijk te gedragen: niet alleen in de bronnen van materialen, maar ook de levensduur van producten, arbeidsomstandigheden van mensen in de hele keten en het hergebruik en de recycling van materialen.



beeld: Fairphone



CASE 7: MILGRO

geen verspilde moeite!

Er zijn veel mooie initiatieven, gestart door pioniers die de ambitie delen dat het anders kan. Winst is voor hen geen primaire drijfveer, maar een middel om hun missie te volbrengen. Ze ontleen hun energie en inspiratie aan een droom. Ze zetten aan tot denken en zijn de wegbereiders voor wat later een grotere beweging wordt.

Soms zijn deze pioniers al even bezig. Milgro, een Rotterdams bedrijf, streeft naar een wereld waarin groei van welvaart wordt gerealiseerd, zonder dat dit ten koste gaat van de perspectieven voor toekomstige generaties. Oprichter Laurens Groen wil de afvalberg verminderen door betere scheiding en hergebruik van afval (recycle), het tegengaan van verspilling van grondstoffen (reduce) en het in de keten terugbrengen van gebruikte grondstoffen (reuse).

Groen raakte al begin jaren '90 gefascineerd, of beter gezegd geobsedeerd, door de kansen van een andere kijk op afval.

Afval is in zijn overtuiging niets anders dan grondstof die de weg kwijt is. Een waarde die vervolgens voor altijd verloren gaat, want met de huidige technieken kan slechts een beperkt deel uit afval worden teruggewonnen. Een goed voorbeeld is de jaarlijkse voedselverspilling, die volgens wereldvoedselorganisatie FAO zo'n 1,3 miljard ton bedraagt. Dat is een derde van de totale productie.

In de visie van Milgro is afval een keuze van de keten: geen toevallige output, maar een beheersbare en stuurbare stroom. Door een duidelijke roadmap en een geavanceerde aanpak

Kromkommer

Te krom, te dik, te klein, te veel....te gek! Volgens schattingen wordt 5 tot 10 procent van alle groenten en fruit in Nederland weggegooid vanwege hun 'looks'. Dat is toch krom? Maar ook schommelingen in de productie en gebrek aan communicatie binnen de keten zorgen voor groente-overschotten die vervolgens doorgedraaid worden. Met de smaak en kwaliteit van al deze groenten is niets mis. Kromkommer zorgt er daarom voor dat deze groenten weer terugkomen op jouw bord. Want krom is het nieuwe recht. (bron: Kromkommer)



voor afval- en grondstoffenmanagement stelt het bedrijf klanten in staat de transitie te maken van verbruik naar gebruik van grondstoffen. Een kanteling in denken: van afval naar het 'recirculeren' van grondstoffen.

Door het inzetten van digitale processen en de juiste data ontstaat grip op de afval- en grondstofstromen en wordt verspilling zichtbaar gemaakt voor bedrijven, zodat het kan worden gereduceerd. Het bedrijf levert eigenlijk de TomTom voor duurzaam afval- en grondstoffenmanagement.

De **transitieaanpak** verloopt in drie stappen. Met 'Grip op Afval' krijgt de opdrachtgever allereerst controle over zijn afvalstromen. Vanuit het ontstane inzicht worden verbeteropties geïdentificeerd en geïmplementeerd. Wanneer de afvalstromen efficiënt zijn ingericht, kan de stap worden gemaakt naar 'Grip op Verspilling'. Door inzichtelijk te maken waar de verspilling in het proces ontstaat, kunnen bedrijfs- en ketenprocessen worden geoptimaliseerd. Hierdoor kan de verspilling van ingekochte grondstoffen worden gereduceerd. De stap naar 'Grip op Grondstoffen' wordt bereikt door het organiseren van de terugreis van gebruikte grondstoffen. Een meer duurzame grondstofinzet door de keuze voor alternatieve grondstoffen of zelfs door bijstelling van het productontwerp, kan daarop volgen.

Het uiteindelijke doel is om – na het gebruik – de hoogste waarde uit de ingezette grondstoffen te halen, op de meest duurzame wijze en tegen de laagste kosten.

