

*Samen vooruit:
Ketensamenwerking voor
toekomstbestendigheid*

Duurzaamheid in de boekensector

Een toekomstbestendige omgang met energie en grondstoffen is van groot belang voor iedere sector waar producten gemaakt worden. Zo ook in de boekensector — een sector die zich van oudsher heeft gewijd aan het vastleggen en verspreiden van kennis, verhalen en ideeën. De uitdaging om duurzaamheid te integreren in de wereld van papier, drukinkten en logistiek is aanzienlijk, maar is ook op veel plekken al door gedreven mensen van start gegaan.

Transities verlopen echter niet lineair en ordelijk. Het zijn organische processen die soms snel en soms weer langzaam gaan. Het vergt ondernemerschap en lef. Er is collectieve inspanningen voor nodig; het bevragen van heilige huisjes en verleggen van dagelijkse praktijken (*zo doen we het nou eenmaal*).

*"De verbeelding wordt pas groot
wanneer mensen de moed en de kracht vinden
om deze te gebruiken om iets te creëren."*

- Maria Montessori

Het streven naar duurzaamheid is dan ook een reis waarin we grenzen aftasten, structuren afbreken en individuele belangen soms zullen overstijgen om een toekomstbestendige sector veilig te stellen. En dat vergt

verbeeldingskracht en voorstellingsvermogen, twee zaken die de boekensector bij uitstek kenmerken.

Dit rapport biedt een overzicht van de vorderingen, kansen en uitdagingen m.b.t. duurzaamheid binnen de boekensector. De belangrijkste les daarin is dat duurzaamheid gaat over het toekomstbestendig maken van organisaties en dat er in die transitie ook tal van commerciële en organisatorische kansen liggen die het bedrijf en de sector versterken.

Met deze publicatie hopen we niet alleen het bewustzijn te vergroten, maar ook een oproep te doen aan schrijvers, uitgeverijen, drukkerijen & producenten, distributeurs, boekhandelaren en lezers om aan boord te stappen en reisgenoot te worden tijdens deze transitie.

Ten slotte willen wij onze dank uitspreken naar iedereen die heeft bijgedragen aan dit onderzoek door inzichten en ervaringen te delen, kritische vragen te stellen en constructief mee te denken. Wij wensen u allen veel inspiratie en inzichten bij het lezen van dit rapport.

Hartelijke groet,
Lilian van Hove
lilian@keertij.nl
06 83 59 70 35

Iris Grobben
iris@arcis-advies.com
06 49 32 17 26

1 Introductie & context

- 1.1 Onderzoek duurzaamheid in de boekensector
- 1.2 Begrippen en concepten
- 1.3 Context & drijfveren voor verduurzaming in de boekensector
- 1.4 Verduurzaming als kans voor actuele uitdagingen

2 Methode

3 Praktijk: drukkerij & producent

- 3.1 Uitgeverijen
- 3.2 Drukkerij & producent
- 3.3 Boekhandelaren

4 Kansen & toekomstperspectief

- 4.1 Transitiepaden
- 4.2 Kansen voor de boekensector

5 Conclusies en aanbevelingen

- 5.1 Conclusies onderzoek
- 5.2 Aanbevelingen brancheorganisatie & netwerk

Literatuurlijst

Dankwoord

Bijlage 1. Theoretische basis

- Greenhouse Gas Protocol
- Vlindermodel Ellen MacArthur
- R-ladder
- Products that Flow & Products that Last
- Trajectory of ecological design - Bill Reeds
- Regeneration - Paul Hawken
- X-curve Drift (Transitie)

Bijlage 2. Kansenwaaier

Bijlage 3. Voorbeeld transitiepaden

- 1. Transitie naar duurzame productiepraktijken
- 2. Het verhaal staat centraal

Context en doel van het onderzoek

De boekensector vervult een unieke maatschappelijke rol door kennis, cultuur en verhalen toegankelijk te maken. Tegelijkertijd staat de sector onder druk door digitalisering, concurrentie in het medialandschap en toenemende eisen op het gebied van duurzaamheid. Deze transitie biedt zowel uitdagingen als kansen.

KVB Boekwerk heeft Keertij en Arcis gevraagd een onderzoek uit te voeren naar de actuele stand van duurzaamheid in de boekensector en kansen te identificeren om de boekensector toekomstbestendig te maken.

Methode

In dit onderzoek ligt de focus op de belangrijkste schakels in de keten: uitgeverijen, drukkerijen & producenten en boekhandelaren. Om het duurzaamheidslandschap van de boekensector in kaart te brengen en kansen te identificeren zijn de volgende methoden en aanpakken benut:

- Literatuuronderzoek
- Vragenlijst
- Diepte-interview
- Duurzame modellen

Bevindingen

Uitgeverijen

Uitgeverijen spelen een centrale rol in de verduurzaming van de boekensector door hun invloed op ontwerpkeuzes en hun 'spilfunctie' in de keten. Veel uitgeverijen hebben al eerste duurzame stappen gezet in hun bedrijfsvoering. Steeds vaker kiezen ze voor milieuvriendelijke materialen zoals FSC-gecertificeerd papier, bio-inkt en eco-laminaat. Tegelijkertijd spelen kosten en visuele wensen een belangrijke rol in de keuzes voor een leverancier, waarbij duurzaamheid regelmatig het onderspit delft.

Drukkerijen & producenten

Duurzaamheid is een belangrijk speerpunt voor de betrokken partijen. De motivatie om de ecologische voetafdruk te verminderen en de druk van wet- & regelgeving zijn belangrijke drijfveren voor deze ketenspelers om hun impact inzichtelijk te maken en duurzame maatregelen op te stellen. Voor de productie ligt er bij de partijen een nadruk op het verlagen van de impact d.m.v. het reduceren van het energieverbruik, wat zowel economische als ecologische voordelen biedt.

Boekhandelaren

Duurzaamheid is voor een deel van de betrokken boekhandelaren een relevant thema. Meer dan de helft geeft aan de klimaatimpact van de organisatie te willen verminderen en tweederde geeft aan dat duurzaamheid van strategisch belang is voor de organisatie, bijvoorbeeld voor de werving van personeel, reputatie en toekomstbestendigheid. Het verschilt of en welke maatregelen zij nemen. Sommige geven aan energie-efficiënte maatregelen te treffen en hernieuwbare energie te gebruiken.

Relatie tot distributeur

De distributeur is een belangrijke ketenspeler voor verduurzaming en dit wordt door verschillende partijen erkend en maatregelen getroffen door de distributeur worden positief ontvangen.

Toekomstperspectief duurzame boekensector

Op basis van dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat de boekensector aan het begin van de transitie staat. Huidige initiatieven van ketenspelers zitten veelal in de 'optimalisatiefase' van het huidige systeem, zoals het energieverbruik van het pand reduceren, efficiëntie in transport, het optimaliseren van de verkoopmogelijkheden door de toevoeging van webshops en aanpalend assortiment.

Sommige ketenspelers innoveren met materiaalgebruik zoals eco-laminaat of bio-inkt en verkennen het produceren van minder oplagen. Enkele koplopers zetten strategisch in op innovatie in het productieproces ten behoeve van duurzaamheid. Echter blijkt uit het onderzoek dat initiatieven zich voor een groot deel op de schaal van de individuele organisatie afspeelt.

Kansen voor de boekensector

Omdat verduurzaming al op veel plekken op eigen initiatief van start is gegaan in de sector, ligt er een goede voedingsbodem om dit te versnellen en op te schalen. Daarom zijn er diverse kansen geïdentificeerd die zowel voor vermindering van uitstoot zorgen als kansen die voor commerciële toekomstbestendigheid zorgen.

In deze kansen spelen de volgende aspecten een centrale rol:

- Optimalisering van productieketens en minimalisering van verspilling;
- Innovatie in materialen en druktechnieken;
- Circulaire modellen waarmee de klant verbonden wordt aan de boekhandel;
- Stimuleren van bewustzijn over duurzaamheid middels verhalen.

