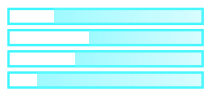
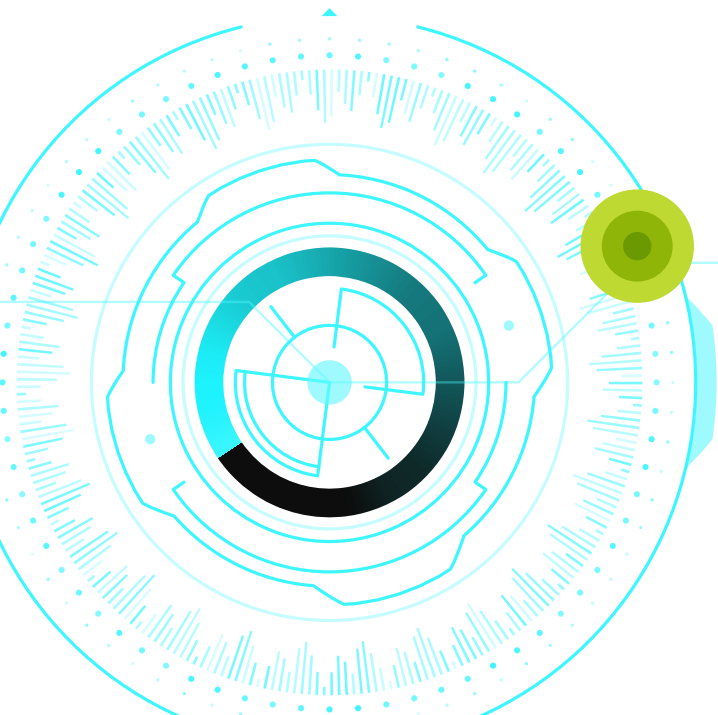
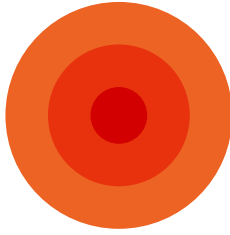
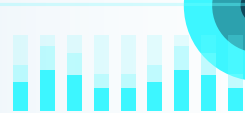




**White paper**



**Innemen en  
uitdragen van een  
maatschappelijk  
standpunt**



**Moreel  
Kompass in  
Business**



## Inleiding

Mkb-organisaties bewegen zich in toenemende mate in een maatschappelijke context waarin van hen wordt verwacht dat zij positie innemen. (Haller, Wallace, Cheung & Gupta, 2022; The CMO Survey, 2021; RepTrak, 2021). Dit motiveert organisaties om dat daadwerkelijk te gaan doen; ze beschouwen het uitdragen van een standpunt als een nieuwe manier om verbinding te zoeken met hun doelgroepen en om relevant te blijven (Mirzaei, Wilkie & Siuki, 2022). Tegelijkertijd zoeken zij naar een balans tussen het aansluiten bij maatschappelijke ontwikkelingen en het voorkomen van polarisatie onder klanten, medewerkers en andere stakeholders. Veel ondernemers worstelen met de vraag hoe zij een maatschappelijke visie kunnen formuleren en uitdragen op een manier die geloofwaardig is én bijdraagt aan hun merk en profilering.

Maatschappelijke thema's komen daarbij op verschillende manieren onder de aandacht. Ontwikkelingen in de samenleving en binnen de eigen sector, vragen en verwachtingen van klanten, signalen vanuit de organisatie zelf, media-aandacht en het handelen van concurrenten spelen hierin allemaal een rol. Dit leidt tot de vraag of – en zo ja, hoe – organisaties zich hierover publiekelijk moeten uitspreken.

Organisaties geven aan dat zij dit vaak doen vanuit een gevoel van verantwoordelijkheid en de overtuiging dat het 'het juiste is om te doen'. Zij willen een positieve bijdrage leveren aan grotere maatschappelijke opgaven, zoals de klimaattransitie of het bevorderen van diversiteit en gelijke kansen, en zien voor zichzelf een rol als voorbeeld of voortrekker. Daarnaast spelen externe factoren een rol, zoals druk vanuit klanten, ontwikkelingen in de markt of concrete incidenten die vragen om een reactie.

Tegelijkertijd roept het innemen van een maatschappelijk standpunt veel vragen en onzekerheden op. Wanneer ben je bijvoorbeeld écht duurzaam? Wat versta je onder duurzaamheid, en doe je daarin wel genoeg? Organisaties zijn vaak bang om als hypocriet te worden gezien wanneer zij op het ene vlak stappen zetten, maar op een ander vlak (nog) niet. Bovendien is het maken van duurzame of maatschappelijk verantwoorde keuzes lang niet altijd eenduidig; er is vrijwel altijd sprake van afwegingen en tegenverhalen, wat de complexiteit vergroot.

Het onderzoek laat zien dat onder deze dilemma's een aantal fundamentele vragen schuilgaat. Vragen als: Waarom bestaan wij als organisatie? Wat is onze bestaansreden? Deze vragen zijn niet alleen relevant voor externe stakeholders, maar ook voor medewerkers. Duidelijkheid over de maatschappelijke betekenis en het doel van de organisatie vormt een belangrijk fundament voor het handelen en communiceren daarover en bovenal voor het positie innemen over een sociaal maatschappelijk standpunt.

Daarnaast spelen meer instrumentele vragen een rol, zoals: Wat levert het innemen van een bepaald standpunt op? Wat willen we ermee bereiken? Welk succes verstaan we hieronder? Voor mkb-ondernemers is vrijwel altijd sprake van een combinatie van een zakelijk en een sociaal motief. Juist het samenspel tussen deze twee bepaalt of maatschappelijke betrokkenheid aansluit bij de identiteit van de organisatie en effect heeft, bijvoorbeeld zichtbaar in klantreacties of in de versterkte relatie met de omgeving.

Ten slotte is er de praktische vraag hoe breng je je standpunt naar buiten zonder polarisatie op te roepen? En via welke kanalen organisaties hun standpunt uitdragen. Websites, sociale media als LinkedIn, Instagram of Facebook bieden mogelijkheden, maar roepen ook vragen op over relevantie, doelgroep en toon. Deze overwegingen vormen samen de context waarbinnen mkb-organisaties nadenken over hun rol in maatschappelijke thema's.

In de volgende paragraaf wordt gekeken naar de randvoorwaarden om een standpunt in te nemen; bespreken we de sociaal-maatschappelijke thema's die door de geïnterviewde organisaties worden genoemd, evenals de wijze waarop zij hier in de praktijk invulling aan geven.

## 1 Wat zijn de randvoorwaarden voor het mkb om een authentiek sociaal maatschappelijk standpunt te ontwikkelen en er succesvol mee naar buiten te treden?

### 1.1 Overwegingen bij innemen van standpunten (literatuur)

Voor organisaties is het cruciaal om te bepalen wanneer, waar en hoe zij een publiek standpunt innemen dat als maatschappelijk verantwoord wordt beschouwd en niet leidt tot beschuldigingen van 'woke washing' (Gaither et al., 2018; Vredenburg et al., 2020), met mogelijke risico's zoals boycot of backlash (Naidu & Soundarya, 2019). Maar hoe doe je dat?

Literatuuronderzoek laat zien dat er veel verschillen maar ook veel overeenkomsten zijn bij het innemen van een standpunt. Wel is er een soortgelijke gedachtegang die tot het besluit tot handelen leidt.