Daarmee wordt een directe bijdrage geleverd aan de transitie waaraan Milgro wil bijdragen: van de huidige lineaire economie (verbruik van grondstoffen) naar de gewenste circulaire economie (gebruik van grondstoffen).

Het bedrijf wordt vergezeld door een steeds groter aantal spelers en initiatieven die zich keren tegen verspilling van grondstoffen en producten. Aansprekend zijn de initiatieven in de voedselketen. Recentelijk is Milgro een samenwerking aangegaan met de Verspillingsfabriek (zie kader).

Kromkommer, (zie kader) gestart in 2012, was een klein initiatief dat het weggooigedrag als een van de eersten aan de kaak stelde. Zij weten zich inmiddels in hun missie gesteund door een ware 'Krommunity'. De gedachte van deze pionier krijgt veel navolging. Ook grote foodretailers omarmen deze gedachte. Intermarche uit Frankrijk startte in 2014 met een grootse campagne 'Glorious Food and Vegetables'. Recent is AH met de campagne 'buitenbeentjes' gestart (ondermaatse en misvormde paprika's); smaak zit van binnen. Het lijkt een groot succes, er kon nauwelijks aan de vraag worden voldaan. Het nieuwe mooi is lelijk!

Langzamerhand komt er een steeds grotere beweging op gang waar steeds meer mensen aan kunnen deelnemen om verspilling terug te dringen. De pioniers als initiator en inspirator zien dat steeds meer mensen bijdragen aan hun missie.



Verspillingfabriek

Niet alleen consumenten gooien elke dag veel eten weg (wel 50 kilo per persoon per jaar), ook voedselproducenten en leveranciers van groenten, fruit

en vlees zijn megaverspillers. Daar moest iets aan gebeuren en daarom is in april 2016 De Verspillingfabriek van start gegaan. Het is de eerste fabriek in Nederland waar op grote schaal reststromen, zoals producten met een afwijkende vorm, verkeerd gelabelde producten, kopjes en kontjes van tomaten, worden verwerkt tot nieuwe producten. Het idee is simpel: met reststromen kun je nog prima smakelijke producten maken. Ze dragen de naam Barstensvol.

De Verspillingsfabriek geeft antwoord op de huidige verspillingproblematiek, maar is geen blijvend antwoord. Uiteindelijk is het doel om verspilling bij de bron aan te pakken. Als de fabriek over tien jaar dicht kan omdat er geen verspilling meer is, is het doel bereikt. Milgro zorgt ervoor dat De Verspillingsfabriek de controle heeft over de in te zetten – eerder verspilde – grondstoffen. (bron: www.hutten.eu)



CASE 8: AUPING

bedden om energie van te krijgen

De afgelopen jaren vond Auping zichzelf opnieuw uit. Van een matrassenfabrikant maakt de organisatie de switch naar staan voor een energieke dag. Sindsdien verlegt het bedrijf grenzen. Het leidde er onder andere toe dat Auping als voorbeeld is genoemd in het Rijksprogramma Circulaire Economie. Met de omslag laat Auping zien hoe werken vanuit inspiratie en emotie ook voor bestaande organisaties mogelijk is.

We horen mensen vaak zeggen over Tony's: "Het is makkelijk wanneer je als kleine organisatie kunt starten vanuit een 'why'. Maar dat kan niet in een bestaande organisatie met historie en erfenis." Het veranderen van bestaande cultuur en mindset is een uitdaging. Maar, het kan wel. Auping bewijst het. De komst van Aart Roos als CEO markeerde een fase waarin Auping zijn innovatieve wortels opnieuw ontdekte en relevant maakte voor deze tijd.