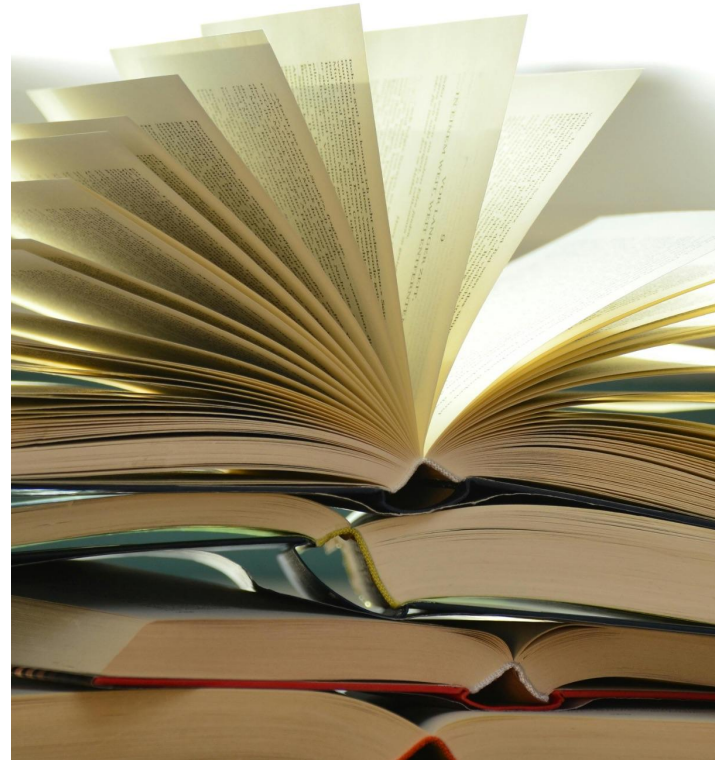
Conclusie & aanbevelingen

Om de boekensector naar de volgende fase van de transitie te brengen, is een gezamenlijke inspanning essentieel. Hoewel organisaties al veelbelovende stappen hebben gezet, blijft structurele samenwerking tussen ketenpartners nog beperkt. Het doorbreken van silo's, aanpakken van heilige huisjes en het benutten van bewezen kansen vraagt om meer structurele samenwerking. Hierin ligt een rol voor branche- en netwerkorganisaties om dit te faciliteren. Bewustwording, innovatie en samenwerking zijn de drijvende krachten om de transitie naar een toekomstbestendige boekensector te versnellen.

1. Introductie & context

Mensen werken graag in het boekenvak omdat het een sector is die passie voor kennis, cultuur en verhalen combineert met een maatschappelijke rol. Het biedt een brede variatie aan activiteiten; van vermaak, tot maatschappelijke betrokkenheid, educatie en stimulering van leesplezier. Als belangrijk onderdeel van de creatieve industrie speelt de sector een sleutelrol in het aanwakkeren van verbeelding door het vertellen van verhalen. Of het nu gaat om wegdromen bij een roman, nieuwe oorden leren kennen middels recepten of je kennis over een onderwerp verrijken, een verhaal heeft een enorme kracht en kan levens doen veranderen. Ook voor de transitie naar een duurzame samenleving zijn verhalen van onschatbare waarde, en de boekensector kan een belangrijke rol spelen in het bewustzijn en het benutten van de kansen.

Maar de toekomst van de boekensector staat onder druk door de opkomst van nieuwe, vaak digitale spelers en de constante strijd om lezersaandacht in een steeds breder multimediaal landschap ([Universiteit Utrecht, 2021](#)). Hierdoor moeten bedrijven in de sector zich aanpassen om hun relevantie en concurrentiekracht te behouden ([Futureconsult, 2018](#)). Dit wordt versterkt door aankomende wet- & regelgeving die nieuwe eisen stelt aan productiemethoden en duurzaamheidsstandaarden.



1. Introductie & context

Verduurzaming krijgt hierdoor een hogere prioriteit, met een toenemende focus op de meest impactvolle schakels in de keten, zoals papierproductie, transport, en het energieverbruik van drukkerijen (Pazooki & Ghasempour, 2020). Ook bij steeds meer boekhandelaren speelt dit en zij zoeken naar duurzame retail oplossingen.

Met de groeiende aandacht voor een circulaire economie staan innovaties in de gehele keten, van grondstofwinning tot afvalbeheer, centraal en worden deze steeds actueler (PBL, 2024). Duurzame innovaties en het implementeren van circulaire productieprocessen zorgen niet alleen voor vermindering van ecologische impact, maar kunnen ook een manier zijn om de economische veerkracht van de sector in de toekomst te vergroten (Milne & Gray, 2019).

1.1 Onderzoek duurzaamheid in de boekensector

Wat is de actuele stand van zaken m.b.t. duurzaamheid in de boekensector?

En welke kansen liggen er voor verdere toekomstbestendigheid? Deze vragen heeft KVB in 2024 gesteld aan Keertij en Arcis. Dit leidde tot voorliggend rapport over Duurzaamheid in de Boekensector. Het rapport richt zich primair op drie schakels in de keten van boeken in Nederland:

1. Uitgeverijen, 2. Drukkerijen & producenten, 3. Boekhandelaren. De rollen van distributeur, brancheorganisatie en beleid zijn ook meegenomen.

De resultaten zijn verkregen door bureauonderzoek, een enquête onder boekhandelaren en uitgeverijen, en diepte interviews met spelers in de boekensector. In dit hoofdstuk wordt de brede context van verduurzaming in de boekensector geschetst, relevante literatuur geanalyseerd en dieper ingegaan op actuele ontwikkelingen binnen de verschillende schakels van de boekenketen. In H2 wordt een toelichting gegeven op de gebruikte aanpak, H3 beschrijft de resultaten en H4 de geïdentificeerde kansen. Tot slot wordt afgesloten met de belangrijkste conclusies & aanbevelingen uit dit traject (H5).

1.2 Begrippen en concepten

Duurzaamheid is een containerbegrip waar van alles aan wordt opgehangen. Voor dit rapport wordt de volgende definitie gehanteerd: *“Duurzaamheid is het streven naar een balans tussen economische ontwikkeling, sociale rechtvaardigheid en het behoud van natuurlijke hulpbronnen, zodat aan de behoeften van de huidige generatie kan worden voldaan zonder de mogelijkheden van toekomstige generaties in gevaar te brengen”*. In deze analyse worden twee aspecten van duurzaamheid centraal gesteld, waarmee concreet invulling wordt gegeven aan bovenstaand streven. De twee duurzaamheidsaspecten zijn klimaat & energie en circulariteit, en afvalbeheer & biobased materialen. Verder wordt het perspectief van *regeneratie* (verder dan duurzaam) meegenomen in de transiepaden.

1. Introductie & context

1.2.1 Klimaat & Energie

Hierbij wordt gekeken naar welke maatregelen en verantwoordelijkheden bedrijven nemen om de uitstoot van broeikasgassen te verminderen. Het Greenhouse Gas protocol geeft hiervoor de theoretische basis (zie bijlage 1). De doelstelling om 55 procent CO₂ te reduceren in 2030 (t.o.v. 1990) wordt daarbij als vertrekpunt genomen. Ook wordt er gekeken naar welke kansen er zijn om de uitstoot van schadelijke broeikasgassen te reduceren in de gehele keten.

1.2.2 Circulariteit, afvalbeheer & biobased materialen

Naast de uitstoot van broeikasgassen en de effecten op klimaatverandering, wordt er gekeken naar het gebruik van grondstoffen. Onderzoek laat zien dat er in de huidige economie veel meer grondstoffen gebruikt worden dan de aarde kan voortbrengen ([Ellen MacArthur](#)). Dit wordt ook wel *earth overshoot* genoemd. Dit brengt ecologische consequenties met zich mee, zoals het verlies van biodiversiteit en aantasting van het ecosysteem door schadelijke winning praktijken. Maar het brengt ook economische schade met zich mee. Grondstoffen worden schaars of er zijn verstoringen in de keten, wat prijsvolatiliteit als gevolg heeft. Aan het einde van de keten wordt veel afval gecreëerd wat een hoge kostenpost is en ook zorgt voor ecologische schade.

De Nederlandse doelstelling in het kader van circulariteit is om in 2030 50 procent minder ruwe (niet-hernieuwbare) grondstoffen te verbruiken (Nationaal Programma Circulaire Economie, 2023). Dit vergt nieuwe manieren van werken in de gehele keten. In dit rapport worden concrete circulaire kansen geïdentificeerd voor het verminderen van het gebruik van niet-hernieuwbare grondstoffen. Hiervoor definieert het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) vier kansrijke strategieën:

- **Versmallen van kringlopen**- Verminderen van grondstof- en energieverbruik door efficiënter gebruik van materialen. Dit betekent dat er minder bronnen nodig zijn per product.
- **Levensduurverlenging**- Verlengen van de levensduur van producten door ze herhaaldelijk te gebruiken, te repareren of te onderhouden, zodat de productcyclus wordt vertraagd en minder vaak nieuwe producten nodig zijn.
- **Sluiten van kringlopen** - Zorgen dat materialen na gebruik terugkomen in de keten door recycling en hergebruik, zodat grondstoffen telkens opnieuw worden ingezet en afval wordt voorkomen.
- **Substitutie** - Vervangen van primaire materialen door duurzamere of hernieuwbare alternatieven, zoals het inzetten van biobased of gerecyclede grondstoffen in plaats van niet-duurzame materialen.

1. Introductie & context

De theoretische basis hiervoor zijn de volgende modellen die tevens zijn gebruikt om concrete kansen te identificeren.