#### Overwegingen die intern meespelen zijn:

- De *'fit'* met de organisatie: de mate waarin het standpunt past bij wat het bedrijf doet. Het standpunt moet passen bij de identiteit van het bedrijf om de geloofwaardigheid te waarborgen; het moet overeenkomen met de waarde, acties en communicatie. Dit zorgt voor meer geloofwaardigheid. Als het gekozen standpunt niet past bij de merkidentiteit, imago of purpose van het bedrijf, dan is er de kans op reputatieschade. (Hong & Li (2020); Lim & Young (2021); Zhou & Dong (2022); Overmars & Kouwen (2024)). Deze fit is ook één van de zes kernmerken die Mirzaei schaarst onder het begrip *authenticiteit* (Mirzaei, et al., 2022). Authenticiteit wordt gedefinieerd als de mate waarin er sprake is van synergie tussen de interne staat van een organisatie en de externe uitingen daarvan.
- de *purpose* van een organisatie: staan de standpunten in lijn met het doel van een organisatie Overmars & Kouwen (2024); Mazerant et al. (2022);

**“Als je alleen maar voor de bühne iets doet, dan heeft het met ons niet zoveel zin.”**

**Een duidelijke grens: authenticiteit is essentieel in samenwerking en communicatie.**

**“We werken niet voor bedrijven die ons alleen willen inzetten om te laten zien dat ze goed bezig zijn.”**  
**Een duidelijke grens die authenticiteit en integriteit vooropstelt.**

- *merkactivisme*: neemt je publiek een standpunt in Verlegh (2023); Zhou & Dong (2022); *stakeholders en bestuur*: hun meningen en gedachten zijn cruciaal voor het innemen van een standpunt, en je communiceert hierover transparant, authentiek en geloofwaardig (Kim (2019); Troy et al. (2023); Lock & Schulz Knappe (2019);

**Externe overwegingen:**

- *de impact van het standpunt op klanten*: wat denken (potentiële) klanten over de organisatie, ligt het standpunt in één lijn met de morele waarden van klanten Marschlich & Bernet (2024); Hong & Li (2020); Troy et al. (2023); Lock & Schulz-Knappe (2019); Chatterji & Toffel (2019); Marschlich & Ingenhoff (2021).

Leeftijd, politieke oriëntatie en gevoeligheden van de doelgroep beïnvloeden de steun voor standpunten. Jongere doelgroepen staan vaak meer open voor bepaalde boodschappen. Om hun doelgroep te behouden, moeten bedrijven begrijpen hoe deze tegenover een onderwerp staat voordat zij een standpunt innemen. Verlegh (2023); J.P. et al. (2023); Van der Meer & Jonkman (2021). Ook wordt er gekeken naar de morele en ethische waarden die een bedrijf wil ondersteunen. Dit kan simpelweg door de morele en ethische waarden aan te houden waar het bedrijf zelf achter staat. Om deze keuzes gefundeerder te maken is het mogelijk om deze te bepalen aan de hand van een *ethical matrix*. Hier wordt dan gekeken naar welke waarden de doelgroep belangrijk vindt. Ook hierbij geldt dat de gekozen waarden oprecht moeten zijn, omdat dit anders een negatieve impact heeft op de geloofwaardigheid van een organisatie. (Van der Stappen & Van Steenbergen (2020); Van der Meer & Jonkman (2021).)

- De mate van *controversie* van een bepaald onderwerp. Hierbij wordt rekening gehouden met de politieke polarisatie van een onderwerp en kans op backlash. Het is ook belangrijk dat bedrijven hun stakeholders moeten snappen voor het maken van een keuze. (Verlegh (2023); Van der Stappen & Van Steenbergen (2020); J.P. et al. (2023); Lock & SchulzKnappe (2019); Marschlich & Ingenhoff (2021).)
- *de communicatie extern*. Daarbij geldt dat er openheid en erkenning van emoties vanuit de organisatie naar het publiek is; waarbij je je realiseert dat een standpunt niet altijd overeenkomt met de realiteit die buiten leeft, en dat dat kan botsen met de ambities die de organisatie heeft met de communicatie. Door transparant en open te zijn over de wensen, ambities, en emoties die er binnen de organisatie help je begrip te creëren ((Abitbol et al. (2018); J.P. et al. (2023); Kim (2019); Hoeken (2023).)



## 1.2 Sociaal-maatschappelijke thema's binnen mkb-organisaties (Enquêtes)

De sociaal-maatschappelijke thema's die voor mkb-organisaties relevant zijn, blijken divers en contextafhankelijk. Uit de gesprekken met de geïnterviewde organisaties komt duidelijk naar voren dat duurzaamheid bij alle drie een belangrijk thema is. De motieven hiervoor verschillen echter: waar de ene organisatie vooral inspeelt op klantverwachtingen, ligt bij een andere de nadruk op energie- en afvalreductie of op ideologische en intrinsieke overtuigingen.

Naast duurzaamheid spelen thema's als gezondheid en welzijn een rol, met name in organisaties waar fysiek werk wordt verricht. Ook inclusiviteit en gemeenschapszin worden genoemd, variërend van expliciet beleid tot de overtuiging dat deze aspecten zich binnen de organisatie vanzelf ontwikkelen. Verder komen onderwerpen aan bod zoals leefbaarheid en wonen (bijvoorbeeld de huisvesting van arbeidsmigranten), de concurrentiekracht van de sector en de morele en maatschappelijke risico's van het gebruik van AI.

De mate waarin deze thema's actief en structureel worden opgepakt, verschilt sterk per organisatie. Sommige organisaties geven aan dat alle 17 Sustainable Development Goals (SDG's) relevant zijn voor hun bedrijfsvoering. De SDG's fungeren als een kader om duurzaamheid breed te definiëren en uit te dragen, waarbij de doelstellingen verschillende aspecten van duurzaamheid en welzijn omvatten. Het begrip 'duurzaam' komt expliciet voor in vijf categorieën<sup>1</sup> maar de andere SDG's behelzen ook duurzaamheid. Duurzaamheid is daardoor een breed begrip geworden dat niet onder één noemer te vatten is. Dat komt ook terug in de focusgroepen: voor sommige deelnemers is het begrip betekenisloos geworden doordat er zoveel verschillende definities en interpretaties bestaan.

**De meest genoemde sociaal maatschappelijke thema's zijn:**

- **Duurzaamheid**
- **Gendergelijkheid**
- **Ongelijkheid verminderen en inclusie**
- **Gezondheid en welzijn**

Andere thema's worden ook genoemd, maar komen minder vaak voor.

<sup>1</sup> Binnen de SDG's zijn er 5 categorieën die duurzaamheid benoemen: (7) betaalbare en duurzame energie (8) Waardig werk en economische groei (duurzame economische groei) (11) duurzame steden en gemeenschappen (12) verantwoorde consumptie en productie (15) leven op het land (duurzaam beheer).

### 1.3 Invulling van duurzaamheid en maatschappelijke betrokkenheid

De wijze waarop de ondervraagde mkb's invulling geven aan duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid loopt uiteen. Dit varieert van individuele, meer privégerichte keuzes (zoals het aanschaffen van tweedehands producten en repareren in plaats van vervangen) tot formeel beleid op organisatieniveau. Concrete voorbeelden die worden genoemd zijn onder andere:

- mobiliteitsbeleid gericht op vermindering van CO<sub>2</sub>-uitstoot;
- DEI-beleid (diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie);
- waar mogelijk inkopen via SROI-bedrijven;
- gebruik van OV-passen in plaats van leaseauto's en het stimuleren van teamuitjes per openbaar vervoer;
- inzet op biologisch eten en drinken;
- het drie keer per week laten verzorgen van de lunch door een lokale, niet-westerse sociale ondernemer die werkt met asielzoekers;
- het afschaffen van bloemen en overgaan op duurzame relatiegeschenken.

### 1.4 Wat werkt wel en wat werkt niet?

Organisaties geven aan dat het uitdragen van sociaal-maatschappelijke thema's vooral effectief is wanneer dit geloofwaardig gebeurt. Dat betekent: doen wat je zegt, aansluiten bij de identiteit en waarden van de organisatie en woorden ondersteunen met concrete acties. Consistent en structureel handelen is hierbij essentieel.

Intrinsieke motivatie vormt de basis en sluit eenmalige acties of symbolische 'trucjes' uit. Dat roept de vraag op: wanneer zeg je 'nee' tegen een lucratieve opdracht?

**Ik heb wel meegemaakt dat we voor de tabaksindustrie een mooie campagne konden maken. Toen was de vraag: gaan we dat doen? Past dat bij ons?"**

Wat juist niet werkt, is het volgen van hypes zonder inhoudelijke verdieping of het gebruik van abstracte begrippen zoals inclusiviteit of diversiteit zonder duidelijk te maken wat deze concreet betekenen en hoe zij worden toegepast binnen de organisatie.

Een aantal reflectieve vragen helpt organisaties hierbij richting te bepalen:

- Is wat we doen waarachtig?
- Sluit het aan bij wie wij als organisatie zijn?
- Is ons handelen consistent?
- Of is het slechts een eenmalige actie of een communicatief trucje?



