

OVERTUIGEN MET KENNISARGUMENTEN: COMMUNICATIEHANDVATEN VOOR ADVISEURS BIODIVERSITEIT OP BEDRIJVENTERREINEN

Lieven De Smet en Liesa Lammens



Foto: Adonisblauwtje / Charles J. Sharp, *Wikimedia Commons*.

DANKWOORD

Deze communicatiehandvaten werden ontwikkeld binnen het Interreg project 2B Connect (www.2b-connect.be of www.2b-connect.nl). Naast steun vanuit Interreg konden we voor de ontwikkeling van deze handvaten ook rekenen op bijkomende steun van het Instituut voor Natuur- en Bosonderzoek (INBO) en het Interreg Volunteer Youth (IVY) initiative.

De ontwikkeling van deze communicatiehandvaten was niet mogelijk zonder de onschatbare hulp van Nicole De Groof (INBO) en Eva Ceh en de bereidwillige medewerking van de geïnterviewde biodiversiteitsadviseurs en vertegenwoordigers van bedrijven en lokale overheden.

Bedankt iedereen!

SAMENVATTING

Meer en meer bedrijven kiezen ervoor om hun terreinen natuurlijker in te richten en te beheren. Ze doen dit niet alleen om de biodiversiteit te ondersteunen, maar ook omdat werken aan natuur hen een waaier aan voordelen oplevert. En toch zijn de meeste bedrijven nog niet actief bezig met biodiversiteit.

Dit rapport bundelt de communicatiehandvaten voor personen en organisaties die bedrijven willen aanmoedigen om hun terreinen natuurlijker in te richten en te beheren. Deze handvaten omvatten concrete tips voor het gebruik van kennisargumenten. We laten verschillende adviseurs aan het woord. Zij delen hun ervaringen en inspirerende verhalen over het deskundig adviseren van bedrijven.

ENGLISH ABSTRACT

More and more companies are greening their business sites. They do this to support biodiversity, but also because this provides them with a number of advantages. But for most companies biodiversity is still something distant and unknown.

This report assembles communication guidelines for persons and organizations wanting to stimulate companies to manage their sites in more ecological ways. These guidelines include concrete tips to make use of knowledge arguments. We give a voice to different consultants who assist companies with greening their sites and we share inspiring stories of a number of companies.

AANBEVELINGEN VOOR BEHEER EN/OF BELEID

1. Breng een boodschap die afgestemd is op uw publiek.

De drijfveren om te werken aan natuur zijn voor elk bedrijf anders. Doorgaans zijn ze verbonden met de uitdagingen waar een bedrijf mee te maken heeft. Als biodiversiteitsadviseur komt het erop aan om goed in te schatten welke precies de bezorgdheden zijn van een bedrijf en welke argumenten voor de specifieke situatie van dat bedrijf van toepassing kunnen zijn.

2. Breng een verhaal.

Als u de argumenten kent die een bedrijf kunnen aanspreken, overlaad het bedrijf dan niet met droge feiten. Feiten spreken zelden aan, blijven minder lang hangen en zetten doorgaans niet aan tot actie. Een goed verhaal spreekt wel aan, want verhalen passen beter bij hoe ons brein werkt. Het zal een diepere impact teweegbrengen die ook duurzaam is.

3. Creëer een gevoel van urgentie.

Dit is nodig om te vermijden dat het anders bij goede voornemens blijft om met biodiversiteit aan de slag te gaan. Urgentie kan u creëren door verder te gaan dan alleen het benoemen van de voordelen. Maak het bedrijf duidelijk wat het zal missen indien het niet met biodiversiteit aan de slag gaat.

4. Benoem zelf de risico's.

Op die manier geeft u als adviseur blijk van kennis van zaken en boost u uw geloofwaardigheid. Mogelijke risico's zijn onrealistische verwachtingen van de beeldkwaliteit en problemen met de aanwezigheid van beschermde planten en dieren.

5. Wees zelf overtuigd.

Wees als adviseur zelf enthousiast over de voordelen die werken met biodiversiteit voor een bedrijf heeft. Of toon als adviseur zelf uw enthousiasme. Dat werkt aanstekelijk!

INHOUDSTAFEL

Dankwoord	2
Samenvatting	3
English abstract	4
Aanbevelingen voor beheer en/of beleid	5
Inhoudstafel	6
1 Inleiding	7
2 Tips voor het gebruik van kennisargumenten	8
2.1 Breng een boodschap op maat van uw publiek	8
2.2 Breng een verhaal	9
2.3 Creëer een gevoel van urgentie	10
2.4 Benoem zelf de risico's	11
2.5 Wees zelf overtuigd	13
3 Inspirerende projecten	14
3.1 Harzé Oude Metalen in Herentals	14
3.2 Athlon Car Lease in Machelen	14
3.3 Nolimpark in Pelt	15
3.4 Sibelco in Dessel	15
3.5 Feed Food Health Campus in Tienen	15
3.6 Yara Sluiskil	16
3.7 Bedrijventerreinen in Lommel	16
3.8 Albertknoop in Maastricht	17
3.9 Wienerberger in Lanaken	17
3.10 Automotive Campus in Helmond	18
3.11 Profel in Bladel	18
3.12 Koster Keunen in Bladel	18
3.13 De Sleutel in Bladel	19
3.14 Circuit van Zolder	19
3.15 Dow Chemical in Terneuzen	20

1 INLEIDING

Meer en meer bedrijven kiezen ervoor om hun terreinen **natuurlijker** in te richten en te beheren. Ze doen dit niet alleen om de biodiversiteit te ondersteunen, maar ook omdat werken aan natuur hen een waaier aan voordelen oplevert. Het voegt namelijk iets toe aan de relatie die een bedrijf heeft met haar voornaamste stakeholders: werknemers, klanten, aandeelhouders, buurtbewoners, overheid en de omgeving.

Ondanks de recente aandacht en dynamiek rond biodiversiteit op bedrijventerreinen zijn de meeste bedrijven nog niet actief bezig met biodiversiteit. Dat is natuurlijk geen verrassing, want bedrijven hebben het vaak al druk genoeg met andere zaken. Maar het betekent wel dat er op bedrijventerreinen nog **grote kansen** liggen voor biodiversiteit. Voorbeelden van bestaande bedrijven tonen dat er niet alleen prachtige resultaten geboekt kunnen worden op het terrein zelf, maar dat deze ook een belangrijke rol kunnen spelen bij het verbinden van natuurgebieden. De vraag is nu: hoe kan u bedrijven **motiveren** om aan de slag te gaan met de kansen die er op hun terreinen liggen voor biodiversiteit?