- Vlindermodel van Ellen MacArthur (zie bijlage 1)
- R-ladder met circulaire strategieën (zie bijlage 1)
- Products that Flow & Products that Last (zie bijlage 1)

1.2.3 Verder dan duurzaam

In een tijd van ecologische crises en merkbare effecten van klimaatverandering, gaan er steeds meer stemmen op voor een perspectief dat *verder dan duurzaam* reikt (Hawken, Regeneration). *Verder dan duurzaam* gaat over het streven naar een toekomst waarin we niet alleen de negatieve impact op onze planeet minimaliseren, maar actief bijdragen aan herstel en *regeneratie*. Terwijl duurzaamheid vaak gericht is op het behouden van wat we hebben, gaat dit concept een stap verder: het betekent het heropbouwen van ecosystemen, het bevorderen van biodiversiteit en het creëren van systemen die de aarde en haar bewoners sterker en gezonder maken. *Verder dan duurzaam* vraagt om een mentale verschuiving: van simpelweg minder schade doen, naar actief bijdragen aan een positieve impact. Dit denken wordt ook wel *regeneratie* genoemd. De volgende modellen zijn gebruikt voor de identificatie van transitiepaden en beelden:

- Trajectory of ecological design - Bill Reed (bijlage 1)
- Regeneration - Paul Hawken (bijlage 1)



1. Introductie & context

1.2.4 Transitiepaden

Om de huidige stand van zaken in de boekensector in relatie tot deze duurzaamheidsaspecten goed in kaart te brengen, wordt ook gewerkt met een transitie model, de X-Curve. Dit transitie model geeft verschillende fasen aan waarin bedrijven of een sector als geheel zich kunnen bevinden in de overgang naar een meer duurzame werkwijze. Het bestaat uit zaken die moeten worden afgebouwd en zaken die moeten worden opgebouwd. Dit wordt gebruikt om de actuele stand van zaken te duiden en om concrete kansen te identificeren en uit te zetten in de tijd (zie afbeelding 3). Een illustratie van twee mogelijke transitiepaden is bijgevoegd in bijlage 3.

1.3 Context & drijfveren voor verduurzaming in de boekensector

Bedrijven hebben diverse drijfveren om te verduurzamen. Voor sommigen is het een intrinsieke drijfveer en wordt verduurzaming gezien als verantwoordelijkheid voor de impact van bedrijfsactiviteiten of biedt het strategische voordelen t.o.v. concurrenten. Anderen worden meer gedreven door de komst van een steviger wet- en regelgevend kader dat bedrijven stimuleert om hun impact te verlagen. Zo wordt er vanuit de Europese Green Deal gewerkt aan diverse richtlijnen, verordeningen en kaders die de overstap op hernieuwbare energie, het omlaag brengen van het verbruik van energie en materialen, stimuleren.

Om te kunnen duiden wat de actuele stand van zaken m.b.t. duurzaamheid is in de sector, is het relevant om de context en drijfveren van bedrijven en consumenten in de sector beter te begrijpen. Daarom volgt nu een beknopte schets van actuele ontwikkelingen en uitdagingen van de verschillende schakels in de keten op basis van actueel onderzoek en een toelichting op diverse drijfveren om aan de slag te gaan met verduurzaming.

1.3.1 Uitgeverijen

Innovatie staat bij veel uitgeverijen hoog op de agenda. Ze krijgen te maken met technologische ontwikkelingen zoals AI en virtual reality die veel kansen bieden om de lezer te boeien (Albanese, 2019). Dat is tevens ook de grootste uitdaging van deze bedrijven. Door de enorme opkomst van streamingdiensten en andere entertainment mogelijkheden, wordt de strijd om de aandacht van de consument alleen maar heviger (Cordón-García et al., 2014).

Een andere ontwikkeling in de sector is de toenemende consolidatie, waarbij grotere bedrijven kleinere uitgeverij opkopen. Dit kan leiden tot een verminderde diversiteit in het aanbod en meer marktdruk op onafhankelijke uitgeverijen om te concurreren op prijs en distributie (Bhaskar, 2013).

1. Introductie & context

Doordat er steeds meer grote uitgeverijen ontstaan door deze consolidatie, vallen zij in toenemende mate ook binnen Europese wet- & regelgeving (o.a. CSRD) en moeten zij rapporteren over hun milieu impact en plannen voor verduurzaming.

Deze schaal brengt ook kansen met zich mee om internationaal te groeien. Aandachtspunt voor uitgeverijen is om ook hun lokale markten te blijven begrijpen en bedienen. Balans vinden tussen globale schaal en lokale inhoud blijft een uitdaging, vooral in niet-Engelstalige markten waar vertalingen en auteursbinding van belang zijn (Sapiro, 2016).

Uitgeverijen spelen verder een belangrijke rol in verduurzaming omdat ze de markt een signaal kunnen geven in hun rol als inkoper en kunnen experimenteren met innovaties in vormgeving van boeken, printing-on-demand en retour oplossingen, welke kunnen leiden tot een lagere klimaatimpact (Jämsä-Jounela et al., 2018).

1.3.2 Drukkerijen

Drukkerijen gebruiken in hun productieprocessen veel grondstoffen en energie. Dat maakt dat zij in toenemende mate aandacht moeten besteden aan verduurzaming, zowel vanuit een kostenperspectief als door (komende) wet- & regelgeving. Tegelijkertijd kampen ze met diverse operationele uitdagingen.

Zo hebben ze te maken met stijgende prijzen van grondstoffen zoals papier en inkt, maar ook met sterk fluctuerende energieprijzen. Mede door inflatie en verstoringen in de toeleveringsketens hebben diverse drukkerijen met lange levertijden en hogere kosten te maken ([State of Print, 2023](#)). Ze geven aan moeite te hebben om deze kosten door te berekenen aan hun klant, zonder marktaandeel te verliezen. Door de sterke concurrentie, o.a. vanuit Oost-Europa en Azië staan de marges daardoor in toenemende mate onder druk.

Tekorten aan gekwalificeerd personeel vormt een tweede operationele uitdaging die de sector onder druk zet ([PrintingUnited, 2023](#)). Mede door vergrijzing en technologische ontwikkelingen wordt de roep om jong talent steeds groter. In een krappe arbeidsmarkt zorgt dat voor uitdagingen. Tegelijk is de urgentie om te innoveren hoog. Veranderende consumentenverwachtingen, druk op snellere levertijden en technologische ontwikkelingen zoals de komst van AI dwingen tot constante innovatie om concurrentievermogen op pijl te houden ([PI World, 2024](#)).

1. Introductie & context

1.3.3 Boekhandelaren

De literatuur is het erover eens: de retail verkeert in zwaar weer. Dat geldt ook voor boekwinkels. Leeglopende winkelstraten en de klap van Covid-19 pandemie zetten het verdienmodel van de boekwinkel steeds verder onder druk (Universiteit Utrecht, 2021). Deze trend is niet alleen in Nederland zichtbaar maar wordt van China tot de Verenigde Staten gevoeld ([FD, 2024](#)).

Tegelijkertijd is de behoefte aan plekken en manieren om geïnspireerd te raken en nieuwe ideeën op te doen groot. In tijden van maatschappelijke onrust kan een goed boek op het juiste moment van onschatbare waarde zijn. Boekwinkels vervullen dan ook een belangrijke maatschappelijke rol en er zijn diverse trends en kansen die de duurzaamheid van de boekwinkel kunnen versterken.

Recent onderzoek van SEO laat zien dat Nederlandse retailers flink moeten investeren in innovatie om overeind te blijven. Diverse Amerikaanse en Chinese retailketens werken aan het vergroten van hun marktaandeel en investeringen in verduurzaming, digitalisering. Ook het aantrekken en opleiden van personeel moeten ervoor zorgen dat Nederlandse bedrijven de concurrentie tot 2030 voor kunnen blijven ([RetailInsiders, 2024](#)).

Verduurzaming vormt daarin een sleutelrol. Jaarlijks, zo schetst het rapport van SEO, moet er in de Nederlandse retail sector zo'n €950 miljoen worden geïnvesteerd in verduurzaming, als belangrijk onderdeel van de geschatte €1,9 miljard (1,2 procent van de jaarlijkse omzet van de sector) die nodig is voor brede innovatie.

De in het SEO onderzoek genoemde investeringsbedragen zouden met een gemiddeld winstmarge van 6,2 procent in 2022 haalbaar moeten zijn, aldus het onderzoek, maar de verschillen tussen soorten winkels zijn groot. Cijfers uit de periode 2018-2022 laten lagere winstmarges zien bij boekwinkels, wat kan betekenen dat het uitdagend kan zijn om dit type investeringen te doen.

Dit wordt ook onderstreept in het in 2018 uitgevoerd onderzoek naar innovatie in de boekensector, in opdracht van KVB. Daarin wordt aangegeven dat innovatie van centraal belang is voor het voortbestaan van de boekhandel. Wel wordt daar gewezen op de beperkte mate waarin boekhandelaren voorbereid zijn en middelen, tijd en kennis beschikbaar hebben om deze noodzakelijke stap te zetten.