## 1.5 Belemmeringen en grenzen

Bij het realiseren van sociaal-maatschappelijke ambities lopen de geïnterviewde organisaties tegen verschillende belemmeringen aan. Genoemd worden onder andere haalbaarheid en betaalbaarheid, politieke en bestuurlijke keuzes, gebrek aan tijd en kennis, netcongestie en het risico om klanten te verliezen. Daarnaast bestaat het risico dat inspelen op actuele maatschappelijke thema's wordt gezien als opportunistisch of niet oprecht, wat de geloofwaardigheid onder druk kan zetten.



## 2 Innemen en ontwikkelen van een intern standpunt

In deze paragraaf komen de dilemma's aan bod die mkb-organisaties ervaren bij het intern ontwikkelen van een sociaal-maatschappelijk standpunt. Omdat zo'n standpunt uiteindelijk extern wordt gecommuniceerd en onderdeel wordt van het online publieke debat, beïnvloedt de externe context de interne afwegingen sterk. Interne standpuntvorming, morele afwegingen, authenticiteit en het gesprek daarover hangen hierin nauw met elkaar samen.



### 2.1 Inleidend (bron: mkb-panel)

De manier waarop een intern standpunt tot stand komt, verschilt sterk per organisatiecontext. Sommige mkb'ers geven aan dat het innemen van een intern standpunt

kan leiden tot afleiding en onrust, terwijl anderen juist benadrukken dat een intern gedragen standpunt essentieel is.

**“We zijn klein en wendbaar genoeg om morele keuzes per situatie te maken.”**

**Een krachtige uitspraak over het belang van flexibiliteit en bewustzijn in ethische besluitvorming.**

De mate waarin een in te nemen standpunt intern worden besproken, lijkt sterk samen te hangen met de bedrijfscultuur. In organisaties met een open cultuur, een platte structuur en gezamenlijke besluit-

vorming is het vanzelfsprekender om maatschappelijke thema's te bespreken. In deze organisaties ligt het accent op verbinding en dialoog, en op het faciliteren van zoveel mogelijk perspectieven binnen het team.



### 2.2 Morele afwegingen

#### Literatuur

In de literatuur wordt benadrukt dat organisatiestandpunten voortkomen uit normen en waarden die zichtbaar worden in verantwoord, duurzaam en maatschappelijk handelen (Kim, 2019; Lock & Schulz-Knappe, 2019). Purpose speelt hierbij een centrale rol als uiting van deze ethische normen en waarden, waarbij de impact mede afhankelijk is van de normen en waarden van de doelgroep (Overmars et al., 2024; Mazerant et al., 2022).

Niet elk onderwerp of elk platform leent zich voor maatschappelijke of politieke kwesties. In sterk polariserende contexten kan het bespreken van controversiële onderwerpen het betrekken van diverse stakeholders bemoeilijken. Bovendien zijn niet alle merken geschikt om politieke standpunten uit te dragen, zelfs wanneer deze moreel correct worden geacht (Verlegh, 2023; Abitbol et al., 2018).

Veel studies benadrukken het belang van het erkennen van meerdere perspectieven om eerlijkheid te waarborgen, bijvoorbeeld door het gebruik van een ethical matrix (Rijksvoorlichtingsdienst, 2022; Van der Stappen & Van Steenberghe, 2020; Van Wessel, Aarts & Van Rooij, 2021). Standpunten kunnen immers leiden tot waardenconflicten, zoals tussen vrijheid en veiligheid. Dillard et al. (2023) laten zien dat campagnes die gewenst gedrag stimuleren, ondanks een veiligheidsdoel, als een beperking van vrijheid kunnen worden ervaren. De manier van communiceren is daarbij cruciaal.

Er worden verschillende communicatiestrategieën onderscheiden (Rijksvoorlichtingsdienst, 2022; Van Wessel et al., 2021):

- het faciliteren van een open gesprek waarin meerdere perspectieven worden betrokken om gezamenlijk tot oplossingen te komen;
- het expliciet benoemen en publiek bespreken van dilemma's, ter waarborging van eerlijkheid;
- het formuleren van een helder en eenduidig narratief, waarin storytelling als moreel instrument wordt ingezet

## Uit Enquêtes en interviews

Moreel leiderschap is een terugkerend en belangrijk thema binnen het mkb en met name bij communicatiebureaus: de geïnterviewde communicatiebureaus geven unaniem aan bewust morele afwegingen te maken. Zij denken actief na over met welke klanten zij wel of niet willen werken en welke opdrachten zij aannemen. Het draait daarbij om de vraag of organisaties – en hun klanten – oprecht handelen of slechts een 'masker' dragen. De intentie is leidend: willen opdrachtgevers daadwerkelijk bijdragen aan maatschappelijke verandering, of gaat het vooral om profilering "voor de Bühne"? Soms wordt een opdracht geweigerd omdat de aanpak niet effectief lijkt of niet past bij de waarden van het bureau.

**“Veel beslissingen worden intuïtief genomen, niet strategisch ingebed, maar wel vanuit de vraag: past dit bij wie wij zijn?”**

**Over het belang van trouw blijven aan je waarden, ook zonder formeel beleid.**

Hoe expliciet en structureel deze morele keuzes worden gemaakt, verschilt per bureau. Bij sommige bureaus zijn morele afwegingen een vast onderdeel van de werkwijze; bij andere gebeurt dit meer impliciet. De waarden van een klant moeten in elk geval aansluiten bij die van het bureau zelf.

Morele afwegingen zijn weliswaar een essentieel onderdeel van het dagelijkse werk, maar moeilijk te formaliseren. Er bestaat geen vast manifest of rigide moreel kompas; dat is ook niet per se wenselijk en wordt zelfs als te rigide of beleërend ervaren. Morele waarden zijn wel leidend, maar de afwegingen verlopen vaak

intuïtief en casusgericht. Steeds wordt gezocht naar een balans tussen inhoudelijke integriteit en financiële haalbaarheid. Daarmee impliceert een moreel kompas ook steeds een oordeel, dat opnieuw moet worden doordacht.

Binnen teams vindt voortdurende afstemming plaats: dialoog en reflectie zijn daarbij cruciaal. In plaats van normen op te leggen, wordt bewust vertraagd om te luisteren, het perspectief van de ander te begrijpen en het speelveld van stakeholders in kaart te brengen. Deze voortdurende afstemming is noodzakelijk, maar ook complex, juist omdat eenduidige en praktisch toepasbare regels ontbreken.

Er is een duidelijk spanningsveld tussen economische belangen en maatschappelijke verantwoordelijkheid, bijvoorbeeld rond duurzaamheid, inclusie en sociale veiligheid. Tegelijk bestaat de wens om positieve maatschappelijke bijdragen zichtbaar te maken, zonder moraliserend te worden of in slachtofferschap te vervallen.

Authentiek moreel handelen werkt volgens betrokkenen door in reputatie: organisaties die morele keuzes transparant en consequent maken, bouwen van binnenuit vertrouwen op. Reputatie wordt gezien als het resultaat van moreel juiste keuzes, niet als een extern doel op zich.

Tot slot wordt gesignaleerd dat er een verschuiving plaatsvindt van collectief, corporate denken naar persoonlijker identiteitsdenken. Persoonlijke overtuigingen van bestuurders en professionals spelen een steeds grotere rol in ethische keuzes. Formele regels blijken daarin minder houvast te bieden dan voortdurende dialoog, gezamenlijke reflectie en het expliciet maken van dilemma's.

Overall werd aangegeven dat dilemma's bespreekbaar zijn, zowel intern als met stakeholders en opdrachtgevers. Dit reflectieve bewustzijn kan worden gezien als een vorm van moreel leiderschap, een thema dat in de interviews expliciet wordt benoemd.