Om bedrijven te motiveren, wordt er heel wat verwacht van **kennisargumenten**: argumenten gebaseerd op kennis van de voordelen van een biodivers bedrijfsterrein voor een bedrijf en haar belanghebbenden. Kennisargumenten alleen volstaan echter meestal niet om een bedrijf effectief te overtuigen om actie te ondernemen voor biodiversiteit. Wel kunnen kennisargumenten helpen om een bedrijf te laten inzien dat biodiversiteit op het bedrijfsterrein een goed idee zou kunnen zijn.

Daarom bundelt dit rapport **communicatiehandvaten** voor personen en organisaties die bedrijven willen aanmoedigen om hun terreinen natuurlijker in te richten en te beheren. Daarbij laten we adviseurs aan het woord die op professionele basis biodiversiteitsadvies geven aan bedrijven. Ook bevat dit rapport de verhalen van vijftien inspirerende projecten over biodiversiteit op bedrijventerreinen. Deze verhalen kunnen ingezet worden om andere bedrijven te overtuigen.

2 TIPS VOOR HET GEBRUIK VAN KENNISARGUMENTEN

Dit hoofdstuk reikt de volgende **vijf tips** aan voor het gebruik van kennisargumenten:

1. Breng een boodschap op maat van uw publiek.
2. Breng een verhaal.
3. Creëer een gevoel van urgentie.
4. Benoem zelf de risico's.
5. Wees zelf overtuigd.

2.1 BRENG EEN BOODSCHAP OP MAAT VAN UW PUBLIEK

Om ervoor te zorgen dat de boodschap werkelijk aanslaat, is het belangrijk om deze af te stemmen op het bedrijf in kwestie. De **drijfveren** om te werken aan natuur zijn immers voor elk bedrijf anders. Vaak zijn deze verbonden met de specifieke uitdagingen waar een bedrijf mee te maken heeft. Als biodiversiteitsadviseur komt het erop aan om goed in te schatten welke precies de bezorgdheden zijn van een bedrijf en welke argumenten kunnen dienen.

Hoe bereid u een gesprek met een bedrijf goed voor?

Bereid als biodiversiteitsadviseur een gesprek met een bedrijf steeds goed voor. Zoek vooraf informatie op over het bedrijf, het bedrijfsterrein en uw gesprekspartner en probeer inzicht te verwerven in hun **belangen** en motivaties. Als u bij het bedrijf op bezoek bent, is het goed om samen met uw gesprekspartners het terrein te bekijken om hen te laten zien wat er nu al aan natuur aanwezig is op hun terrein en welke kansen er nog liggen. Op die manier kan u hen met andere ogen laten kijken naar de al aanwezige natuur en krijgt u in het gesprek ook inzicht in wat belangrijk is voor het bedrijf.

“Vooraleer ik als adviseur naar een bedrijf ga, lees ik mezelf even goed in het bedrijf in: waar liggen hun speerpunten, wat zijn voor hun de belangrijke zaken. Vervolgens maak ik een afspraak en probeer ik vooral met veel enthousiasme over de kansen die er liggen het product biodiversiteit te verkopen. Voor veel bedrijfsleiders werkt dat vaak al aanstekelijk. Het sluit aan bij thema's zoals maatschappelijk ondernemen, maar ook alle huidige maatschappelijke elementen zoals bijvoorbeeld dat het slecht gaat met de insecten. Dat zijn toch allerlei onderwerpen waarmee bedrijven snel iets willen, als je de goede snaar weet te raken. Vaak is het ook een stukje imago-building. Ik bekijk per bedrijf welke kant ik benader voor het thema biodiversiteit en eigenlijk laat ik geld altijd achterwege.”

David Van Iersel, adviseur biodiversiteit en bedrijven

“Meestal ga ik met een persoon van het bedrijf een rondje lopen over het bedrijf en laat ik zien welke natuurwaarden er al zijn of hoe ze vrij simpele maatregelen kunnen treffen om natuurwaarden te verbeteren en/of nieuwe natuurwaarden te creëren. Ik wijs ook op voordelen die een bedrijf zou kunnen hebben. Vaak is dat ze in het kader van duurzaam ondernemen een belangrijke bijdrage kunnen leveren, aan een mooiere omgeving voor de omwonenden en werknemers, en wateroverlast voorkomen. Ik vind het belangrijk dat medewerkers mee helpen denken aan het plan, zodat dit gedeeltelijk door hen gemaakt is: dat heeft een betere uitstraling en zorgt voor meer betrokkenheid.”

Alex Wieland, adviseur biodiversiteit en bedrijven

“Voor mij is het kernwoord ‘inzicht’. Zoals het hoort in het natuurbeheer moet een adviseur beschikken over veel kennis rond natuur en soorten, die hij of zij ook praktisch kan toepassen. Maar daarnaast, en dat is misschien nog wel belangrijker, moet een adviseur inzicht hebben in de wensen van de klant. Elke klant, of het nu gaat om een bedrijf, gemeente, school of particulier, heeft immers telkens specifieke randvoorwaarden. Deze worden vaak, maar zeker niet altijd, uitgesproken. Het is als adviseur van essentieel belang om dit te begrijpen en hier op de juiste manier op in te spelen.”

Leon Brabers, adviseur biodiversiteit en bedrijven

“Bedrijven vertrekken meestal vanuit een probleemstelling. Zij hebben zelf een probleem dat op één of andere manier gerelateerd is aan natuur. Dat kan heel gevarieerd zijn, bijvoorbeeld rond brandveiligheid of de wens om de beheerkosten te reduceren.”

Jan Van den Berghe, adviseur biodiversiteit en bedrijven

“Ik probeer op bedrijventerreinen in eerste instantie kennis te maken met de mens zelf om erachter te komen wat de echte vraag is die de persoon heeft, waarom neemt die contact op met mij. Meestal zit er ook een onderliggende vraag in. Heeft die een probleem met beeldkwaliteit, wilt die het mooier maken, heeft die misschien een structureel probleem met zijn gebied. Hierdoor kan je gaan nadenken, kan ik eigenlijk ook meer biodiversiteit brengen, maar kan ik ook een probleem oplossen met de groeninrichting. En dikwijls zitten daar de mooie slaagkansen en ook de echte overredingskracht.”