1. Bedrijven die voldoen aan minimaal 2 v.d volgende voorwaarden: meer dan 250 medewerkers, meer dan 50 miljoen euro omzet per jaar en / of meer dan 25 miljoen euro op de balans.
2. 250 fte of meer in dienst hebt, of een jaaromzet van meer dan € 50 miljoen en een jaarlijkse balanstotaal van meer dan € 43 miljoen hebt.
3. 50.000 kWh elektriciteit of 25.000 Nm3 aardgas

1. Introductie & context

De investeringen zijn nodig om een betere concurrentiepositie te verkrijgen en de klimaatdoelstellingen van Nederland voor de sector te realiseren. Tot de maatregelen worden investeringen in elektrisch vervoer, verduurzaming van panden en het verminderen van verpakkingsmaterialen gerekend. Naast investeringen aan de voorkant moeten veel van de maatregelen juist tot een kostendaling leiden.

Voor de boekhandel is de relatie met de consument een belangrijke drijfveer in iedere verandering. Onderzoek van GfK (klantreis 2023) laat zien dat voor 20 procent van de consumenten duurzaamheid een rol speelt in het type boek dat ze kiezen (tweedehands of geleend), maar dat het in de keuze voor een gekocht boek een verwaarloosbare rol speelt. Consumenten kopen een specifiek verhaal en wegen daarin de manier waarop dit geproduceerd is zeer beperkt tot niet mee.

1.3.4 Wet- & regelgeving

Het kader van (komende) wet- & regelgeving dat m.b.t. verduurzaming geldt voor de verschillende schakels in de boekenketen, stelt specifieke eisen aan de productieprocessen en het gebruik van energie en materialen. Enkele belangrijke kaders geven richting aan de verduurzaming van bedrijven.

- **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD):** Voor grote bedrijven verplichtte duurzaamheidsrapportages met gedetailleerde informatie over hun ecologische, sociale, en governance impact (ESG) (1).
- **European Deforestation Regulation (EUDR):** Deze EU-verordening richt zich op producten die bijdragen aan ontbossing. Alle bedrijven die met papier werken, moeten aantonen dat hun papier en pulp legaal en ontbossing vrij zijn verkregen.
- **Gif en VOS vrije productie:** giftige en vervuilende stoffen moeten in het productieproces vermeden worden door drukkerijen.
- **Omgevingswet:** Met de komst van de Omgevingswet worden nieuwe eisen gesteld aan duurzaamheid, afvalbeheer en impact op de fysieke leefomgeving bij het verkrijgen van vergunningen. Dit is met name relevant voor bedrijven met ambities om uit te breiden of met een ruimte of energie aansluiting vraag.
- **EPR-richtlijnen voor verpakkingen:** Grote retail bedrijven zijn verantwoordelijk voor het verminderen en registreren van het gebruik van verpakkingen. Er worden aanvullende eisen gesteld aan de herbruikbaarheid van verpakkingen. Dit is relevant voor (grotere) boekhandelaren.

1. Introductie & context

- **Afvalbeheer en Circulair Afvalplan:** Gemeenten stellen steeds vaker specifieke eisen aan bedrijfsafval, zoals gescheiden inzameling of recyclebaarheid. Dit verschilt per gemeente.
- **Wetgeving omtrent energieprestaties van gebouwen (EPBD):** Bedrijven moeten voldoen aan Europese eisen voor de energieprestaties van gebouwen (EPBD). Voor veel winkels betekent dit dat zij hun energieprestatielabel moeten verbeteren en moeten werken aan energie-efficiënte verlichting, verwarming en koeling. Wanneer winkeleigenaren niet pandeigenaar zijn ligt de verantwoordelijkheid hiervoor bij de pandeigenaar.

Interne en externe drijfveren van de boekensector en de geïdentificeerde trends laten zien dat de urgentie tot verandering en verduurzaming stijgt. Ook laat onderzoek zien dat het bedrijven vaak ontbreekt aan voldoende tijd, kennis en middelen om dit innovatie onderwerp serieus op de agenda te zetten. Er lijkt behoefte te zijn aan concrete en praktische hulpmiddelen om te gaan voldoen aan de eisen van wet- & regelgeving, maar vooral duurzaamheid als kans te benutten voor de toekomstbestendigheid van de sector.

1.4 Verduurzaming als kans voor actuele uitdagingen

Duurzaamheid kan kansen bieden voor de toekomstbestendigheid van de boekensector, wanneer het verbonden wordt aan actuele operationele én strategische uitdagingen. Het vergroten van de levensvatbaarheid van het verdienenmodel, de stabiliteit van de toeleveringsketen en het sluiten van de materiaalkringlopen, en verminderen van de milieu impact van de bedrijfsactiviteiten staan daarin centraal ([RetailInsiders, 2024](#)).

In de literatuur worden diverse trends geïdentificeerd die de boekensector helpen om meer toekomstbestendig te worden. Ook zijn er tal van voorbeelden binnen en buiten de sector die laten zien dat verduurzaming ook commerciële kansen biedt en kan helpen om de relevantie van de sector voor haar klanten te vergroten.

2. Methode

Met behulp van onderstaande methoden en modellen is het duurzaamheidslandschap van de boekensector in kaart gebracht:

1. **Literatuuronderzoek:** middels bureauonderzoek zijn inzichten uit de wetenschap en rapportages vanuit de boekensector verzameld, zoals brancheorganisaties op zowel nationaal als Europees niveau.
2. **Vragenlijst:** bij een grotere groep boekhandelaren en uitgeverijen* is de status van duurzaamheid in de boekensector in kaart gebracht middels een vragenlijst, welke op vrijwillige basis is ingevuld. De onderwerpen waren: bedrijfsvoering, belang duurzaamheid en getroffen maatregelen, samenwerking in de keten en netwerken
3. **Diepte interviews:** op aangeven van KVB Boekwerk zijn een aantal bedrijven benaderd voor een diepte interview over duurzaamheid in hun organisatie. Deze interviews bieden verdieping en inzicht in de perspectieven van verschillende partijen in de boekensector: boekhandelaren, uitgeverijen, distributeur en drukkerij & producent.
4. **Validatiesessie:** de bevindingen van het rapport en de geïdentificeerde kansen zijn gevalideerd met spelers uit het veld, waaronder uitgeverij, producent, distributeur, hoofd inkoop van een inkooporganisatie Kbb & GAU.
5. **Duurzame modellen:** de geïdentificeerde kansen zijn theoretisch onderbouwd op basis van duurzame modellen (bijlage 1).

Op basis van deze resultaten zijn er concrete kansen geïdentificeerd voor verschillende spelers in de keten en is er een toekomstperspectief geschetst voor de boekensector.

* Deze survey is eerder uitgevoerd vanuit GAU en de data is gedeeld t.b.v. dit rapport.



3. Praktijk; uitgeverijen

3.1 Uitgeverijen

Uitgeverijen* hebben door hun functie contact met de meeste ketenspelers. Ze geven opdracht aan drukkerijen, verkopen aan boekhandelaren en bespreken het logistieke proces met distributeurs. Deze 'spilfunctie' is terug te zien in de duurzaamheidsstappen die door uitgeverijen worden benoemd.

De uitgeverij bepaalt het ontwerp van een boek en met welke ketenpartners zij samenwerkt. Dat betekent dat hier veel mogelijkheden liggen tot de verduurzaming van het productieproces. Niet elke uitgeverij kiest daarbij voor de meest duurzame optie. Dit heeft veelal te maken met hogere kosten voor duurzame opties, kwaliteitsgarantie en gebrek aan kennis. Met welke ketenpartners de uitgever samenwerkt en waar deze partner gevestigd is, heeft invloed op de duurzaamheid van de producten van de uitgeverij.

De grootte van uitgeverijen verschilt sterk. Van kleine uitgeverijen tussen de 1-3 fte, tot grote uitgeverijen van 40+ fte. Hierbij zijn er enkele kleinere uitgeverijen die zich specialiseren in duurzaam publiceren en zij treffen vele duurzaamheidsmaatregelen.

3.1.1 Bedrijfsvoering & strategie

Het overgrote deel van de uitgeverijen geeft aan dat duurzaamheid belangrijk is voor hun organisatie en velen hebben binnen de eigen bedrijfsvoering duurzame maatregelen genomen. 27 procent van de respondenten geeft aan doelen ten behoeve van CO₂-reductie te hebben opgesteld. De uitgeverijen hebben een duidelijke strategie voor duurzaamheid ontwikkeld, vaak in samenwerking met een MVO-werkgroep en de directie.

De betrokkenheid van medewerkers speelt een cruciale rol in hun duurzaamheidsbeleid. Medewerkers met een passie voor duurzaamheid zijn actief betrokken bij werkgroepen, wat zorgt voor draagvlak en een cultuur van continue verbetering. De getroffen maatregelen binnen de bedrijfsvoering richten zich met name op de energie-efficiëntie van het pand (isolatie), gebruik van hernieuwbare energie (zonnepanelen, elektrisch wagenpark), en het verminderen van de impact van zakelijke reizen (trein i.p.v. vliegtuig).