Het begon met een zoektocht naar de wortels van Auping. Daar ligt een schitterend verhaal over een innovatieve smid uit 1888 die van doorzetten wist. Hij creëerde het eerste spiraalmatras voor een ziekenhuisdirecteur die op zoek was naar ventilerende matrassen. Auping is hiervan de trotse uitvinder. Dit verhaal over innovatie en houding vormde de bron om het DNA van de organisatie te activeren. Het innovatieve karakter was er nog steeds (zoals bij het eerste duurzaam gecertificeerde bed ter wereld in 2012) maar was 'intern' gericht en op het ontwikkelen van matrassen

en bedmodellen. Nu werd dit in dienst gesteld van het creëren van energieke dagen. Dat plaatst alles in een ander perspectief.

Innovatie blijft natuurlijk innovatie maar klantgerichtheid en relevantie vragen nu een andere invulling. Slaap- en rustadvies werd belangrijk. Er werd een consumentenapp ontwikkeld en de Auping Plaza's maken het mogelijk dit verhaal persoonlijk te delen. Samenwerking met Olympische sporters werd logisch en was voor zowel Auping als de sporters inspirerend en waardevol. De smederij is inmiddels een duurzame productielocatie waar samen met het grootste naaiatelier van Nederland 'made in Holland'-maatwerk met trots wordt uitgevoerd. Smart Industry werd geïntroduceerd en overal doorgevoerd. Innovatie betekent tegenwoordig ook verduurzamen. Daar geloven ze in bij Auping. Ze leggen de lat hoog: op weg naar een circulaire keten. Dat vraagt innovatie in productdesign, productie, logistiek en het hergebruiken van grondstoffen. Drie productielocaties zijn samengevoegd

tot één, waardoor er efficiënt zonder verspilling op klantorder wordt geproduceerd. Alle medewerkers zijn hierbij betrokken en dragen met hun adviezen bij. In het Rijksprogramma Circulaire Economie wordt Auping naast Philips, G-Star, FrieslandCampina en The Ocean Cleanup als voorbeeld genoemd. Daarmee laat Auping zien hoe een ander perspectief het begin kan zijn van een inspirerende reis.

opzet Inspirerende 40



5

*"We have to be idealistic
I would say. Not for
man to become those
ideals. But to help man
become what he's
principally capable of
becoming. To help man
become who he can
truly be."*

Viktor Frankl

onderzoeken wie sterk wordt, niet wie sterk is

De Inspirerende 40 ontstond vanuit de wens om een 'windvaantje' te ontwikkelen voor het succes van organisaties: welke organisaties gaan het morgen goed doen? Dit leidde tot de zoektocht naar ware 'inspiratie'. Het onderzoek combineert betrouwbare gegevens en gevoel voor het ontdekken van bewegingen.

De Inspirerende 40 bestaat jaarlijks uit vijf onderzoeken. Allereerst vinden twee exploratieve onderzoeken plaats. Hierbij worden de eigenschappen van inspirerende organisaties herijkt en gezocht naar nieuwe kandidaten. Eén van deze onderzoeken vindt plaats onder consumenten, een andere onder marketing- en businessprofessionals. Dit jaar leverde het nominaties op voor het Dopper, KWF, H&M, Nespresso, Airbnb, Uber, HelloFresh, Lego, Vandebron.

Dan volgt een beoordeling van deze organisaties, samen met de top 36 van de rankings van het voorgaande jaar. Ook dit vindt zowel onder consumenten als marketing- & businessprofessionals plaats. De laatste fase bestaat uit casestudies van de meest inspirerende organisaties en ontwikkelingen bij dalers. Aan het onderzoek onder consumenten kunnen organisaties betaald deelnemen. Dit jaar waren dit er 25. Zij worden alleen opgenomen in de ranking wanneer hun scores hier aanleiding toe geven. Het jaar erna worden ze automatisch opgenomen.

Het exploratieve onderzoek levert sinds 2011 vier pijlers op die inspiratie bepalen. Jaarlijks worden deze opnieuw onderzocht maar tot nu toe zijn ze op hoofdlijnen vergelijkbaar. Het belang per pijler verschilt ieder jaar. Zo zijn duurzaamheid en visie belangrijker geworden met de jaren. Kwaliteit en innovatie namen dit jaar weer toe in belang. Consumenten en professionals benoemen dezelfde pijlers. Wat echter verschilt is de lading die ze eraan geven. Consumenten zoeken de redenen naar waarom een organisatie hun aandacht verdient, professionals meer naar hoe een organisatie aandacht krijgt.