Bart Paesen, adviseur biodiversiteit en bedrijven

De drijfveren om te werken aan natuur zijn voor elk bedrijf anders. Doorgaans zijn ze verbonden met de specifieke uitdagingen waar bedrijven mee te maken hebben. Het komt er op aan om goed in te schatten welke **argumenten** dat precies zijn.

En uiteraard zijn de eigenlijke biodiversiteitsmaatregelen die een bedrijf neemt best ook maatwerk. Bedrijven die nog geen ervaring hebben met biodiversiteit kunnen idealiter beginnen met **kleine, eenvoudige ingrepen**. De drempel ligt dan niet te hoog. Bedrijven kunnen de voordelen ervaren en bouwen tegelijk waardevolle kennis en ervaring op. Het onderwerp kan beginnen leven binnen het bedrijf en van het ene komt het andere.

“Begin met kleine dingen.”

Hilde Hanselaar, zaakvoerder MVO-advies en voormalig zaakvoerder Harzé Oude Metalen

2.2 BRENG EEN VERHAAL

Als u de argumenten kent die een bedrijf kunnen aanspreken, maak dan niet de fout om het bedrijf te overladen met droge feiten. Feiten spreken zelden aan, blijven niet hangen en zetten doorgaans niet aan tot actie. Een goed verhaal spreekt wel aan, want verhalen passen beter bij hoe ons brein werkt. Het grote verschil met de conventionele manier van overtuigen, waarbij feiten en logica de hoofdrol spelen, is dat een verhaal niet alleen ideeën, maar ook emoties bevat. Net doordat een verhaal emoties en feiten samenbrengt, is het in staat om mensen in beweging te brengen. Verhalen zorgen voor **energie**¹.

Overtuigen met een verhaal is echter geen eenvoudige opdracht. Het is immers helemaal iets anders dan een puur rationele argumentatie opbouwen. Er komen ook **creativiteit**, inlevingsvermogen en de vaardigheid om verhalen te vertellen bij kijken.

Hoe zit een goed verhaal in elkaar?ⁱⁱ

In essentie drukt een verhaal uit hoe en waarom iets in ons leven verandert. Een verhaal begint met een situatie waarin het leven relatief in evenwicht is en alles zijn gewone gangetje gaat. Tot er in het leven van het hoofdpersoon iets grondig verandert dat het evenwicht verstoort. Er moet iets gebeuren om het **evenwicht te herstellen**. Het verhaal gaat verder en beschrijft de gevoelens, verwachtingen, zoektocht en strijd van het hoofdpersoon voordat deze tot inzicht komt, een keuze maakt, tot actie overgaat en zo zijn verwachtingen of dromen realiseert of zelfs overtreft.

Belangrijk in een goed verhaal is dat er veel aandacht gaat naar de **moeilijkheden** waarmee het hoofdpersoon te maken heeft. Vaak vegen de mensen die moeilijkheden onder de mat, maar dat is niet echt. Het verhaal moet zo menselijk, waarheidsgetrouw en herkenbaar mogelijk zijn. Enkel zo krijgt u verbinding met de groep wiens aandacht u wil en die u wil overtuigen.

“Je moet het verhaal goed brengen en het moet een correct verhaal zijn. Dat is erg belangrijk.”

Jan Van den Berghe, adviseur biodiversiteit en bedrijven

Hoe een verhaal inzetten om bedrijven te overtuigen om hun terreinen natuurlijker in te richten en te beheren?

Personen en organisaties die bedrijven willen aanmoedigen om hun terreinen natuurlijker in te richten en te beheren kunnen gebruik maken van de verhalen van andere bedrijven. **Voorbeelden** zijn immers een effectieve manier om kennisargumenten te onderbouwen. U kan daarbij gebruik maken van voorbeelden waarmee u zelf te maken had of voorbeelden waarover u de nodige informatie kan terugvinden.

“We doen dit omdat we er echt in geloven. Het mooiste verhaal is van iemand die tegen me zei: “Ik heb niet het gevoel dat ik kom werken, ik heb het gevoel dat ik thuiskom.”

Erwin Ollivier, Athlon Car Lease

In hoofdstuk 3 van dit rapport delen we vijftien inspirerende voorbeelden. Voor elk van deze voorbeelden bestaat er een **video** waarin een bevoorrechte getuige het project schetst en de drijfveren en voordelen aanstipt. Ook probeert dit rapport de informatie over deze voorbeelden op een verhalende manier op te tekenen. De teksten die bij deze voorbeelden horen, volgen zo goed als allemaal dezelfde opbouw met een contextschets, probleemstelling, beschrijving van de biodiversiteitsmaatregelen en een overzicht van de belangrijkste voordelen die werken met biodiversiteit de betrokkenen biedt.

Wanneer u gebruik maakt van voorbeelden ter ondersteuning van kennisargumenten, is het belangrijk dat een voorbeeld **representatief** is voor het punt dat u wenst te maken. Gebruik steeds meerdere voorbeelden zodat het niet lijkt alsof jouw voorbeeld een uitzondering is. Tot slot zorgt u er best ook voor dat de voorbeelden die u gebruikt geloofwaardig zijnⁱⁱⁱ.

2.3 CREËER EEN GEVOEL VAN URGENTIE

De meeste bedrijven liggen niet echt wakker van **biodiversiteit**. Ze hebben andere dingen aan hun hoofd. Bovendien is biodiversiteit waarschijnlijk slechts één van de vele nieuwe ideeën die op hen afkomen en actie vereisen. En die ideeën kunnen niet allemaal gerealiseerd worden.

Bedrijven maken keuzes en hebben prioriteiten. Daarom volstaat het niet om biodiversiteit aan te brengen als een goed idee. Het is ook nodig om het bedrijf te overtuigen van de urgentie ervan. Het komt er dus ook op aan om een bedrijf ervan te overtuigen dat dit idee meer **prioriteit** verdient dan andere ideeën^{iv}.

Daarom moet u niet alleen de juiste kennisargumenten gebruiken, maar het is ook belangrijk om duidelijk te maken wat een bedrijf zal **missen** als het niet met biodiversiteit aan de slag gaat. Deze techniek geeft uw ideeën meer urgentie en overtuigingskracht. Mensen zijn immers meer bezorgd over wat ze kunnen verliezen dan over wat ze mogelijk kunnen winnen^v.