3.1.2 Materialen & productie

Een belangrijk aspect waar uitgeverijen invloed op hebben is de ontwerpkeuze voor milieuvriendelijke productie. Hierbij worden al verschillende keuzes genomen, zoals:

* Als in dit hoofdstuk gesproken wordt over 'uitgeverijen', dan wordt daarmee verwezen naar de uitgeverijen die hebben deelgenomen aan de vragenlijst en de diepte interviews.

3. Praktijk; uitgeverijen

- Eco-laminaat of vermijden van laminaat omdat dit het recyclingproces bemoeilijkt.
- Papiersoort (70-gram papier, FSC gecertificeerd papier)
- Bio-inkt
- Keuze formaat boek om snijafval te verminderen

3.1.3 Oplagen

Een enkele uitgeverij benoemt de keuze voor kleinere oplagen en herdruk om overproductie te voorkomen. Dit is zowel risicoverlagend voor de desbetreffende kleinere uitgeverij, als dat het bijdraagt aan verduurzaming.

Een gedeelte zorg bij uitgeverijen is de vernietiging van retouren, die negatieve impact hebben op de duurzaamheid. De uitgeverijen zijn op zoek naar effectieve oplossingen om dit probleem aan te pakken. Hoewel print-on-demand (POD) een optie is, merken ze op dat de kwaliteit soms niet voldoet aan hun standaarden, en dat POD beperkingen heeft (zoals het type papier dat gebruikt kan worden). Uitgeverijen willen werken aan betere retourprocessen die bijdragen aan een circulaire economie.

3.1.4 Samenwerking in de keten

Drukkerijen

Sommige uitgeverijen kiezen voor een lokale drukker (Nederland) vanwege de kleinere impact van transport en de duurzamere keuzes die lokale drukkerijen maken. Ook speelt hierbij de persoonlijke en directe relatie met de drukker een rol, waarbij de drukker als sparringpartner wordt aangemerkt om zo tot duurzamere keuzes te komen. Enkele uitgeverijen maken voor specialistisch drukwerk gebruik van productie buiten Europa, het overgrote deel vindt binnen Europa plaats. Hierbij zijn de kostprijs en mogelijkheden (bijvoorbeeld extra flap) overtreffend aan de duurzamere optie. Vrijwel alle uitgeverijen kiezen voor gecertificeerd papier. Echter geven zij aan dat het niet altijd transparant is waar het papier vandaan komt, vooral omdat leveranciers vaak meerdere fabrieken hebben. Dit onderstreept de noodzaak voor de uitgevers om actief te blijven werken aan verbeteringen in hun keten. Mede onder druk van de EUDR stijgt de urgentie om transparantie en informatievoorziening op dit gebied op orde te krijgen in de sector.

Distributeurs

Uitgeverijen geven aan dat de distributeur een belangrijke ketenpartner is voor verduurzaming, gezien de impact van transport. Hierin staan zij

3. Praktijk; drukkerij & producent

positief tegen maatregelen getroffen door de centrale distributeur, bijvoorbeeld door de kosten voor opslag na 2 jaar te verhogen.

Boekhandelaren

De samenwerking tussen uitgeverijen en boekhandelaren rondom duurzaamheid is zeer beperkt. Als mogelijke reden hiervoor wordt benoemd dat de verkoop van producten voorop staat in de relatie met boekhandelaren.

3.2 Drukkerij & producent

Drukkerij en producenten* worden sterk beïnvloed door de stijgende papierenprijzen en de nasleep van de corona pandemie, die hun bedrijfsvoering en kostenstructuren beïnvloedt. Duurzaamheid is een belangrijk aandachtspunt voor de gesproken partijen en beiden proberen hun ecologische impact te verminderen. Binnen de productie van het boek zijn er in Nederland twee aanpakken dominant; het offset boek en het 'Print-on-Demand' boek, waarbij het boek digitaal geprint wordt en de mogelijkheid tot kleine oplagen mogelijk maakt. Dit leidt tot minder verspilling en afval vorming, omdat vraag en aanbod meer flexibel op elkaar afgestemd kunnen worden ([Print Matters](#)).

* Als in dit hoofdstuk gesproken wordt over 'drukkerijen en producenten', dan wordt daarmee verwezen naar de bedrijven die hebben deelgenomen aan de vragenlijst en de diepte interviews.

3.2.1 Bedrijfsvoering & strategie

Voor beide gesproken partijen is duurzaamheid een belangrijk speerpunt in hun strategie en voor beiden geldt dat wet- & regelgeving een belangrijke drijfveer is in het inzichtelijk maken van hun impact en de getroffen maatregelen op gestelde duurzame doelen. Daarnaast speelt de actieve motivatie vanuit een jongere generatie en nieuwe medewerkers een rol om duurzame stappen te zetten.

3.2.2 Materialen & productie

Voor de productie ligt er bij de partijen een nadruk op het verlagen en verduurzamen van het energieverbruik, wat zowel economische als ecologische voordelen biedt. Dit uit zich in de aanschaf van zonnepanelen, warmte-koude opslag, restwarmte benutten van het bedrijventerrein en de inkoop van groene stroom.

Voor de materialen van het boek worden, deels op verzoek van uitgeverijen al enkele maatregelen genomen:

- Minder chemische en olie-gebaseerde producten zoals inkt en laminaat
- Technieken die inktverbruik verminderen
- FSC/PFC-gecertificeerd materiaal

3. Praktijk; drukkerij & producent

- Lichtere drukplaten
- Nieuwe druktechnieken waarbij minder water wordt verspild en vervuild.

Beide partijen geven aan in te zetten op productie-innovatie en daarmee 'top of the bill' na te streven.

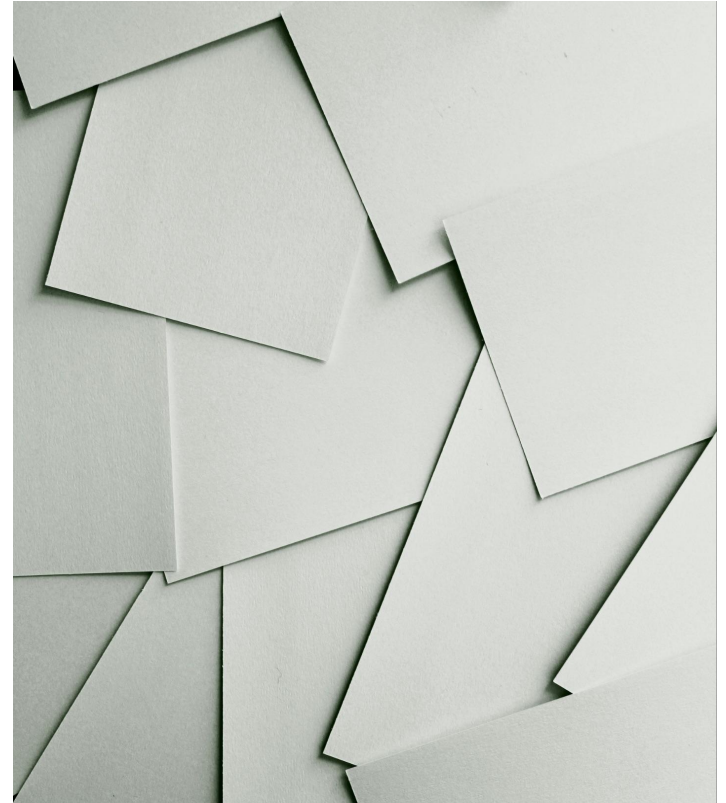
3.2.3 Samenwerking in de keten

Uitgeverijen

De partijen geven aan met enkele uitgeverijen specifieke gesprekken te voeren over duurzaamheid, maar dat er nog maar weinig naar wordt gevraagd. Sommigen hiervan zijn kleinere uitgeverijen die nadrukkelijke wensen hebben en soms zijn het grote (buitenlandse) uitgeverijen die, deels gedreven door wet- & regelgeving, steeds meer informatie opvragen. Tegelijkertijd ervaren de partijen sterke concurrentie met buitenlandse drukkerijen en producenten. Ook partners waarmee zij goed samenwerken geven met regelmaat de voorkeur een titel elders te produceren in verband met het prijsverschil.

Distributeur

De distributeur bezit aandelen in het bedrijf van de producent van Print-on-Demand en is gevestigd op dezelfde locatie als deze distributeur.



3. Praktijk; boekhandelaars

Het voordeel wat hierbij benoemd wordt is dat de productie snel en effectief gedistribueerd kan worden, wat daarmee ook een duurzaam voordeel kan hebben.

Boekhandelaars

De drukkerij en producenten geven aan niet in gesprek te zijn met boekhandelaars over duurzaamheid.

3.3 Boekhandelaars

Boekhandelaars* bevinden zich aan het einde van de keten. En hoewel ze benoemen geen invloed te hebben op ontwerp en productie keuzes zijn ze wel het visitekaartje van de sector en de beslissende factor in wat aan consumenten wordt aangeboden, en hoe.