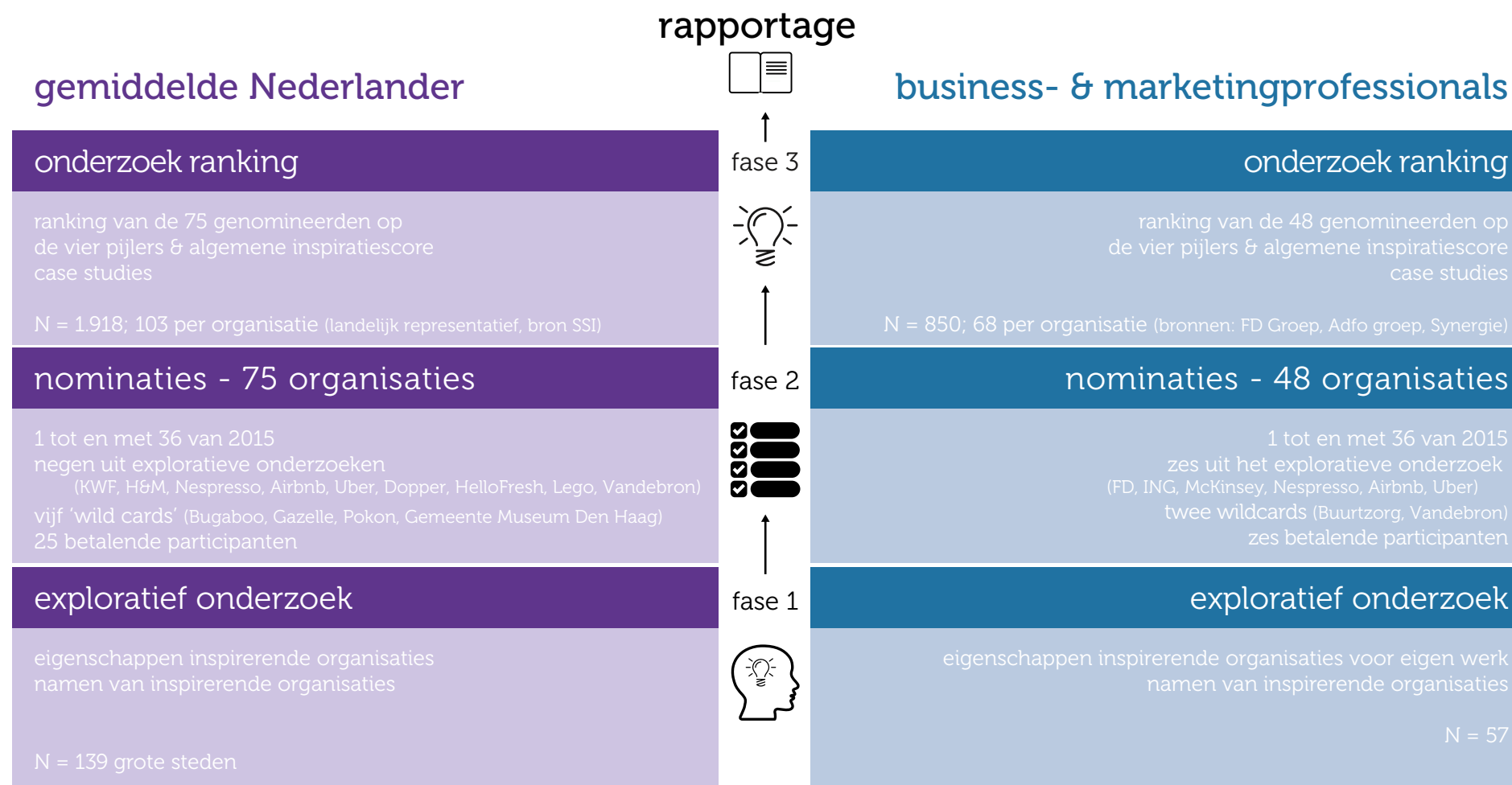
het belang van de pijlers

Dit wordt bepaald door de resultaten van het exploratieve onderzoek en de correlaties in de meting van de ranking.