Om de argumenten kracht bij te zetten, kan het helpen om te verwijzen naar wat **andere bedrijven** allemaal doen voor de biodiversiteit en waarom dit voor hen zo belangrijk is. Verwijs daarbij bijvoorbeeld naar de [Green Deal Biodiversiteit en Bedrijven](#) waar inmiddels een hele rist grote en kleine bedrijven aan meedoen. Die boot zou een bedrijf eigenlijk niet mogen missen. Ook de inspirerende verhalen uit het volgende hoofdstuk kunnen helpen om dit te ondersteunen.

2.4 BENOEM ZELF DE RISICO'S

Het lijkt evident: als u bedrijven wil overtuigen om met biodiversiteit aan de slag te gaan, dan moet u vooral de voordelen benoemen. Dit is zo, maar een te eenzijdig positief verhaal wekt wantrouwen op. Het lijkt dan immers alsof u een verkoper bent. Het komt er op aan om dat wantrouwen zelf weg te nemen. Dat doet u door ook een nadeel of **risico** te benoemen.

Op die manier geeft u als adviseur blijk van kennis van zaken en boost u vooral uw **geloofwaardigheid**. Het geeft de gesprekspartner het signaal dat u eerlijk en betrouwbaar bent. Het risico dat u benoemt, is best ook niet al te groot. Bovendien geeft u in één adem mee hoe u dat risico kan beheren of voorkomen^{vi}. Reële risico's zijn onder meer onrealistische verwachtingen van de beeldkwaliteit en eventuele problemen met de aanwezigheid van beschermde planten en dieren.

Een andere beeldkwaliteit

De meeste bedrijventerreinen worden gekenmerkt door verharding, kort gemaaide gazons, strak gesnoeide hagen en keurig onderhouden perkjes met vaste planten. Een biodivers bedrijventerrein ziet er anders uit. Het oogt wilder en ziet er minder verzorgd uit. En dat beeld strookt niet altijd met hoe een bedrijventerrein er volgens veel mensen moet uitzien. Dit kan voor negatieve reacties zorgen bij klanten en buurtbewoners. Bedrijven kunnen negatieve reacties voorkomen door klanten, buurtbewoners en personeel beter te **informer**, bijvoorbeeld door informatieborden te plaatsen, een barbecue te organiseren voor de buurt of een artikel te publiceren in het bedrijfsmagazine.

Bedrijfsleiders hechten veel belang aan de beeldkwaliteit van hun terreinen. Ze ervaren externe druk om hun terreinen er **'mooi'** te laten uitzien. Maar het is niet omdat de beeldkwaliteit afwijkt van de norm dat iets lelijk is, integendeel. Gelukkig is beeldkwaliteit relatief. Normen kunnen steeds veranderen. Het is voor een biodiversiteitsadviseur echter erg belangrijk om bedrijven correct te informeren over het beeld dat ze mogen verwachten van een bepaalde inrichting en het bijbehorende beheer. Op die manier worden onaangename verrassingen vermijden.

“Ik heb een mooi verhaal van een bedrijf uit het Antwerpse waar ik toekwam en waar men mij meteen overviel met een geklaag over de kwaliteit van de gazon. Dus ik ging naar die gazon kijken en ik vond hem prachtig. Veel gras stond er niet op, maar het aantal leuke natuursoorten die er te zien waren, zelfs een aantal zeldzame, maakte het

echt de moeite waard. En ik ging naar die bedrijfsleider en vertelde hem dat ik de beeldkwaliteit fantastisch vond. En die keek mij aan of ik een volslagen gek was, maar hij ging toch mee kijken. En heb hem het verhaal gebracht wat daar echt te zien was en wat het zou kunnen worden indien het beheer nog beter werd. En tot mij verbazing, kwam die daar zelf op terug en begon hij de beeldkwaliteit van zijn eigen gazon plotseling mooi te vinden. Er is mij gevraagd om een lezing te geven over die gazon aan zijn personeel vanuit het principe ‘het is niet omdat het geen groen gazon is dat het lelijk is, integendeel’. Het is een mooi voorbeeld van hoe beeldkwaliteit een enorme rol speelt, maar daar kan ook aan gewerkt worden. Je moet alleen het verhaal goed brengen. En het moet ook wel een correct verhaal zijn, ook dat is erg belangrijk.”

Jan Van den Berghe, adviseur biodiversiteit en bedrijven

“Veel mensen associëren het beeld van een biodivers terrein met wildgroei. Wij hebben ervoor gekozen om die wildgroei in zekere zin onder controle te houden. We doen dit door wilde stukken tuin af te wisselen met strak gazon. En dit levert een mooie beeldkwaliteit. Zodoende toont Koster Keunen hoe je als bedrijf biodiversiteit op een mooie manier kan inpassen.”

Veerle van der Putten, Koster Keunen

Uitbreidingsplannen

Wanneer bedrijven hun terreinen inrichten voor biodiversiteit bestaat de kans dat zij Europees beschermde soorten aantrekken. Daardoor kunnen bedrijven, als ze dat zouden willen, hun activiteiten niet zomaar uitbreiden op die terreinen. Biodiversiteit kan een bedrijf dus heel wat geld en tijdverlies kosten.

In Nederland en Vlaanderen bestaat er intussen een regeling rond **tijdelijke natuur**. Daardoor hoeft biodiversiteit de uitbreidingsplannen van bedrijven niet langer in de weg te staan.

“Het ontwikkelen van natuur op bedrijventerreinen kan voor problemen zorgen. Eenmaal er beschermde soorten leven, is het ontwikkelen van een bedrijventerrein minder evident, zo kan het bijvoorbeeld zorgen voor vertragingen. We hebben daar in Vlaanderen een oplossing voor bedacht en dat is de vergunning ‘tijdelijke natuur’. Het idee hierachter is dat je als bedrijfsleider natuur op je bedrijf toelaat gedurende een afgebakende tijd en in ruil daarvoor krijg je van de overheid de rechtszekerheid dat je de natuur die zich op je terrein ontwikkelt in de duurtijd van het project terug kan wegnemen zonder vervelende procedures of compensatieverplichting.”