## 2.3 Authenticiteit

Aansluiten bij de waarden van het eigen bureau of bedrijf komt telkens weer naar voren, zowel in de literatuur als in de enquêtes en interviews met mkb'ers. Authenticiteit speelt hierin een sleutelrol: de mate van overeenstemming tussen de interne staat van de organisatie en haar externe uitingen (Newman, 2019). Zoals wordt er een 'masker' opgezet, doe je het voor de bühne; of ben je bereid om daadwerkelijk los te komen van dominante denkpatronen. Communicatiebureaus zijn veelal alert op vragen die niet aansluiten bij ofwel de moraal van het communicatiebureau of waaraan gevraagd wordt een strategie te ontwikkelen uit bijvoorbeeld winstoogmerk,

Binnen het begrip authenticiteit onderscheiden Mirzaei et al. (2022) zes context-specifieke dimensies:

1. Onafhankelijkheid van sociale context (de mate waarin een standpunt onafhankelijk is van actuele en trendy maatschappelijke vraagstukken)
2. Inclusie (is het standpunt neutraal: naar politiek, gender, ras, leeftijd)
3. Opoffering (ben je bereid winst in te leveren om de maatschappij te ondersteunen)
4. Doen wat je belooft (handel je in overeenstemming met wat je belooft)
5. Fit met kernactiviteiten en cultuur (sluit het standpunt aan bij de kernactiviteiten)
6. Motivatie (is het standpunt niet vooral commercieel)

Deze dimensies beïnvloeden elkaar en hebben een wisselende impact op hoe authentiek een standpunt wordt ervaren. Dit onderstreept dat zowel interne als externe factoren een rol spelen bij publieke standpuntvorming. Met name de onafhankelijkheid van maatschappelijke context en de fit met kernactiviteiten kwamen in de interviews en enquêtes naar voren.

Volledige *onafhankelijkheid van de sociale context* is voor mkb-organisaties nauwelijks haalbaar. Bureaus krijgen maatschappelijke ontwikkelingen mee via klanten, doelgroepen en de arbeidsmarkt. Tegelijk worstelen organisaties met de vraag hoe zij zich kunnen uitspreken zonder in polariserende dynamieken terecht te komen. Stilte wordt vaak niet geaccepteerd, terwijl spreken risico's met zich meebrengt in de vorm van reputatieschade.

Binnen de bureaus wordt daarom gepleit voor een zorgvuldige omgang met maatschappelijke thema's. Het najagen van hypes uit angst om irrelevant te lijken, wordt als weinig effectief gezien. Bovendien verandert de context continu, wat vraagt om herijking van standpunten.

Hoewel Mirzaei meer elementen noemt, vinden we deze elementen ook terug bij de interviews en enquêtes. Zij noemen als succesfactoren voor interne standpuntvorming:

- brede betrokkenheid van medewerkers,
- aansluiting bij de identiteit en 'why' van de organisatie,
- het vertalen van abstracte waarden naar concrete keuzes en handelen.



## 2.5 Ervaren dilemma's bij interne standpuntvorming

(bron: focusgroepen en interviews)

Een veelgenoemd spanningsveld is dat tussen duurzaam ondernemen en de bijbehorende kosten. Het intern bespreken van dit spanningsveld leidt tot meer bewuste keuzes, maar kan ook directe financiële gevolgen hebben. Trouw blijven aan de purpose van de organisatie betekent soms dat er minder winst wordt gemaakt. Zo kan de keuze voor lokaal en duurzaam materiaal leiden tot langere levertijden en hogere kosten.

De Reputatiegroep beschrijft dit als een afwegingskader: helpen we deze klant daadwerkelijk verder? Dragen we bij aan een transitie, of houden we juist het bestaande systeem in stand? De intentie van de klant om daadwerkelijk te veranderen blijkt vaak doorslaggevend.

Factoren die genoemd zijn als afwegingskader en daarbij een rol spelen zijn onder andere:

- de morele ambitie van de klant;
- de mate waarin een organisatie bereid is tot verandering of transitie;
- de aansluiting tussen codes of ethics van de beide bedrijven;
- het verschil tussen louter commerciële doelen en aandacht voor bredere maatschappelijke belangen.

Dit komt ook overeen met de reflectieve vragen die gesteld kunnen worden bij het innemen van een standpunt. (zie pag 18)

Mkb'ers uit de focusgroepen identificeren vier centrale dilemma's bij interne standpuntvorming:

1. Angst voor ideologische labels  
Men wil niet geassocieerd worden met een specifieke ideologische of politieke stroming.
2. Moraliserend overkomen  
Er is terughoudendheid om anderen een zienswijze op te leggen of als 'morele ridder' te worden gezien.
3. Authenticiteit  
Het standpunt moet overeenkomen met waar de organisatie daadwerkelijk voor staat; winstbejag mag niet de drijfveer lijken.
4. Kennis en legitimiteit  
Organisaties willen voldoende geïnformeerd zijn om zich uit te spreken, en willen voorkomen dat zij onvolledig of onjuist overkomen.

## Dialogo aangaan

Alle partners benadrukken dat het aangaan van het gesprek de voorkeur heeft boven het formuleren van een snel en definitief standpunt. Door stakeholders te betrekken en expliciet te maken waar belangen botsen of juist verenigbaar zijn, kan dialoog bijdragen aan wederzijds begrip.

**“De vraag is niet: wat zijn je normen? Maar: hoe voer je het gesprek daarover met elkaar?”**  
**Een uitnodiging tot openheid en gezamenlijke betekenisgeving in plaats van rigide oordelen.**

Een van de bureaus benoemt het gebruik van dilemma's: een werkwijze waarbij tegenstrijdige waarden expliciet worden gemaakt en besproken. Hoewel dilemma's daarmee niet altijd worden opgelost, brengt deze aanpak partijen wel dichter bij elkaar en ondersteunt zij authentieke en verantwoordelijke besluitvorming.

Basis is dat je kunt laten zien waar je tegenaan loopt en dat bespreken met collega's, stakeholders en opdrachtgevers. Dat bewustzijn over je handelen kun je zien als een vorm van moreel leiderschap iets wat vaak genoemd wordt als belangrijk thema. Dat kun je doen door henzelf de overweging te laten maken hoe zijzelf tegenover deze thema's staat? Hebben ze voldoende oog voor de belangen en perspectieven van andere stakeholders? En waar zijn belangen wél of juist niet met elkaar te verenigen?

## 2.6 Slotparagraaf

Dit hoofdstuk toont aan dat het intern ontwikkelen van een sociaalmaatschappelijk standpunt binnen het mkb gepaard gaat met complexe afwegingen. Organisaties zoeken voortdurend naar een balans tussen hun identiteit en morele overtuigingen, financiële en praktische haalbaarheid en de verwachtingen van hun omgeving. Authenticiteit, dialoog en contextgevoeligheid blijken daarbij centrale randvoorwaarden. Standpuntvorming is daarmee geen vaststaand besluit, maar een continu proces van reflectie en afstemming, waarin interne keuzes sterk worden beïnvloed door mogelijke externe gevolgen.

**“We helpen ze om dat gesprek met de stakeholders aan te gaan: het gesprek kan de partijen wel dichter bij elkaar brengen.”**

**“We maken dit toch niet alleen maar voor onze bubbel van mkb's. We moeten vrij laten welk moreel standpunt dan wordt ingenomen. Het moet natuurlijk niet te biased zijn. Feitelijke onderbouwing moet wel kunnen op basis van beschikbare bronnen, democratische principe.”**

## 3 Welke dilemma's ervaart het mkb bij het extern uitdragen van een standpunt over sociaal-maatschappelijke kwesties?

### Inleiding

Bij de interviews over de dilemma's bij het intern innemen van een standpunt, gaf men aan dat de belangrijkste uitdaging niet zozeer intern maar extern ligt: hoe deel te nemen aan maatschappelijke discussies zonder polarisatie te veroorzaken?

In deze paragraaf een weergave van de verkenning of en hoe Nederlandse mkb-organisaties hun maatschappelijke verantwoordelijkheid uitdragen op externe communicatiekanalen en welke dilemma's zij daarbij ervaren. Hier liggen twee typen onderzoek aan ten grondslag: een kwantitatief onderzoek naar uitingen op websites en social media door de top 100 innovatieve bedrijven, uitgevoerd door Hogeschool Rotterdam, en een kwalitatief onderzoek onder mkb-organisaties, met discoursanalyses over duurzaamheid en daarbij ervaren dilemma's. Waar de vorige paragraaf inzicht geeft in interne afwegingen, richt dit hoofdstuk zich op de dilemma's die mogelijk ontstaan bij het extern uitdragen van deze standpunten.

### 3.1 Uitspreken over een standpunt wel of niet?

Uit de enquêtes blijkt dat organisaties verschillende strategieën hanteren in hun manier van uitspreken: van terughoudendheid tot een actieve en expliciete positionering. Ondanks het belang dat aan duurzaamheid wordt gehecht, zorgen tijdgebrek en de focus voor de dagelijkse bedrijfsvoering er soms voor dat organisaties zich niet actief uitspreken.