case studies naar de inzichten erachter

In de case studies wordt verdiept wat de Inspirerende 40 anders maakt dan de organisaties die niet in de ranking staan. Dit leidt tot de inzichten die het verschil maken tussen 'leiden of geleid worden'.

de onderzoeken van de Inspirerende 40



*"Vision without action is merely a dream.
Action without vision just passes the time.
Vision with action can change the world."*

Joel A. Barker



Inspirerende 40 waarom doen we dit?

6

"If we want to know what a business is, we have to start with its purpose. And the purpose must lie outside of the business itself. In fact, it must lie in society, since a business enterprise is an organ of society."

(P. Drucker, 1954)

Synergie • inspire action

Zes jaar geleden startte Synergie met het onderzoek naar de 40 meest inspirerende organisaties van Nederland. Vooral als een intern leerproject om beter te begrijpen hoe we van goede organisaties geweldige merken kunnen maken. Daar is eigenlijk maar één ding voor nodig: begrijpen waarom mensen bewegen.

Synergie is een strategisch adviesbureau. Met als doel inspirerende organisaties te ontwikkelen met impact in de wereld. Op basis van het meest krachtige onderscheidende vermogen waarover elke organisatie al beschikt: de identiteit en drijfveren. Door het hervinden en verankeren daarvan helpt Synergie organisaties om vanuit eigen uniciteit conventies te doorbreken en te groeien.

verbindend, in vrijheid en inspirerend

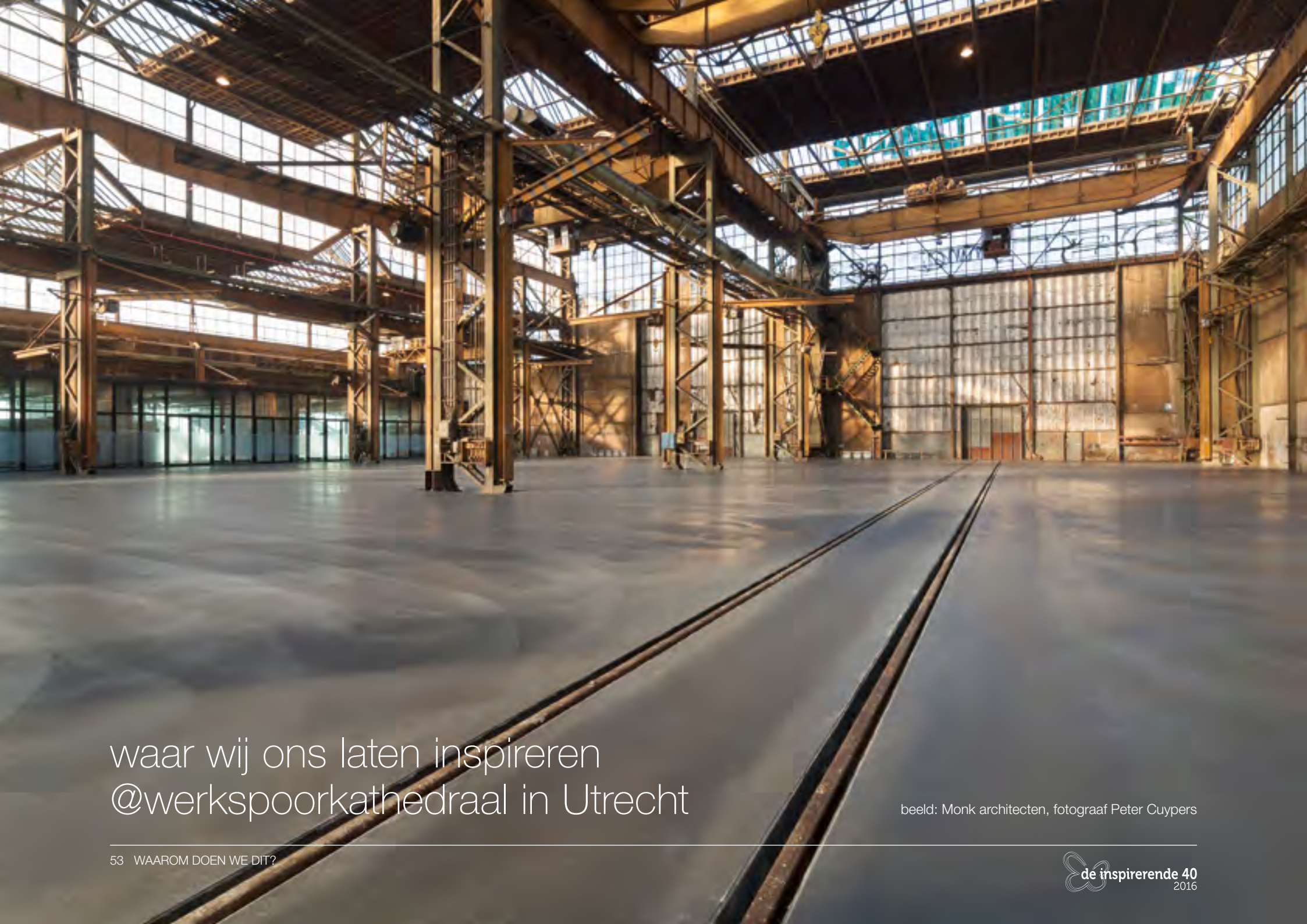
Elke organisatie is in de kern een groep mensen die iets met elkaar willen. Verbinding tot stand brengen is voor ons daarom zowel doel als randvoorwaarde. In gelijkwaardige verbinding ontstaat synergie waaruit baanbrekende ideeën voortvloeien die merken helpen bouwen en de uniciteit van