Peter Claus, adviseur biodiversiteit en bedrijven

“Door de jaren heen zijn we te weten gekomen dat heel wat rode lijst-soorten zoals rugstreppadden en oeverwaluwen zich spontaan in onze groeves vestigen. We hebben dan ook aandacht hiervoor door niet te beginnen graven in een broedseizoen en de rugstreppad-poelen te behouden. Sinds kort bestaat er de vergunning ‘tijdelijke natuur’ waarbij je de soorten kan toelaten in je groeve. Het is dus een winst voor de biodiversiteit tijdens de fase van de ontginning, en je wordt niet verplicht om op het einde van de rit, bij de realisatie van de nabestemming, een compensatie uit te werken voor die soorten. Je moet enkel minimaal de bestaande natuurwaarden behouden. Die vergunning kan je aanvragen bij het Agentschap voor Natuur en Bos. We hebben ons daarvoor laten begeleiden door experts, zij maken een studie van de omgeving en kijken welke natuur er reeds aanwezig is voor de ontginning.”

Jan Vanmeirhaeghe, Wienerberger

2.5 WEES ZELF OVERTUIGD

Het is belangrijk om zelf overtuigd te zijn van het verhaal dat u aan een bedrijf brengt. Ga dus ook voor uzelf na waarom u biodiversiteit wilt verkopen en wat jou inspireert bij een specifiek bedrijf. Welke **kansen** liggen er op de terreinen van dat bedrijf voor biodiversiteit en welke voordelen heeft het bedrijf om te werken aan meer biodiversiteit? Wanneer u zelf enthousiast bent, zal het bedrijf dat voelen en gemakkelijker overtuigd zijn om mee te werken. **Enthousiasme** werkt aanstekelijk.

“Verkoop biodiversiteit met enthousiasme over de kansen die er liggen, dat werkt vaak aanstekelijk.”

David van Iersel, adviseur biodiversiteit en bedrijven

3 INSPIRERENDE PROJECTEN

Dit hoofdstuk stelt vijftien inspirerende projecten voor. Over elk van deze projecten bestaat er op de website [biodiversiteit en bedrijven](#) een **video** waarin een bevoorrechte getuige het project schetst en de drijfveren en voordelen aanstipt. Ook hebben we getracht om de informatie over deze voorbeelden op een verhalende manier op te tekenen. De teksten die bij deze voorbeelden horen, volgen zo goed als allemaal dezelfde opbouw met een contextschets, probleemstelling, beschrijving van de biodiversiteitsmaatregelen en een overzicht van de belangrijkste voordelen die werken aan biodiversiteit aan de betrokkenen biedt.

Personen en organisaties die bedrijven willen aanmoedigen om hun terreinen natuurlijker in te richten en te beheren kunnen gebruik maken van deze verhalen om kennisargumenten te ondersteunen.

3.1 HARZÉ OUDE METALEN IN HERENTALS

Als schroothandel is Oude Metalen Harzé zeer inbraakgevoelig. Verschillende keren per maand kreeg het ongewenst bezoek over de vloer. Daarin verschilt het niet veel van andere schroothandelaars. Dat doet het wel op een ander gebied. Waarin het bedrijf wel verschilt is dat ze duurzaam ondernemen. Het bedrijf draagt duurzaam ondernemen immers hoog in het vaandel. Beide zaken hebben ertoe geleid dat Oude Metalen Harzé met biodiversiteit aan de slag is gegaan.

Als antwoord op de veelvuldige diefstallen heeft Oude Metalen Harzé besloten om rond haar terrein een **haag van meidoorn en sleedoorn** te aan te plaatsen. Deze soorten zijn niet alleen typische planten van hier, maar met hun doornen zijn ze ook uitstekend geschikt als inbraakwering. Daarnaast werd ook nog een **vijver** aangelegd en een **bloemenweide** ingezaaid. Dit gebeurde vanuit het hart, omdat ze er graag mee bezig wilden zijn en omdat ze het een meerwaarde vonden. Zelfs het personeel werd betrokken bij de plannen.

De meerwaarde van het project staat volgens Hilde Hanselaar buiten kijf. De inbraken zijn spectaculair afgenomen, bij goed weer wordt er buiten vergaderd en geluncht en klanten die even moeten wachten, nemen spontaan een kijkje bij de vijver. Voor de bureaumedewerkers is de vijver met al het leven dan ook een ideale plek om even tot rust te komen. En er is nog meer. Oude Metalen Harzé wordt vandaag meer ernstig genomen als duurzaam recyclagebedrijf. Door met biodiversiteit bezig te zijn, is het **imago** van het bedrijf nog verbeterd.

3.2 ATHLON CAR LEASE IN MACHELEN

Athlon Car Lease is erg begaan met maatschappelijk ondernemen. Dat is misschien atypisch, want als lease bedrijf draagt Athlon Car Lease bij aan de fileproblematiek en luchtvervuiling. Erwin Ollivier ziet dit alvast anders. Athlon Car Lease zet immers al jaren in op mobiliteit in de brede zin en niet zomaar op het verhuren van auto's. In alles wat ze doen, streven ze ernaar om mee oplossingen aan te reiken voor maatschappelijke uitdagingen. Dat doet het ook door op de terreinen te werken aan **biodiversiteit**.

De site van Athlon Car Lease wordt ingericht en beheerd met **aandacht voor de natuur** en dat heeft volgens Erwin Ollivier heel wat voordelen. Het toont aan de klanten dat wat het bedrijf vertelt over haar kernproduct echt is en consequent wordt doorgetrokken naar alle aspecten van het bedrijf. Het is zoveel aangenamer om met collega's buiten op een **terras** te lunchen onder de schaduw van een boom of om in de natuur te vergaderen. Mensen komen hier ook

graag werken en daar zit de buitenomgeving voor een stuk tussen. Vanop de meeste werkplekken hebben de medewerkers immers zicht op een rustgevende, groene omgeving. En 's avonds kunnen de medewerkers het werk achter zich laten wanneer ze door de natuur van het kantoorgebouw naar de bedrijfsparking wandelen. Erwin Ollivier is duidelijk: "Athlon Car Lease trekt vandaag **interessantere profielen** aan dan vroeger".

3.3 NOLIMPARK IN PELT

Omwille van hevige regenbuien hadden de rotondes op het bedrijventerrein Nolimpark te Pelt regelmatig te kampen met wateroverlast. Het regenwater stroomde er af naar de lager gelegen rotondes, zette het wegdek onder water en zorgde zo voor hinder.

Om deze terugkerende problematiek van wateroverlast op te lossen, werd ervoor gekozen om de boordstenen langs de rotondes af te slijpen en de rotondes in te richten als **wadi's**. Zo wordt het afstromende water op een natuurlijke manier geïnfiltreerd. Met het zand uit de wadi's werden op de rotondes ook heuvels ingericht. Ook werden de rotondes ingezaaid met een **inheems bloemenmengsel en heideplagsel**. Op die manier wordt er een landschap en vegetatie gecreëerd die typisch is voor de omgeving.