Degenen die zich actief uitspreken, zowel intern als extern, doen dat via persoonlijke gesprekken, social media en LinkedIn. De nadruk ligt hierbij op het vergroten van bewustwording en het delen van concrete acties. Het gaat ook om zich bewust positief en verbindend uit te spreken, en juist het vermijden van expliciete politieke stellingname om polarisatie te voorkomen. Deze terughoudendheid komt

ook terug bij een organisatie, die aangeeft dat het minder gaat om het innemen van specifieke standpunten en meer om openheid voor verschillende perspectieven en het aangaan van dialoog en verbinding.

Succesvol uitspreken wordt daarbij vooral geassocieerd met geloofwaardigheid, het bijdragen aan bewustwording, het laten zien waar de organisatie voor staat en het behouden van verbinding met de achterban. Tegelijkertijd ervaren organisaties spanning, onder meer door tijdsdruk en de angst dat uitingen kunnen worden 'gekaapt' of kunnen leiden tot meningsverschillen met klanten, partners of andere stakeholders.

**“Als bedrijf zelf zijn we toch ook wel wat terughoudend met uiten van standpunten en of oproepen tot dialoog. We merken dat in toenemende mate dit ‘gekaapt’ kan worden en in een frame door derden weer tegen je gebruikt kan worden, dan wel gebruikt wordt om te polariseren. Wij zijn hier en daar op het activistische af mbt standpunten – maar zorgen er hierbij altijd voor dat je openstaat om de perspectieven van anderen toe te laten.”**

Deze uiteenlopende strategieën illustreren het dilemma tussen de wens om zichtbaar maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen en de angst om door externe reacties reputatierisico's te lopen.



### 3.2 Hoe dragen Nederlandse mkb-organisaties hun maatschappelijke verantwoordelijkheid uit op externe communicatiekanalen? (bron rapport Hogeschool Rotterdam)

Voor deze vraag is een verkenning gedaan of en hoe Nederlandse mkb-organisaties hun maatschappelijke verantwoordelijkheid (MVO) uitdragen op externe communicatiekanalen. Hiervoor zijn twee inhoudsanalyses uitgevoerd over communicatiekanalen van mkb's uit de KVK Innovatie Top 100. De analyse vond plaats in twee fasen. In fase 1 lag de focus op websites; in fase 2 op sociale media. Hierbij is onder andere gekeken of organisaties communiceren over maatschappelijke issues, en zo ja, ook naar de mate van stellingname, ambities (bijvoorbeeld in relatie tot de Sustainable Development Goals), de mate van openheid over drijfveren en acties, en de bereidheid om offers te brengen ten gunste van het maatschappelijk belang, en de inzet van storytelling: vertellen mkb'ers het verhaal achter hun maatschappelijke betrokkenheid?

Samengevat laat dit onderzoek zien hoe mkb'ers uit de KvK Innovatie Top-100 hun maatschappelijke betrokkenheid communiceren, en waar ruimte is om daarmee nog meer impact te maken. Deze bedrijven behoren tot de meest innovatieve ondernemingen van Nederland en laten zien dat innovatie en maatschappelijke verantwoordelijkheid elkaar kunnen versterken. De analyse van de berichten die zij delen biedt waardevolle aanknopingspunten voor andere mkb'ers die hun maatschappelijke rol zichtbaarder willen maken in woord én in daad. Dit onderzoek maakt zichtbaar hoe dat in de praktijk vorm te geven (zie ook case De Koffiejongens: duurzaamheid met een glimlach). Met niet alleen het beschrijven van idealen, maar ook het delen persoonlijke verhalen die de innerlijke wereld van de organisatie laten zien – de overtuigingen, waarden en gevoelens die richting geven aan maatschappelijk handelen. Met niet alleen doelen, maar ook drijfveren die meer nadruk mogen krijgen in communicatie en keuzes: het morele kompas dat organisaties motiveert om bij te dragen aan mens, milieu en maatschappij. Met niet alleen overtuigingen, maar ook opofferingen die de maatschappelijke inzet concreet maken. En met niet alleen content, maar ook consistente communicatie als voortdurende lijn van betrokkenheid over kanalen heen.

Het White paper geeft een checklist voor maatschappelijke communicatie, waarvan hier een verkorte versie.

- Toets maatschappelijke relevantie van het issue
- Koppeling met sdg's
- Benoem je motivatie
- Vertel het verhaal
- Formuleer meetbare doelen
- Laat concrete acties zien
- Communiceer over opoffering
- Communiceer consistent
- Vermijd valkuilen
- Benut kansen

### 3.3 Hoe spreken mkb'ers over duurzaamheid?

bron: focusgroepen

#### Analyse focusgroepen met discursieve psychologie

In deze analyse staat de relatie centraal tussen het concept 'duurzaamheid' en de concrete activiteiten van mkb'ers in hun dagelijkse praktijk. De vraag is wat voor 'iets' duurzaamheid eigenlijk is in gesprekken van mkb'ers. Wordt het gezien als een opdracht, een probleem, een morele verplichting, een verzameling concrete activiteiten, of juist als een vaag en breed begrip? Daarnaast wordt gekeken naar welke sociale handelingen mkb'ers verrichten met het concept duurzaamheid en hoe zij het inzetten in hun gesprekken.

#### Aanpak

Het perspectief van de deelnemers staat hierbij centraal. De analyse richt zich op hoe mkb'ers in hun dagelijkse praktijk over duurzaamheid spreken en hoe zij dit begrip construeren in relatie tot andere concepten en sociale handelingen. Daarbij is ook gekeken naar de professionele kennis en modellen waar zij impliciet of expliciet naar verwijzen, zoals bijvoorbeeld management-modellen of kaders als de Sustainable Development Goals.

#### Hoe doe je 'duurzaamheid'

Uit de gesprekken blijkt dat deelnemers duurzaamheid vaak subjectief formuleren. Ze spreken bijvoorbeeld in termen van "volgens mij" of "je moet gewoon je verstand gebruiken". Duurzaamheid wordt daarbij gekoppeld aan alledaagse handelingen zoals bewust omgaan met afval, minder papier gebruiken, energie besparen, zonnepanelen plaatsen of hergebruik stimuleren. Ook komen voorbeelden terug zoals minder reizen, digitaal werken of het vermijden van plastic bekertjes.

**“Juist omdat duurzaamheid zo subjectief en situationeel wordt beleefd, ervaren ondernemers onzekerheid bij het publiekelijk uitdragen ervan.”**

In veel uitspraken verschijnt echter ook een voorbehoud. Duurzame keuzes worden vaak geformuleerd in combinatie met een "ja, maar". Zo geven deelnemers bijvoorbeeld aan dat zij minder reizen door digitaal te werken, maar dat persoonlijk contact met klanten soms noodzakelijk blijft. Ook wordt infrastructuur of regelgeving genoemd als voorwaarde voor verdere verduurzaming. Daarnaast speelt de financiële component een rol: duurzame keuzes moeten vaak ook economisch haalbaar zijn.

Duurzaamheid wordt daardoor vaak gezien als een leerproces. Deelnemers beschrijven het als iets dat je gaandeweg moet uitvinden. Soms verloopt dat soepel, maar soms ook niet, omdat niet alle gevolgen of omstandigheden vooraf te overzien zijn. Het wordt dus niet zozeer gezien als een vast eindpunt, maar eerder als een voortdurend proces van zoeken en bijstellen.

Daarnaast loopt in de gesprekken het onderscheid tussen zakelijk en privé regelmatig door elkaar. Veel deelnemers spreken zowel vanuit hun rol als ondernemer als vanuit hun persoonlijke identiteit, bijvoorbeeld als ouder die verantwoordelijkheid voelt voor toekomstige generaties. Tegelijkertijd geven sommigen aan dat

zij binnen hun organisatie ook beperkingen ervaren, bijvoorbeeld omdat beslissingen uiteindelijk door de werkgever worden genomen.

## Hoe communiceer je duurzaamheid?

Wanneer het gaat om communicatie over duurzaamheid, geven deelnemers aan dat zij voorzichtig willen zijn. Ze willen niet drammen of anderen overtuigen, maar zoeken eerder naar een positieve en passende manier om het onderwerp te bespreken. Vaak wordt duurzaamheid alleen ter sprake gebracht wanneer dat in een gesprek vanzelf relevant wordt.