3.3.1 Bedrijfsvoering & strategie

In de afgelopen tien jaar hebben veel boekhandelaars zich moeten aanpassen aan de opkomst van 'e-commerce'. De vraag van de klant en het assortiment zijn ook veranderd. Waar literatuur en studieboeken vroeger een grotere rol speelden, is er nu meer vraag naar Engelstalige boeken, young adult-literatuur en boeken over zelfontwikkeling.

Duurzaamheid is voor veel boekhandelaars een steeds belangrijker thema. Meer dan de helft geeft aan de klimaatimpact van de organisatie te willen verminderen en tweederde geeft aan dat duurzaamheid van strategisch belang is voor de organisatie. Medewerkers vinden het een belangrijk thema en ook wet- & regelgeving dwingt hen tot veranderingen in hun bedrijfsvoering. Boekhandelaars nemen maatregelen om hun bedrijfsvoering te verduurzamen, bijvoorbeeld door energie-efficiënte maatregelen te treffen en hernieuwbare energie te gebruiken. Bij sommige boekhandelaars is er zelfs een centraal duurzaamheidsteam dat toezicht houdt op alle aspecten van de bedrijfsvoering en samenwerkt met de leveranciers om producten duurzamer in te kopen en te labelen.

3.3.2 Materiaal & productie

Het efficiënter en langer omgaan met materialen en producten uit zich in de sector door het bewust verminderen van materiaalgebruik van producten met een, over het algemeen, korte levensduur zoals verpakkingen of actief aangeven dat promotiemateriaal niet gewenst is. Enkelens hebben een bewust inkoopbeleid om zoveel mogelijk duurzame producten en materialen te gebruiken. Dit beperkt zich tot het inpak- en verpakkingsmateriaal. Het verduurzamen van het aanpalend assortiment wordt niet benoemd. Afvalscheiding is voor velen vanzelfsprekend.

* Als in dit hoofdstuk gesproken wordt over 'boekhandelaars', dan wordt daarmee verwezen naar de bedrijven die hebben deelgenomen aan de vragenlijst en de diepte interviews.

3. Praktijk; boekhandelaren

3.3.3 Samenwerking in de keten

Drukkerijen

Slechts een enkeling is in gesprek met drukkerijen over verduurzaming, maar dit komt met name doordat deze boekhandel volledig geprofileerd is als een duurzame boekhandel.

Uitgeverijen

Boekhandelaren benoemen uitgeverijen als belangrijke speler in de keten, al zijn zij zeer beperkt met uitgeverijen over duurzaamheid in gesprek en geven ze aan dat de aanpak van uitgeverijen op duurzaamheid versplinterd is en gebaat zou zijn bij een programmatische aanpak.

Distributeur

Sommige boekhandelaren onderzoeken samen met de distributeur de mogelijkheden om het aantal ritten en de logistieke processen te verduurzamen, wat kan bijdragen aan de vermindering van CO₂-uitstoot.

Brancheorganisatie

Boekhandelaren geven bij uitstek aan dat verduurzaming een collectieve aanpak in de keten vergt waar brancheorganisaties een rol kunnen spelen. Deze motivatie komt deels vanuit capaciteitsgebrek die veel boekhandelaren ervaren om met duurzaamheid aan de slag te gaan, deels



3. Praktijk; boekhandelaars

door het verhaal en de bewustzijn die naar de consument toe gedeeld dient te worden en deels door waar de impact van het boek zich bevindt; de productiefase.

Consument

Boekhandelaars zijn over het algemeen niet met consumenten in gesprek over duurzaamheid en krijgen de vraag naar duurzame boeken ook zeer beperkt.

4. Kansen & toekomstperspectief

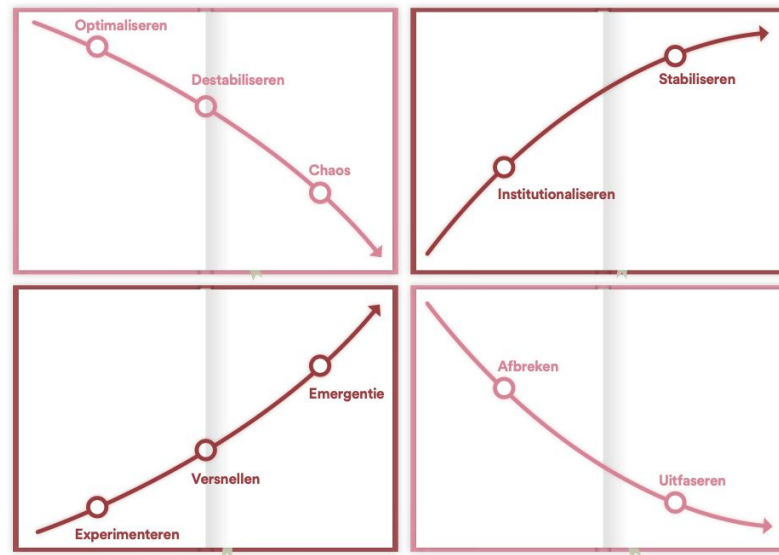
4.1 Transitiepaden

Een transitie model geeft verschillende fasen aan waarin bedrijven of een sector als geheel zich kunnen bevinden in de overgang naar een duurzamere werkwijze. Bij een transitie is er een systeem dat moet worden afgebouwd en een systeem dat moet worden opgebouwd, zoals bijvoorbeeld in de 'X-curve' transitie model van Drift (Zie bijlage 1). Dit model is als vertrekpunt gebruikt en als analyse middel om in kaart te brengen welke niet-duurzame zaken en praktijken stapsgewijs afgebouwd en uitgefaseerd moeten worden en welke zaken kansen bieden om parallel op te bouwen (afbeelding 1). Hieronder worden de verschillende fasen van het transitie model beschreven. Dit helpt om te duiden in welke fase de transitie naar een toekomstbestendige en duurzame boekensector zich bevindt. Hierbij is het van belang om op te merken dat het een model weergave betreft die niet direct te relateren is aan individuele bedrijven en vooral een stip op de horizon geeft.

4.1.1 Het niet duurzame systeem afbouwen

Optimaliseren

Er worden eigenlijk maar weinig vraagtekens gezet bij de huidige manier van doen: lineaire productie en consumptie. De drijfveren om dit systeem te optimaliseren zijn vooral prijsgedreven.



Afbeelding 1. Dit betreft een adaptatie van de X-curve van Drift, ontwikkeld door Keertij en Arcis.

4. Kansen & toekomstperspectief

Destabiliseren

De kritiek op de huidige manier van werken groeit: steeds meer mensen en partijen twijfelen aan de houdbaarheid. Problemen die gecreëerd worden door de huidige manier van werken worden steeds zichtbaarder en voelbaarder, er ontstaan crises, zoals grondstoftekorten en milieuvervuiling, waar zowel de politiek als de markt niet meer omheen kunnen.

Chaos

Er ontstaat een tussenfase waarin het oude systeem nog niet volledig weg is en het nieuwe systeem nog niet stevig verankerd is. Ondertussen komt innovatie en creativiteit naar voren (emergentie), maar ervaart nog veel weerstand en twijfel.

Afbreken

Het wordt zichtbaar dat de oude manier van werken niet langer houdbaar is. Spelers die niet tijdig bewegen richting de nieuwe manier van werken verliezen relevantie of zelfs bestaansrecht.

Uitfaseren

Er wordt afscheid genomen van de oude manieren van denken, produceren en handelen. Niet-duurzame praktijken en materialen worden uitgefaseerd.

4.1.2 Het nieuwe systeem opbouwen

Experimenteren

De interesse in een duurzame boekensector groeit sterk. Dit begint vaak in het klein in de vorm van experimenten, waarin radicaal nieuwe manieren van denken en produceren worden toegepast. Koplopers zien dit als 'de toekomst' en zien de noodzaak hiervan in. De praktische uitwerking van duurzame boekensector is nog wel deels onbekend, maar door voldoende enthousiasme vanuit de sector ontstaat experimenteer ruimte en innovatiekracht.

Versnellen

Versnelling ontstaat wanneer deze alternatieven starten zich te verbinden en zichtbaar worden.

Emergentie

De opbouw van een nieuwe systeem is begonnen. Nieuwe bedrijven en initiatieven starten met duurzame principes als uitgangspunt. Met hun praktijken laten zij zien hoe de economie van de toekomst eruit kan zien. De transitie staat niet meer ter discussie.

Institutionaliseren

Nieuwe systemen, waarden en structuren beginnen vorm te krijgen.

4. Kansen & toekomstperspectief

Innovatieve praktijken worden opgeschaald en breed geaccepteerd. Deze fase vraagt om samenwerking en leiderschap om zo nieuwe systemen te stabiliseren.