Sinds de herinrichting van de rotondes is er geen wateroverlast meer en vinden bijen, vlinders en andere insecten en amfibieën er een omgeving waarin ze goed gedijen. Bovendien vergen de rotondes nu minder onderhoud dan voorheen en is het beheer goedkoper geworden.

3.4 SIBELCO IN DESSEL

Sibelco is een ontginningsbedrijf. Tijdens de ontginning grijpt het grondig in op het landschap. In een dichtbevolkte regio als Vlaanderen vergt dit een focus op kwaliteit om telkens opnieuw groen licht te krijgen om een ontginningsproject te kunnen starten. Daarom besteedt Sibelco ook aandacht aan **biodiversiteit** in de groeves.

Die aandacht voor biodiversiteit gaat bij Sibelco echter verder dan louter de groeves. Ook biodiversiteit op de werkplek van de medewerkers is er een thema. De bedrijfsomgeving mag er dan ook wat wilder en beleefbaarder uitzien met wandelpaden en lunchplekken in het groen. Wat men hiermee vooral wil bereiken, is het creëren van een **aangenamere werkplek** voor de medewerkers zodat die zich goed in hun vel voelen.

Sibelco stimuleert de medewerkers om **buiten te vergaderen en te lunchen**. U ziet dat de mensen geïnteresseerd raken in de natuur op het bedrijventerrein en die natuur ook echt gaan opzoeken. 'Wandelvergaderen' is echt iets waar men bij Sibelco in gelooft. Samen met uw gesprekspartner kiest u de weg en wandelt u die zij aan zij. Dat geeft een heel ander gesprek dan rondom een vergadertafel. Bij Sibelco zijn ze ervan overtuigd dat ze op deze manier ook investeren in gemotiveerde en gezonde medewerkers.

3.5 FEED FOOD HEALTH CAMPUS IN TIENEN

In een traditionele verkaveling richt een bedrijf de niet-bebouwbare zone zelf in. Op de Feed Food Health Campus in Tienen verliet de Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij Vlaams-Brabant (POM) die manier van werken. Vanuit een nieuwe visie op duurzaam ruimtegebruik werden de groenzones op de Feed Food Health Campus geclusterd en kunnen de bedrijfskavels volledig bebouwd worden.

Met die nieuwe visie, waarbij er **gedeelde groenzones** worden gecreëerd, is bij de POM de aandacht voor biodiversiteit gegroeid. De POM vindt het belangrijk voor het imago om biodiversiteit te integreren in de projecten die het ontwikkelt. Concreet heeft de POM in de groenzones houtkanten en fruitbomen aangeplant en een poel uitgegraven en beheert het de groenzones als ruigte en bloemenrijk grasland. Om de waterhuishouding te regelen, kwamen er ook grachten en een wadi.

Samen met de groenzones nodigt een **fiets- en wandelpad** werknemers, buurtbewoners en passanten uit om het bedrijventerrein te gebruiken. U ziet dit ook gebeuren. Werknemers op het bedrijventerrein gaan buiten lunchen en buurtbewoners laten er 's avonds of in het weekend hun hond uit. Op die manier is er ook buiten de kantooruren een vorm van controle op het bedrijventerrein door buurtbewoners of passanten.

Hoewel het beeld van de extensief onderhouden groenzones in eerste instantie weerstand oproep, wordt de **beeldkwaliteit** intussen wel geapprecieerd. De Feed Food Health Campus was voor de POM een eerste vingeroefening op het vlak van werken met biodiversiteit. Inmiddels integreert de POM biodiversiteit in al haar ontwikkelingen.

3.6 YARA SLUISKIL

De missie van Yara, een producent van kunstmeststoffen, is *'responsibly feed the world and protect the planet'*. Om te onderstrepen hoe ze die missie in de praktijk brengt, werkt Yara aan **biodiversiteit** op haar terreinen.

In samenwerking met lokale natuurorganisaties en een bedrijfsinterne biodiversiteitswerkgroep heeft Yara tal van **natuurplekjes en faunavoorzieningen** ingericht op en rond haar terreinen. Er is een boomgaard met oude fruitrassen en schapenbegrazing. Enkele oude bunkers werden ingericht als vleermuisverblijf. Om overlast door duiven te beperken werd er een nestkast opgehangen voor de slechtvalk. Andere stukjes mogen verwilderen. De ervaring van Yara is dat de zorg voor biodiversiteit doorgaans goed te combineren valt met de normale bedrijfsactiviteiten en bovendien vaak relatief goedkoop is.

De stukjes natuur die Yara beheert, werden intussen opgenomen in het **wandelroutenetwerk** van de provincie Zeeland. Dat is een interessant gegeven, want op die manier kunnen passanten genieten van de realisaties van Yara en krijgt het bedrijf daardoor extra aandacht voor haar inspanningen. Het voorbeeld van Yara krijgt trouwens navolging. Langs het wandelroutenetwerk worden er nieuwe biodiversiteitsacties uitgerold op terreinen van bedrijven. Zo heeft North Sea Ports onlangs een groot perceel ingericht als tijdelijke natuur.

3.7 BEDRIJVENTERREINEN IN LOMMEL

Lommel is een heel groene stad en de Lommelaren zijn fier op dat groene karakter. De stad speelt die troef al uit op het vlak van **toerisme en recreatie**. De industriezones op het grondgebied van Lommel vormen echter een belangrijke barrière tussen de natuurgebieden die Lommel rijk is.

Sinds een aantal jaren zet de stad actief in op biodiversiteit op haar bedrijventerreinen. Ze werkt daarvoor samen met ondernemers en natuurorganisaties. Op het Kristalpark zijn er **bufferzones** aangeduid waar het beheer volledig is afgestemd op het in stand houden en ontwikkelen van streekeigen soorten. Maar ook van de bedrijven worden inspanningen verwacht. Zij worden geacht gazon te mijden en enkel **streekeigen soorten** aan te planten en gepast te beheren. Dat is niet alleen beter voor de natuur, maar ook veel goedkoper in onderhoud. Die inspanningen

zorgen ervoor dat het Kristalpark een groen karakter krijgt. En dat is een troef voor de bedrijven die er zich vestigen, want het heeft een positief effect op hoe werknemers en bezoekers zich in die omgeving voelen. Natuur en bedrijf winnen allebei.