## Dilemma's in communicatie

Tegelijkertijd ervaren deelnemers verschillende dilemma's rondom het begrip duurzaamheid. Voor sommigen is het begrip betekenisloos geworden doordat er zoveel verschillende definities en interpretaties bestaan. Anderen geven aan dat duurzaamheid soms verplicht voelt, waardoor het lastig is om te bepalen of een standpunt authentiek is of voortkomt uit externe druk. Daarnaast speelt het beeld van greenwashing een rol: communicatie over duurzaamheid wordt soms gezien als een marketinginstrument, wat bij sommige deelnemers juist terughoudendheid oproept.

Deze overwegingen kunnen ertoe leiden dat organisaties of individuen ervoor kiezen om niet actief over duurzaamheid te communiceren, zelfs wanneer zij wel degelijk duurzame keuzes maken. Zij zijn zich bewust van de mogelijke interpretaties van hun boodschap en willen voorkomen dat hun standpunt verkeerd wordt begrepen of geassocieerd wordt met politieke of ideologische labels.

## Perspectief

Tegelijkertijd bieden de gesprekken ook aanknopingspunten voor nieuwe manieren om over duurzaamheid te communiceren. Zo wordt bijvoorbeeld genoemd dat duurzaamheid ook kan worden gepresenteerd als een uitdaging of een gezamenlijk leerproces. Het laten zien van concrete voorbeelden of het goede voorbeeld geven kan anderen inspireren. Daarnaast blijkt uit de gesprekken dat het nemen van tijd om gezamenlijk te reflecteren op maatschappelijke dilemma's waardevol kan zijn. Het gesprek zelf kan al bijdragen aan nieuwe inzichten en handelingsperspectieven.

## Conclusie

De focusgroepen laten daarmee een rijk en genuanceerd beeld zien. De houding ten opzichte van duurzaamheid is zelden eenduidig. Deelnemers formuleren hun positie vaak voorzichtig en genuanceerd, bijvoorbeeld door te zeggen dat zij "hun steentje bijdragen, maar geen koploper zijn". Ook komt naar voren dat sommige deelnemers bewust terughoudend zijn in hun communicatie omdat zij niet het gevoel hebben volledig geïnformeerd te zijn en geen onjuiste informatie willen verspreiden.

De analyse laat zien dat duurzaamheid in gesprekken niet alleen gaat over concrete acties, maar ook over identiteit, verantwoordelijkheid en de manier waarop mensen hun standpunten verantwoorden. Het communiceren van een standpunt blijkt vaak samen te gaan met het uitleggen hoe dat standpunt tot stand is gekomen. Daarmee wordt zichtbaar dat duurzaamheid niet alleen een praktisch vraagstuk is, maar ook een sociaal en communicatief proces.

## 4 Hoe formuleer je een standpunt zonder polarisatie in de hand te werken?

Het formuleren van een standpunt zonder polarisatie in de hand te werken is in de praktijk lastig, in onze gepolariseerde maatschappij. Alle geïnterviewde partners benoemen dat zij zoveel mogelijk verschillende invalshoeken/perspectieven proberen te belichten, begrip te hebben en open te staan voor verschillende perspectieven; en elkaars perspectieven te verkennen. Door elkaars perspectieven te verkennen en je kunnen verplaatsen in andere perspectieven is om verbinding aan te gaan en een stevige basis te leggen voor externe dialoog. Je maakt de kans op polarisatie in ieder geval geringer. De basis is altijd het gesprek, de dialoog aangaan.

Het je kunnen verplaatsen in andere perspectieven is dé sleutel om polarisatie in ieder geval niet extra te voeden. Door bij het formuleren van een standpunt bewust meerdere perspectieven mee te nemen en dit te laten toetsen door betrokkenen, zoals opdrachtgevers en doelgroepen, ontstaat meer inzicht in de mogelijke interpretaties ervan. In dit proces maken sommige organisaties steeds vaker gebruik van dilemma's. In een reeks werksessies werken zij samen met klanten aan het formuleren van kernboodschappen rond verschillende thema's. Hoewel dit intern regelmatig tot discussie leidt, draagt het gezamenlijk verkennen van perspectieven bij aan een gedeeld begrip van hoe deze thema's besproken kunnen worden met stakeholders. Hierdoor ontstaat niet alleen meer interne verbinding, maar wordt tevens een stevige basis gelegd voor een open en constructieve externe dialoog.

Communicatiebureaus en mkb'ers zoeken naar manieren om dit soort ethische dilemma's bespreekbaar te maken. Dat gebeurt vooral via dialoog en reflectie. Bij gevoelige onderwerpen is nuance belangrijk. Het belang van genuanceerde gesprekken over gevoelige onderwerpen, zoals duurzaamheid of inclusie, zonder te vervallen in polarisatie, wordt benadrukt.

Dialoog en luisteren, in gesprek blijven en reflecteren zijn daarbij belangrijker dan controle of beheersing. Eerst begrijpen, dan begrepen worden.

In de praktijk betekent dit: niet meteen vanuit je expertise je mening opleggen, maar juist vertragen. Eerst luisteren en proberen te begrijpen waar de vraag of het probleem van de ander vandaan komt. Hoe ziet het speelveld eruit? Wie zijn de stakeholders? En hoe kun je echt verbinding maken? Een open dialoogcultuur is hierin essentieel. Het moge duidelijk zijn dat reflectie op een in te nemen standpunt steeds terugkomt als een relevant gegeven. Uit de diverse, eerder genoemde, bronnen hebben we een lijst samengesteld van vragen die helpen bij het maken van een (morele) afweging. Vervolgens hebben we een aantal voorbeelden uitgewerkt die helpen bij het verwoorden van een standpunt.

**“Polarisatie is steeds meer de kern van ons werk weerstand is grote factor, organisaties verkrampen, zeg je te veel of zeg je het niet goed, dan kan dat leiden tot polarisatie.”**

## 4.1 Reflectieve vragen voor besluitvorming bij publieke dilemma's

Bronnen: Stamsnijder, De Ridder, Dilemmalogica, Steenbergen, Weijers, Interviews Van Keep, MK partners.

Voor de besluitvorming bij publieke dilemma hebben we twee reeksen van reflectieve vragen ontworpen om voorafgaand aan besluitvorming te bespreken. Een reeks voor het kleinbedrijf, en een reeks voor het middelgrote bedrijf.

- Twee versies: een voor kleinbedrijven t/m 50 medewerkers en een voor middelgrote bedrijven.
- Drie stappen: past deze keuze bij ons, wat betekent deze keuze voor onze stakeholders/anderen en wat kunnen we concreet doen.
- Aansluitend bij denkwereld van ondernemer
- Aan het eind een beslisboom op basis waarvan een besluit kan worden gemaakt en een aantal basisprincipes waar je je aan moet houden

### Klein Bedrijf (tot 50 medewerkers)

Gebruik deze checklist als je overweegt als bedrijf een standpunt in te nemen over een maatschappelijk onderwerp. Neem er rustig de tijd voor, maar houd het ook praktisch: het gaat om een werkbaar besluit, geen academische oefening.

#### Stap 1 – Past dit bij wie we zijn?

**Voordat je iets zegt, is het belangrijk te weten of je het recht hebt om het te zeggen. Dat recht verdien je door te handelen vanuit wie je werkelijk bent.**

	Vraag	Jouw aantekening
1	<p><b>Heeft dit onderwerp echt te maken met wat wij doen of wie wij zijn?</b></p> <p>Niet elk maatschappelijk thema is voor jou relevant. Kies alleen als er een echte verbinding is met je werk, je sector of je mensen.</p>	
2	<p><b>Doen we al iets op dit vlak, of zijn we bereid dat te gaan doen?</b></p> <p>Een standpunt zonder bijbehorend gedrag is niet geloofwaardig. Welk concreet gedrag past erbij?</p>	
3	<p><b>Is dit wat wij écht vinden, of reageren we vooral omdat iedereen het doet?</b></p> <p>Druk van buitenaf is een slechte reden. Intrinsieke overtuiging is een goede.</p>	
4	<p><b>Kunnen we dit volhouden, ook als het ons iets kost?</b></p> <p>Denk aan tijd, geld of een reactie van klanten of leveranciers die het er niet mee eens zijn.</p>	

## Stap 2 – Wat betekent het voor anderen?

Jij staat niet alleen. Je hebt klanten, medewerkers, leveranciers en misschien ook omwonenden of partners. Denk na over hoe zij hier tegenaan kijken.