Stabiliseren

De nieuwe manier van werken wordt dominant. Het heeft zich bewezen als duurzaam en levensvatbaar, de voordelen worden breed erkend. Er ontstaat een nieuwe 'normaal', maar er blijft ruimte voor doorlopende aanpassing en verbetering.

4.1.3 Stand van zaken in de boekensector

De boekensector bevindt zich in een fase waarin verandering essentieel is om toekomstbestendig te blijven. Veel mensen in deze sector zijn gedreven een culturele en educatieve bijdrage te leveren aan de samenleving. Toch dreigt de sector langzaam te stagneren door een gebrek aan vernieuwing en door toegenomen concurrentie van grote spelers die zich op de e-commerce markt bewegen, die de markt voor gedrukte boeken stevig onder druk zetten. Het rapport van Futureconsult (2019) benadrukte al dat innovatie noodzakelijk is, en de uitdagingen die toen werden gesignaleerd, zoals hoge productiekosten, loonkosten en verstoringen in de productieketen, zijn nu alleen maar urgenter geworden. Tegelijkertijd biedt deze destabilisatie ook nieuwe kansen voor zowel individuele bedrijven als

de gehele branche om gezamenlijk te investeren in duurzame vernieuwing.

Transitiepad boekensector

Op basis van dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat de boekensector nog aan het begin van de transitie staat. Huidige initiatieven van ketenspelers zitten veelal in de 'optimalisatiefase' van het huidige systeem, zoals het energieverbruik van het pand reduceren, efficiëntie in transport, het optimaliseren van de verkoopmogelijkheden door de toevoeging van webshops en aanpalend assortiment.
















Sommige ketenspelers ondernemen ook activiteiten in de eerste en tweede fase van het opbouwende systeem: de experimenteerfase en de versnellingsfase. In de experimenteerfase uit zich dit door innovatie omtrent materiaalgebruik zoals eco-laminaat of bio-inkt en de verkenning naar het produceren van minder oplagen. Enkele koplopers bevinden zich in de versnellingsfase door strategisch in te zetten op innovatie in het productieproces en het uitgeven ten behoeve van duurzaamheid. Echter komt naar voren dat ketenspelers silo's functioneren.

De 30 uitgewerkte kansen bieden praktische handvatten om met kleine of grote stappen het pad naar toekomstbestendigheid verder in te slaan. Deze kansen passen allen in een breder toekomstbeeld voor de sector als geheel.

4. Kansen & toekomstperspectief

4.2 Kansen voor de boekensector

Koplopers en volgers bevinden zich in verschillende fasen van de transitie. Om zoveel mogelijk beweging in de sector te faciliteren zijn voor verschillende fasen kansen uitgewerkt. De kansen worden hieronder beknopt per fase beschreven en zijn tevens als In Afbeelding 2 zijn deze kansenkaarten gekoppeld aan de verschillende fasen van de transities in het transitiepad 'Toekomstbestendige boekensector'. In bijlage 2 zijn de details van de kansen te vinden, zoals de omschrijving aan welke thema's het bijdraagt (circulariteit, klimaat & energie), met wie samenwerking nodig is, wat de succesfactoren zijn, de termijn en een voorbeeld. Een voorbeeld kansenkaart vind je in afbeelding 2.

				
BRANCHE ORGANISATIE Subsidies	BOEKHANDEL Levensduurverlenging	DISTRIBUTEUR Versmalling van kringloop reductie transp	DRUKKERIJ / PRODUCTIE Vereis transparan	UITGEVERIJ Versmalling van kringlopen, materiaal
OMSCHRIJVING	OMSCHRIJVING	OMSCHRIJVING	OMSCHRIJVING	OMSCHRIJVING
Als brancheorganisatie kun je kansen ontlasten door kennis te delen en subsidiemogelijkheden zoals reg voor de verduurzaming van hun Een samenwerking met de Rijks- Ondernemend Nederland (RVO) waardevol zijn. Regionale subsid vaak kansen, maar het is niet reg brancheorganisatie een up-to-da van al deze regelingen te hebbe je leden wijzen op de mogelijk hun gemeente of provincie na te subsidies beschikbaar zijn, aang hetzelfde type regelingen besch	Combinatie- / verrassingspakket van boeken die minder populair i bijdragen aan de verkoop van bo plaats van retournering. Het opt uitwisselprogramma & milieusie biedt kansen om boeken langer i te brengen en klanten naar die te bewegen. Het aanbieden van abonnementsvorm biedt de moog een stabiele, voorspelbare inkom en de potentie dat eenzelfde pro meerdere personen gelezen wor daarmee minder productie nodi	Transportefficiëntie kan worden het maken van slimmere pakket minder frequente leveringen en f en gespreider bezorgen. Dit ma mogelijk om volle vrachtwagens optimaliseren en gebruik te ma rustige momenten. Samenwerk lokale partners biedt daarnaast f het aantal getransporteerde kilo verkleinen. Ook kan het aanpas leveringsfrequentie, eventueel i met prijsdifferentiatie, bijdragen verdere reductie.	Transparantie en traceerbaarheid herkomst van het papier draagt i inzichtelijk maken van duurzame zorgt er tevens voor dat je voorb de (aankomende) wet- & regelge	Materiaalverbruik verminderen biedt economische en ecologische kansen en kan worden behaald door: <ul style="list-style-type: none"> • Drukmetaal / promotiemateriaal clusteren en laten aansluiten op de wens van de boekhandel. • Alternatieve marketingguiting voor boeken om retourstromen te verminderen. • Mindere oplagen en aansluiten met POD, om de retourstromen en het vernietigingspercentage te reduceren.
MET WIE	MET WIE	MET WIE	MET WIE	MET WIE
  		 	 	 

Afbeelding 2. Kansenkaart uit de kansenwaaier



Afbeelding 3. Transitiepad toekomstbestendige boekensector. Dit betreft een adaptatie van de X-curve van Drift, ontwikkeld door Keertij en Arcis.

4. Kansen & toekomstperspectief

4.2.1 Kansen voor optimalisatie

Versmalling van kringlopen - materiaal

Materiaalverbruik verminderen biedt economische en ecologische kansen en kan worden behaald door:

- Drukmetaal / promotiemateriaal clusteren en laten aansluiten op de wens van de boekhandel.
- Alternatieve marketinguiting voor boeken om retourstromen te verminderen.
- Kleinere oplagen en aanvullen met POD, om de retourstromen en het vernietigingspercentage te reduceren.

Versmalling van kringlopen - reductie transport

Transportefficiëntie kan worden bereikt door het maken van slimmere pakketkoppelingen, minder frequente leveringen en flexibeler en gespreider bezorgen. Dit maakt het mogelijk om volle vrachtwagens te optimaliseren en gebruik te maken van rustige momenten. Samenwerking met lokale partners biedt daarnaast kansen om het aantal getransporteerde kilometers te verkleinen. Ook kan het aanpassen van de leveringsfrequentie, eventueel in combinatie met prijsdifferentiatie, bijdragen aan een verdere reductie.

Verduurzaming pand

Voor veel boekhandelaren is er winst te behalen in de verduurzaming van het pand. Vaak levert dit ook nog een kostenbesparing op! Jezelf in een

duurzaamheidscommissie van de winkelstraat verenigen kan kostenbesparend werken. Laaghangend fruit is vervanging van led-verlichting, isolatie en kierafdichting. Aanvullende maatregelen kunnen bestaan uit het plaatsen van dubbelglas en het renoveren van kozijnen, maar ook uit het aanschaffen van een tweedehands interieur. Voor boekhandelaren die een pand huren kan het kansrijk zijn zich te verenigen met andere huurders. Let hierbij op de landelijke en lokale subsidies die beschikbaar zijn. Er zijn ook veel mogelijkheden om de energie-efficiëntie van het productieproces te optimaliseren, gebruik hernieuwbare energiebronnen, benut restwarmte van eigen en eventuele buur-bedrijvigheid voor het verwarmen en koelen van het pand.

Verduurzaming aanpalend assortiment

Nog maar weinig boekhandelaren kunnen rondkomen van boeken alleen. Vaak is er in de winkel daarom ruimte gemaakt voor aanpalend assortiment, variërend van cadeau- en kantoorartikelen tot spelletjes en kaarten. Hier kunnen duurzame keuzes in worden gemaakt, bijvoorbeeld doordat ze biodiversiteit bevorderen, zorgen voor sociale verbinding tussen mensen of een ervaring bieden die bewustzijn bij de consument over duurzame consumptie vergroot. Actieve profilering op een duurzaam assortiment wekt ook positieve associaties op bij de consument.

4. Kansen & toekomstperspectief

4.2.2 Kansen voor experimenteren

Levensduurverlenging producten

Combinatie- / verrassingspakketjes maken van boeken die minder populair zijn, kan bijdragen aan de verkoop van boeken in plaats van retournering. Het opzetten van een uitwisselprogramma en ruil sessies in de winkel, biedt kansen om boeken langer in omloop te brengen en klanten naar de boekhandel te bewegen. Het aanbieden van een abonnementsvorm biedt de mogelijkheid tot een stabiele, voorspelbare inkomstenstroom en de potentie dat eenzelfde product door meerdere personen gelezen wordt en er daarmee minder productie voor nodig is.