Dat het Kristalpark een aangename plek is, bewijzen de vele **fietsers** die langs en over het bedrijventerrein van het ene natuurgebied naar het andere fietsen.

De **vlinder**, het symbool van de vergroening van de Lommelse bedrijventerreinen, werd ook gebruikt om het biodiversiteitsverhaal via scholen en verenigingen verder open te trekken naar de bevolking. De vlinder is intussen uitgegroeid tot hét symbool van Lommel. Lommel profileert zich vandaag als de vlinderstad van België. Door al die inspanningen krijgt heide er volop kansen en ziet u wanneer u Lommel binnenrijdt al heel goed het resultaat. In september, wanneer de heide in bloei staat, is Lommel zelfs de mooiste plek van Vlaanderen.

3.8 ALBERTKNOOP IN MAASTRICHT

Bedrijventerreinen en woonwijken die aan elkaar grenzen: het is geen uitzondering in Vlaanderen en Nederland. Het is echter voor geen van beide een ideale situatie. Dit is ook wat er op de tekentafel lag in het grensgebied tussen de gemeenten Lanaken en Maastricht. In Lanaken zal er in de toekomst een bedrijventerrein ontwikkeld worden nabij een bestaande woonwijk, net over de grens in Maastricht.

De inrichting van een **grensoverschrijdende natuurverbinding** tussen het toekomstige bedrijventerrein en de naburige woonwijk zal er echter voor zorgen dat de woonwijk en het bedrijventerrein toch perfect kunnen samengaan.

De **verweving van functies** laat toe om de schaarse ruimte beter te benutten. In dergelijke verweavingsverhalen is er vaak een belangrijke rol weggelegd voor natuur, want die natuur creëert doorgaans een meerwaarde voor functies zoals wonen, werken, recreatie ... waarmee het wordt gecombineerd.

3.9 WIENERBERGER IN LANAKEN

Baksteenfabrikant Wienerberger kocht een aantal jaren geleden een fabriek die zich naast een **woonwijk** bevindt. Al gauw kreeg het bedrijf te horen dat de burens heel wat overlast ondervonden van de fabriek. Die produceerde met name veel stof, licht en lawaai. Tegelijkertijd zat Wienerberger ook met een groot volume afgegraven grond waarvoor een bestemming gevonden moest worden.

Uit deze dubbele problematiek ontstond het idee om aan de fabriek een **grondwal** aan te leggen. Voor het aanleggen van de grondwal heeft Wienerberger zich laten begeleiden door ecologen die vanuit een aantal doelsoorten een ecologisch plan opzetten om de grondwal zo in te richten dat die maximaal rendeert voor de biodiversiteit. De grondwal schakelt de terreinen van Wienerberger mee in de natuurverbinding tussen het Albertkanaal, de Zuid Willemsvaart en de Maasvallei én zorgt voor minder hinder voor de woonwijk.

Dankzij de realisatie van de grondwal heeft Wienerberger een positieve relatie opgebouwd met de buurtbewoners en andere betrokkenen waarmee het in dit dossier heeft samengewerkt. Niet alleen de hinder is afgenomen, maar de mensen krijgen er een **aantrekkelijk uitzicht** bovenop. Naast de grondwal komt bovendien een fietspad met zowel een recreatieve als functionele, verbindende functie. Wienerberger ziet de grondwal als een uithangbord voor haar fabriek. Samenwerken werkt.

3.10 AUTOMOTIVE CAMPUS IN HELMOND

Op de Automotive Campus in Helmond wordt er gewerkt aan de **mobiliteitsoplossingen** van de toekomst. Denk daarbij aan de ontwikkeling van voertuigen op waterstof en zonne-energie. De bedrijven op de campus moeten daarvoor de slimste koppen aan zich kunnen binden.

Het antwoord op deze uitdaging is de **verduurzaming** van de campus en haar omgeving. Er wordt een inspirerend en uitdagend werk-, leer- en innovatielandschap ontwikkeld dat niet alleen inspeelt op de behoeften en wensen van de bedrijven, maar ook op de wensen van bewoners, bezoekers en passanten. Uitgangspunt daarbij is het benutten en versterken van de groene kwaliteiten op en in de directe omgeving van de campus. Er wordt daarbij onder meer een ecologische groenzone ingericht met een watergang met natuurvriendelijke oevers die doorheen het hart van de campus loopt.

De inrichting van de campus komt niet alleen de mensen ten goede, maar ook de ontwikkeling van de campus. Het maakt de campus **aantrekkelijker voor bedrijven** die zich hier in de toekomst willen vestigen.

3.11 PROFEL IN BLADEL

Als één van de vier Boslandgemeenten is natuur een belangrijk thema voor het gemeentebestuur van Pelt. Om die natuur te ondersteunen, ligt er ook een opgave bij de bedrijven om hun terreinen biodivers te vergroenen. Als belangrijke werkgever en beeldbepalend bedrijf op het Nolimpark in Pelt heeft Profel een **voortrekkersrol** te vervullen.

Profel neemt die rol ernstig. Het vindt een **goede relatie met het lokale bestuur** belangrijk. Bovendien biedt deze opgave het bedrijf ook de mogelijkheid om één van haar vier kernwaarden 'Met zorg' in de praktijk te brengen. Profel is op haar terreinen overgeschakeld op extensief maaibeheer, verwijderde invasieve exoten, plantte inheemse bomen en struiken aan, zaaide een bloemenweide in en vormde een waterbekken om tot een poel.

De terreinen van Profel zijn een **visitekaartje** voor zowel het bedrijf als het bedrijventerrein. Ze zijn een onderdeel van een ecologische 'snelweg' voor zeldzame planten- en diersoorten. De nieuw ingerichte zone is bovendien een ideale ontvangstruimte voor klanten, leveranciers en medewerkers. Het maakt het maatschappelijk engagement van het bedrijf tastbaar.

3.12 KOSTER KEUNEN IN BLADEL

Koster Keunen is een bedrijf gespecialiseerd in de ontwikkeling en raffinage van een heel gamma aan producten uit **bijenwas** voor de cosmetische en farmaceutische industrie. In 2016 werd de vestiging van het bedrijf in Bladel verwoest door een enorme brand.