	Vraag	Jouw aantekening
5	<b>Wat vinden onze medewerkers hiervan?</b> Zij zijn je eerste achterban. Een standpunt dat intern niet gedragen wordt, werkt extern ook niet.	
6	<b>Hoe zullen onze klanten hierop reageren?</b> Niet iedereen hoeft het eens te zijn, maar je moet weten wat je kunt verwachten.	
7	<b>Zijn er partijen die hier nadeel van ondervinden door ons standpunt?</b> Denk aan leveranciers, samenwerkingspartners of gemeenschappen die geraakt worden.	
8	<b>Wat zeggen de feiten? Wat weten we zeker en wat weten we niet?</b> Houd het feitelijk. Spreek je niet uit over iets wat je niet begrijpt of niet kunt onderbouwen.	

## Stap 3 – Wat gaan we concreet doen?

Communicatie zonder actie is leeg. Beslis wat je zegt én wat je doet. Maak het klein en uitvoerbaar als dat nodig is.

	Vraag	Jouw aantekening
9	<b>Wat willen we precies zeggen, en via welk kanaal?</b> Bijvoorbeeld: een bericht op LinkedIn, een mail aan klanten, of een aanpassing op de website.	
10	<b>Wat doen we intern dat hierbij past?</b> Communiqueer ook naar je medewerkers. Zij moeten begrijpen waarom je dit doet.	

## Beslischulp: Ga je het doen?

Loop de onderstaande vragen langs. Als je bij een 'nee' uitkomt, stop dan en bedenk eerst of dat opgelost kan worden.

Als...	Dan...
je antwoord op vraag 1 is 'nee'	Stop hier. Dit thema past niet bij jullie. Niets zeggen is dan de sterkste keuze.
je antwoord op vraag 2 is 'nee'	Wacht met communiceren tot je ook kunt laten zien wat je doet.
je antwoord op vraag 3 is 'nee'	Heroverweeg. Meelopen met een hype is risicovol en doorzichtig.
je antwoord op vraag 4 is 'nee'	Pas de schaal aan. Zeg minder, maar meén het.
je antwoorden 1 t/m 4 zijn 'ja'	Ga verder naar stap 2 en 3. Je hebt een goede basis.
je antwoorden 1 t/m 10 zijn 'ja'	Groen licht. Communiqueer, doe het beknopt en consistent, en volg de reacties op.

## Middenbedrijf (50-250 medewerkers)

Gebruik deze leidraad als je overweegt als bedrijf een standpunt in te nemen over een maatschappelijk onderwerp. De versie voor het middenbedrijf is iets uitgebreider dan die voor het kleinbedrijf, omdat er meer stakeholders in het spel zijn en de communicatiekeuzes meer lagen hebben. Neem dit door met je directie- of managementteam, en gebruik het als gespreksstructuur.

### Stap 1 – Waar staan wij als organisatie?

Voordat je naar buiten treedt, moet intern helder zijn wat je vindt, waarom je iets vindt en of je er ook naar handelt. Gebruik deze vragen als gespreksagenda voor je MT of directie.

### Aansluiting bij identiteit en missie

	Vraag	Jouw aantekening
1	<p><b>Heeft dit maatschappelijk thema directe of indirecte verbinding met ons werk, onze sector of onze medewerkers?</b></p> <p>Directe verbinding: het raakt aan je product of dienst. Indirecte verbinding: het raakt aan je mensen, je omgeving of je waardeketen.</p>	
2	<p><b>Welke waarden van ons bedrijf zijn hier in het geding?</b></p> <p>Benoem ze expliciet. Zijn dit waarden die ook intern worden herkend en beleefd?</p>	
3	<p><b>Is dit een intrinsieke overtuiging of een reactie op externe druk?</b></p> <p>Maatschappelijke druk, media-aandacht of druk van klanten zijn geldige signalen, maar geen voldoende reden op zichzelf.</p>	

### Geloofwaardigheid en gedrag

	Vraag	Jouw aantekening
4	<p><b>Wat doen wij al op dit vlak, en wat zijn we bereid te veranderen of toe te voegen?</b></p> <p>Formuleer dit zo concreet mogelijk: welk beleid, welke maatregel, welke investering?</p>	
5	<p><b>Kunnen we dit standpunt volhouden als er kritiek op komt?</b></p> <p>Denk na over mogelijke tegenreacties: van klanten, van media, van medewerkers, van concurrenten.</p>	
6	<p><b>Is er intern draagvlak? Weten onze medewerkers wat we vinden en waarom?</b></p> <p>Intern communiceren gaat altijd vóór extern communiceren.</p>	

## Stap 2 – Wat speelt er bij onze stakeholders?

Een standpunt innemen heeft effect op anderen. Denk na over wie er geraakt worden en hoe, voordat je communiceert.

### Klanten en markt

	Vraag	Jouw aantekening
7	<p><b>Hoe zullen onze klanten op dit standpunt reageren?</b></p> <p>Segmenteer dit als dat nodig is: grote klanten, consumenten, zakelijke afnemers hebben verschillende reacties.</p>	
8	<p><b>Zijn er klanten voor wie dit een reden kan zijn om ons te verlaten of juist te kiezen?</b></p> <p>Wees eerlijk over beide kanten.</p>	

### Medewerkers en interne organisatie

	Vraag	Jouw aantekening
9	<p><b>Herkennen medewerkers dit standpunt als passend bij de organisatie?</b></p> <p>Vraag dit desnoods na bij een kleine groep vóór je naar buiten gaat.</p>	
10	<p><b>Welke vragen of zorgen kunnen medewerkers hebben?</b></p> <p>Bereid je voor op interne Q&amp;A. Medewerkers praten ook buiten de deur.</p>	

### Partners, leveranciers en andere betrokkenen

	Vraag	Jouw aantekening
11	<p><b>Heeft dit standpunt gevolgen voor onze samenwerkingsrelaties?</b></p> <p>Denk aan leveranciers, financiers, brancheorganisaties of gemeentes.</p>	
12	<p><b>Zijn er partijen die het publiek tegenovergestelde vinden en met wie we een relatie hebben?</b></p> <p>Dit hoeft niet te betekenen dat je zwijgt, maar je moet weten hoe je daarmee omgaat.</p>	

### Stap 3 – Wat doen we samen?

Maatschappelijke standpunten zijn het sterkst als ze worden ondersteund door concrete actie en zichtbare samenwerking. Denk na over hoe je dit kunt verankeren.

#### Concrete stappen

#	Vraag	Jouw aantekening
13	<p><b>Welke concrete maatregel of actie hoort bij dit standpunt?</b></p> <p>Minimaal één zichtbare stap. Communicatie zonder gedrag is greenwashing.</p>	
14	<p><b>Zijn er partners, branchegenoten of maatschappelijke organisaties waarmee we dit kunnen versterken?</b></p> <p>Gezamenlijk optrekken vergroot de geloofwaardigheid en het bereik.</p>	
15	<p><b>Hoe meten we of ons standpunt en onze actie effect hebben?</b></p> <p>Stel een simpele evaluatiemaatstaf vast: wat willen we over een jaar kunnen zeggen?</p>	

#### Communicatiestrategie

	Vraag	Jouw aantekening
16	<p><b>Wat zeggen we, via welk kanaal en op welk moment?</b></p> <p>Maak een beknopt communicatieplan: boodschap, kanaal, doelgroep, timing.</p>	
17	<p><b>Wie is het gezicht van dit standpunt binnen de organisatie?</b></p> <p>Directeur, communicatiemanager of een medewerker met gezaghebbend verhaal?</p>	
18	<p><b>Hoe communiceren we intern vóóordat we extern gaan?</b></p> <p>Medewerkers horen het niet via LinkedIn te vernemen.</p>	



## Beslischulp: Ga je het doen?

Gebruik dit als eindcheck vóór je communiceert.

De vragen zijn genummerd naar de stappen hierboven.