organisaties ondersteunen. Wij denken, handelen en acteren daarom altijd middelenvrij en zonder blauwdrukken. We bieden ondersteuning op organisatievraagstukken door het brengen van inspiratie en het begeleiden van het keuzeproces.

het creëren van impact is een proces

Een prachtige strategie die in een bureaula belandt, daar worden we niet gelukkig van. Een organisatiestrategie werkt pas wanneer deze zowel intern als extern tot leven komt. Daarom werken wij met en niet voor onze opdrachtgevers. Vervolgens werken we met gespecialiseerde partners uit ons netwerk samen om de merkstrategie te implementeren in de totale organisatie.





waar wij ons laten inspireren
@werkspoorkathedraal in Utrecht

beeld: Monk architecten, fotograaf Peter Cuypers

inspiratie in actie

We hopen dat deze rapportage over de Inspirerende 40 2016 waardevol voor je is. Je op zijn minst informeert, maar het liefst ook inspireert. Dan heb je nieuwe energie en ideeën gekregen om verder te bouwen aan de waarde van je organisatie. De inzichten uit het onderzoek, de pijlers en de voorbeeldcases bieden houvast om vooral aan de slag te gaan.



Wil je in jouw organisatie een beweging op gang brengen of versterken en kan onze expertise van waarde zijn? Van een aanvullende presentatie tot een workshop of een verdiepend gesprek; we helpen graag.

Omdat we elke dag met veel plezier willen bouwen aan inspirerende organisaties met impact.

Neem contact op met [Linda de Groot](mailto:linda.degroot@synergie.nl) op 030 275 90 30 of via linda.degroot@synergie.nl.

Zij helpt graag bij het maken van een afspraak.

A high-angle, top-down photograph of a person lying on their back on the edge of a dark rooftop. The person's legs are spread wide, wearing blue jeans and white sneakers with red accents. Their arms are outstretched to the sides, and their head is tilted back, looking down at a sprawling city at night. The city lights are blurred, creating a bokeh effect, with a prominent red-tiled roof visible on the left. The overall mood is one of freedom and a new perspective.

nieuwe perspectieven
op organisaties

SYNERGIE

www.synergie.nl