Het bedrijf stond voor een grote uitdaging. De vestiging in Bladel moest vanaf nul opgebouwd worden. Het heeft daarbij heel wat innovaties doorgevoerd. Bij het ontwerp van het bedrijf werd ervoor gekozen om het bedrijfsterrein **bijenvriendelijk** in te richten met mooie, inheemse bloemen en planten. Er kwam een pad rondom het bedrijf in grasdallen zodat water kan infiltreren in de bodem en planten kunnen groeien.

Koster Keunen vindt het belangrijk dat het goed gaat met de bij. Die levert immers de basisgrondstof voor de producten die Koster Keunen vervaardigt. Via de inrichting van haar terrein geeft het aan dat het graag meer natuur op bedrijventerreinen wil zien en toont het hoe bedrijven dit kunnen doen. De bijenvriendelijke groenvoorziening ondersteunt ook het **imago**

dat het bedrijf zich wil aanmeten. Het maakt de waarden waarvoor Koster Keunen staat, tastbaar.

3.13 DE SLEUTEL IN BLADEL

Bedrijventerrein De Sleutel is een typisch bedrijventerrein met een grote verharde oppervlakte. In combinatie met de toename van extreme weerfenomenen door de **klimaatverandering** zorgt dit voor problemen. In 2016 werd het bedrijventerrein getroffen door een hevige onweersbui waarbij er op een uur tijd niet minder dan 100 millimeter water viel. De riolen konden het water niet slikken en het bedrijventerrein stond blank.

In samenwerking met het Waterschap De Dommel heeft de gemeente de Raamsloop en de groenzone langs het bedrijventerrein heringericht om wateroverlast in de toekomst te voorkomen en de natuur tegelijk te versterken. De raamsloop kreeg natuurvriendelijke oevers, poelen werden aangelegd, bomen geroid en struiken aangeplant om meer structuur en variatie te creëren in de groenzone en nestkasten en andere faunamaatregelen werden geïnstalleerd. Zo ontstaat een **ecologische verbindingszone** die ruimte biedt aan water en waarlangs de natuur door het beekdal kan migreren.

De groenzone zorgt voor een **fraaiere werkomgeving**. Er kwam een wandelpad dat de werknemers op het bedrijventerrein gebruiken tijdens de lunch. Het project krijgt ook navolging van andere bedrijven op het bedrijventerrein. Deze bedrijven kiezen ervoor om te ontharden, hun groenaanleg te vervangen door inheemse beplanting en een groene werkomgeving te creëren voor hun werknemers.

3.14 CIRCUIT VAN ZOLDER

Het Circuit van Zolder, een racecircuit voor motorvoertuigen, ligt midden in De Wijers, een uniek **vijver landschap** met bijzondere planten- en diersoorten. Als toeristische trekpleister wenst men het circuit landschappelijk beter in de passen, maar ook beter af te schermen om de overlast voor de omwonenden te beperken. De bufferzone rond het circuit bestond immers uit grote, hoog opgeschoten dennen waar u onderdoor kon kijken zodat de groenbuffer nog maar voor weinig visuele afscherming zorgde.

De dennen werden gekapt. Op vlak van biodiversiteit stelden zij immers niet veel voor. De bestaande, dikkere inheemse loofbomen in de groenbuffer bleven staan en werden aangevuld met heel wat inheems plantgoed. Zo wordt er een **dikke, struikachtige fase** gecreëerd die niet alleen veel interessanter is voor de biodiversiteit, maar ook het circuit visueel afschermt van de omgeving. Doordat de geluidsbron niet langer zichtbaar is, daalt ook de hinder die de mensen ondervinden van het geluid.

De aandacht voor biodiversiteit is voor het Circuit van Zolder een verstandige keuze gebleken. Zo komt dit niet alleen het imago van het Circuit en de **relatie met de omwonenden** ten goede, maar neemt ook de **veiligheid** op het circuit toe. Doordat de hoge bomen werden geveld, kan de zon beter aan het circuit waardoor de baan sneller opdroogt en er veiliger geracet kan worden.

3.15 DOW CHEMICAL IN TERNEUZEN

Duurzaamheid is een belangrijk thema voor Dow Chemical, een multinational met een grote vestiging in Terneuzen. Een van de doelstellingen om invulling te geven aan dit thema is '**valuing nature**' ofwel gebruik maken van de natuur als economische oplossing.

Historische verontreiniging van grondwater pakt Dow op zijn site in Terneuzen niet op de traditionele, technische manier aan, maar via **wilgen**. Die wilgen nemen het verontreinigde water op en sturen dat naar hun bladeren waar de verontreiniging via fotosynthese wordt afgebroken. Deze werkwijze duurt langer, maar is wel veel goedkoper.

In samenwerking met lokale natuurorganisaties heeft Dow een **broedvogeleiland** aangelegd voor visdiefjes. In het eerste jaar al vonden de visdiefjes massaal hun weg naar het eiland en werden er kleine visdiefjes geboren. Dit leverde Dow heel wat positieve aandacht op in de media. Ook de inwoners van Terneuzen zijn tevreden. Er is nu minder overlast door visdiefjes in het stadscentrum.

Dow doet vandaag meer en meer een beroep op de hulp en expertise van lokale natuurorganisaties voor de inrichting en het beheer van haar terreinen. Zij beschikken niet alleen over kennis die Dow zelf niet in huis heeft, maar zo ontstaan er voor beide partijen ook **interessante verbindingen**. Vroeger zouden beide partijen met elkaar te maken krijgen in vergunningsprocedures, maar door samen te werken, is de kans daarop nu heel wat minder groot.

Een andere vaststelling is dat de groengordel die Dow jaren geleden liet aanleggen inmiddels zo groot is geworden dat die prima helpt om **licht- en lawaaihinder** voor de omgeving te beperken. Ook is er in die groengordel intussen een wandelpad aangelegd dat de medewerkers volop gebruiken tijdens hun middagpauze. Zo'n zaken maken een werkplek aantrekkelijker voor werknemers.

EINDNOTEN

ⁱ McKee R., Fryer B. (2003). Storytelling That Moves People. Harvard Business Review.

ⁱⁱ Ibid

ⁱⁱⁱ Debatrix (2020b). <https://www.debatrix.com/nl/2008/09/maak-je-argumenten-tastbaarder-en-concreter/>

^{iv} Debatrix (2020c). <https://www.debatrix.com/nl/2018/03/het-onmisbare-ingredient-van-elke-succesvolle-pitch-waarom-nu/>

^v Ibid

^{vi} Debatrix (2020a). <https://www.debatrix.com/nl/2008/08/wordt-ogenblikkelijk-geloofwaardiger/>