Als...	Dan...
vragen 1-3 leveren twijfel op over de aansluiting	Stop hier. Versterk eerst de interne overtuiging en het gedrag voordat je naar buiten gaat.
vraag 4 of 5 is onvoldoende uitgewerkt	Wacht. Communiceer pas als je ook kunt laten zien wat je doet en wat je kunt verdragen.
vraag 6 is 'nee'	Communiceer intern eerst. Externe communicatie zonder interne basis ondermijnt je geloofwaardigheid.
vragen 7-12 signaleren grote risico's bij belangrijke stakeholders	Overweeg een gefaseerde aanpak: begin smaller, toets reacties, schaal daarna op.
vraag 13 levert geen concrete actie op	Heroverweeg. Alleen woorden zijn niet genoeg voor het middenbedrijf met meerdere stakeholders.
vragen 14-15 zijn ingevuld en vraag 16-18 zijn uitgewerkt	Groen licht. Communiceer planmatig, monitor reacties en evalueer na drie maanden.



## Tot slot: Enkele basisprincipes

Ongeacht welke versie je gebruikt, gelden de volgende principes altijd.

- **Zeg minder, maar één het. Een kort en oprecht standpunt is sterker dan een uitgebreid verhaal dat je niet kunt waarmaken.**
- **Gedrag gaat vóór communicatie. Communiceer pas als je ook kunt laten zien wat je doet.**
- **Niets zeggen is ook een keuze. En soms de verstandigste.**
- **Consistentie over tijd is wat geloofwaardigheid opbouwt. Eenmalige actie zonder follow-up schaadt meer dan het helpt.**
- **Wees eerlijk over je beperkingen. Je hoeft geen perfect bedrijf te zijn om een standpunt in te nemen, maar je moet eerlijk zijn over waar je staat.**





## Literatuurlijst

Abitbol, I., Lee, N., Seltzer, T., & Lee, S. Y. (2018). #RaceTogether: Starbucks' Attempt to Discuss Race in America and Its Impact on Company Reputation and Employees. Institute for Public Relations.

Chatterji, A. K., & Toffel, M. W. (2019). Assessing the impact of CEO activism. *Organization & Environment*.

Dillard, J. P., Tian, X., Cruz, S. M., Smith, R. A., & Shen, L. (2023). Persuasive messages, social norms, and reactance: a study of masking behavior during a COVID-19 campus health campaign. Taylor & Francis.

Gaither, B. M., Austin, L., & Collins, M. (2018). Examining the case of DICK's Sporting Goods: Realignment of stakeholders through corporate social advocacy. *The Journal of Public Interest Communications*, 2(2), 176-176.

Haller, K., Wallace, M., Cheung, J., & Gupta, S. (2022). Consumers want it all: Hybrid shopping, sustainability, and purpose-driven brands.

Hoeken, H. (2023). Welke rol kan communicatie spelen bij het oplossen van grote maatschappelijke problemen? Amsterdam University Press.

Hong, C., & Li, C. (2020). To support or to boycott: a public segmentation model in corporate social advocacy. Taylor & Francis.

Kim, S. (2019). The process model of corporate social responsibility (CSR) communication. Springer Nature.

Lim, J.S. & Young, C. (2021) Effects of issue ownership, perceived fit, and authenticity in corporate social advocacy on corporate reputation. ScienceDirect.

Lock, I., & Schulz-Knappe, C. (2019). Credible corporate social responsibility (CSR) communication predicts legitimacy: evidence from an experimental study. Emerald Insight.

Marschlich, S., & Bernet, L. (2024). Corporate social advocacy and gender equality: how call-to-action messages influence corporate reputation. Emerald Insight.

Marschlich, S., & Ingenhoff, D. (2021). The role of public relations in corporate relations in corporate diplomacy: how relationship cultivation increases organizational legitimacy. Taylor & Francis.

Mazerant, K., Klaassen, K., Smit, S., Willemsen, L., Noordegraaf, C., & Burgers, C. (2022). Purpose communicatie: consistent en met commitment. Logeion.

Mirzaei, A., Wilkie, D. C., & Siuki, H. (2022). Woke brand activism authenticity or the lack of it. *Journal of Business Research*, 139, 1-12.

Naidu, R., & Soundarya, J. (2019). P&G Posts Strong Sales, Takes \$8 Billion Gillette Writedown. Business News.

- Newman, G. E. (2019). The psychology of authenticity. *Review of General Psychology*, 23(1), 8-18.
- Overmars, E., & Kouwen, A. (2024). Purpose oriëntatie: Waarom en hoe bedrijven de wereld verbeteren. SWOCC.
- RepTrak (2021). Stay Woke? A look at corporate activism in 2021.
- Rijksvoorlichtingsdienst (2022). Leg het probleem op tafel. Rijksoverheid.
- Troy, C.L.C., Norman, M.L.P., Eng, N., Freeman, J. & Bortree, D.S. (2023) Effects of climate CSA and CSR messaging: the moderating role of green consumer identity. Emerald Insight.
- The CMO Survey (2021). The CMO Survey: Highlights and Insights Report.
- Van der Meer, T. G. L. A., & Jonkman, J. G. F. (2021). Politicization of corporations and their environment: corporations' social license to operate in a polarized and mediatized society. ScienceDirect.
- Van der Stappen, E., & Van Steenbergen, M. (2020). The Ethical Matrix in Digital Innovation Projects in Higher Education. BLED eConference.
- Van Wessel, M., Aarts, N., & Van Rooij, H. (2021). In dienst van de betere boodschap: dynamiek en dilemma's van communicatiewerk in tijden van organisatiespanningen. Amsterdam University Press.
- Verlegh, P. (2023). Brand activism. SWOCC.
- Vredenburg, J., Kapitan, S., Spry, A., & Kemper, J. A. (2020). Brands taking a stand: Authentic brand activism or woke washing? *Journal of Public Policy & Marketing*, 39(4), 444-460.
- Zhou, Z., & Dong, C. (2022). Matching words with actions: understanding the effects of CSA stance-action consistency on negative consumer responses. Emerald Insight.

## Colofon

Deze handreiking is tot stand gekomen dankzij de inzet en betrokkenheid van professionals uit het bedrijfsleven, het hoger onderwijs en de communicatiepraktijk. Hun expertise, praktijkervaring en reflecties vormden de basis voor de inhoud en ontwikkeling van deze publicatie.

Met medewerking van

Annelies Houtzagers, VNO-NCW  
Marcel Evers, INretail  
Mayke van Keep, Issuemakers  
Daniel Nagel, Beaumont Communicatie  
Meindert Jan Krijnsen, Logeion  
Jeroen de Ridder, Vrije Universiteit Amsterdam  
Niek Mooij, Spotler  
Robbert Jan Sabel, Sabel Communicatie  
Monique van Vliet, Babbage  
Mascha Weijers, Rechtdoorzee  
Gerdine Kuggeleijn, Rechtdoorzee  
Lotte Willemsen, Hogeschool Rotterdam  
Sanne Snoeij-Smit, Hogeschool Rotterdam  
Erica van Stiphout, Hogeschool Rotterdam  
Kim Crame, BR-ND People  
Mignon van Halderen, Reputatiegroep  
Vivian Kersten, Rendiz  
Tijs Timmerman, Hogeschool Utrecht

## Bijzondere dank

Een bijzondere bijdrage aan de totstandkoming van deze handreiking werd geleverd door Mascha Weijers, Kim Cramer, Lotte Willemsen en Robbert Jan Sabel. Daarnaast waren ook Mayke van Keep en Mignon van Halderen nauw betrokken bij de inhoudelijke ontwikkeling en reflectie op de praktijkvoorbeelden en methodiek.

Speciale dank gaat uit naar Guido Rijnja, die met zijn werk op het gebied van dilemma's een belangrijke inspiratiebron vormde voor deze handreiking.

Daarnaast bedanken wij het team van het lectoraat Sociale Interactie in de Publieke Ruimte voor hun betrokkenheid, reflecties en bijdrage aan de ontwikkeling van deze handreiking. In het bijzonder danken wij Inge Blauw, Peter Jonker, Suzanne de Bakker, Petra Sneijder, Nicolina Montessori en Mario Veen.

Ook danken wij alle overige deelnemers voor hun bijdrage, inzichten en kritische reflecties tijdens de verschillende gesprekken, werksessies en reviews.