Circulair Programma van Eisen voor Circulair Boek

Een Programma van Eisen (PvE) is een document waarin de functionele, technische en kwaliteitsvereisten voor een boek worden vastgelegd. Door een circulair Programma van Eisen vast te stellen, wordt het mogelijk om duurzame criteria te integreren in het ontwerp. Dit biedt een praktische leidraad en kan als standaard gebruikt worden voor ieder bedrijf.

Traceerbaarheid & Transparantie

Traceerbaarheid van materialen wordt steeds belangrijker en vereist door wet- & regelgeving. Start een pilot met een QR-code op een boek die

verwijst naar informatie over de impact en oorsprong van materialen die zijn gebruikt voor het produceren van het boek. Voeg hier tips aan toe om een lange levensduur van het boek te garanderen.

Stimuleren duurzaam verhaal

Zet duurzaamheid op het podium in de winkel door een duurzame hoek in te richten of specifieke boeken te promoten over dit onderwerp. Dit versterkt je profilering op dit onderwerp wat bij de consument tot positieve associaties leidt.

Subsidies

Als brancheorganisatie kun je kleinere leden ontlasten door kennis te delen over subsidiemogelijkheden, zoals regelingen voor de verduurzaming van hun panden. Een samenwerking met de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) kan hierbij waardevol zijn. Regionale subsidies bieden ook vaak kansen, maar het is niet realistisch om als brancheorganisatie een up-to-date overzicht van al deze regelingen te hebben. Wel kun je leden wijzen op de mogelijkheid om bij hun gemeente of provincie na te gaan welke subsidies beschikbaar zijn, aangezien er vaak hetzelfde type regelingen beschikbaar zijn.

4. Kansen & toekomstperspectief

4.2.3 Kansen voor versnellen

Crowdfunding & community betrokkenheid

Verduurzaming vergt middelen die bedrijven niet altijd voorhanden hebben. Het gebruik van crowdfundingplatforms om duurzaamheidsprojecten te financieren kan dan een uitkomst bieden. Het biedt de mogelijkheid om de verduurzaming van het productieproces of het pand te financieren. Extra kansrijk is het betrekken van je eigen community bij je crowdfunding! Zo vergroot je verbinding en klantbetrokkenheid en versterk je de onderlinge relatie en loyaliteit.

Let's make sustainability Sexy

De grootste impact van de boekensector zit hem in welk verhaal op het podium wordt gezet en hoe de lezer wordt geïnspireerd om op een duurzamere manier naar de wereld te kijken. Zet je als uitgever in om boeken over het onderwerp in de spotlight te zetten en werk samen met auteurs die een duurzame samenleving nastreven. Dit versterkt de reputatie van het bedrijf en creëert bewustzijn bij consumenten.

Communiceren voor circulair & duurzaam boekontwerp

In het ontwerp van een boek kunnen veel keuzes worden gemaakt die

duurzamer zijn dan de conventionele werkwijze. Denk bijvoorbeeld aan materiaalkeuzes, marges, standaard format & inkt en ruimte besparend fonds. Breng daarom duurzamere ontwerpkeuzes goed in kaart en communiceer hier transparant en activerend over met de vormgever en auteur. Bijkomend voordeel? De klant beschouwt het als positief als een boek duurzaam geproduceerd en vormgegeven is.

Duurzaam & circulair inkopen

Stel inkoopcriteria op waar je je leveranciers op kan toetsen. Een lijst van de mate waarin je standaard drukkers duurzame opties aanbiedt geeft overzicht en helpt om de passende keuze te maken. Heb je weinig zicht op de duurzaamheid van leveranciers? Informeer de belangrijkste partners over je wens om meer zicht te krijgen op de duurzame mogelijkheden die ze bieden.

Impact dashboard

Als drukkerij heb je de mogelijkheid om te sturen op duurzame ontwerpkeuzes in het productieproces. Maak een impactdashboard waarop uitgeverijen inzicht krijgen in de impact die de huidige ontwerpkeuzes hebben en hoe dit zich verhoudt ten opzichte van conventionele ontwerpkeuzes.

4. Kansen & toekomstperspectief

Sectorgedragen doelen formuleren

Brancheorganisaties kunnen gezamenlijk optrekken om de keten bij elkaar te brengen, doelen met elkaar te formuleren en acties vast te stellen (mogelijk in werkgroepen) als een verdieping op het Handvest Duurzaam Publiceren.

Duurzame logistiek dashboard

Als distributeur beschik je over veel informatie van je klanten, zoals voorraadgegevens, uitlevering e.d. Ontwikkel een dashboard waar de klant naast deze gegevens ook informatie over diverse duurzaamheidsaspecten in kan zien en tips & tricks krijgt over een duurzamer gebruik, zoals; bundeling van bestellingen die leiden tot minder vervoersbewegingen, verminderen van de voorraad en daarmee een reductie van het vernietigingspercentage.

Leveringsfrequentie reduceren

De boekensector zit vast in een systeem van steeds kortere levertijden. Doordat sommige bedrijven deze optie bieden, verwachten consumenten dit ook van andere bedrijven. Dit leidt tot hoge operationele druk en een hoger energieverbruik, omdat de distributie vooral wordt geoptimaliseerd op snelheid en niet op duurzaamheid. Creëer de mogelijkheid voor klanten om te kiezen voor een langere

levertijd en bied een eco-keuze voor duurzamere levering. Door levertijden te categoriseren en hier prijsprikkels aan te verbinden, wordt het weer meer geaccepteerd om een langere levertijd te kiezen. Klanten die hun boek wel morgen in huis willen hebben, kunnen nog steeds de minder duurzame optie kiezen.

Inkoop eisen emissie-arm transport

De impact van vervoerskilometers verschilt sterk per modaliteit. De impact van een dieselvrachtwagen is veel groter dan die van een bus op hernieuwbare energie. De distributeur kan veel impact hebben door andere keuzes te maken voor het aanbod van vervoersmogelijkheden. Daarom is het kansrijk om bij de aanbesteding van nieuwe vervoersmogelijkheden een helder kader van duurzame inkoopvereisten op te stellen.

4.2.4 Kansen voor emergentie

Substituten

Door duurzame keuzes, zoals eco-laminaat, bio-inkt en 70 grams papier als standaard aan te bieden kun je als drukkerij sturing geven aan keuzes van de klant. Werk samen met brancheorganisaties zoals IPK om innovatie & experimenten met alternatieve papierbronnen (zoals planten en agrarische reststromen) te toetsen.

4. Kansen & toekomstperspectief

4.2.5 Kansen voor institutionalisering

Sluiten van kringlopen

Om kwalitatief goede papierrecycling te creëren, zijn monostromen (zelfde soort papier) en volume belangrijk. Een sterk en herkenbaar retoursysteem kan hier aan bijdragen en tot hoogwaardige vezel hergebruik leiden. In samenwerking met boekhandelaren kan verkend worden wat er nodig is om een regeling op te zetten waarbij boekhandelaren de consument kunnen stimuleren boeken na gebruik weer in te leveren. Zo kan een voucher een stimulering zijn om een boek in te wisselen voor een nieuw boek.

Titelspreiding

In de boekensector worden veel titels op een specifiek moment in het seizoen uitgebracht (bijvoorbeeld in aanloop naar de feestdagen). Dit legt een grote operationele druk op het werk en zorgt bij boekhandelaren voor een enorme impuls van nieuwe boeken. Hierdoor wordt niet verkochte voorraad soms verdrongen. Meer spreiding over het jaar leidt tot minder overproductie en dode voorraad.

Last-mile oplossingen

Veel van de logistieke impact wordt gerealiseerd in de laatste kilometer naar bestemming, zowel bij de uitlevering van boeken aan de boekhandel als bij de distributie naar de consument. Bundel de krachten met andere retailbedrijven in de winkelstraat en initieer een lokale buurtfiets die bestellingen kan transporteren.

Vereis transparantie

Transparantie en traceerbaarheid van de herkomst van het papier draagt bij aan het inzichtelijk maken van duurzame keuzes en zorgt er tevens voor dat je voorbereid bent op de (aankomende) wet- & regelgeving.

Level-playing field

Drukkerijen & producenten hebben veel last van buitenlandse concurrentie. Brancheorganisaties in de sector kunnen met ministeries in gesprek gaan om aan te kaarten dat er een Europees level-playing field gecreëerd moet worden (bijvoorbeeld met stimuleringsmaatregelen) om Europese drukkers en producenten te laten concurreren met prijscompetitieve concurrenten buiten Europa.

5. Conclusies & aanbevelingen

5.1 Conclusies onderzoek

Een toekomstbestendige omgang met energie en grondstoffen is van groot belang voor iedere sector waar producten gemaakt worden. De uitdaging om duurzaamheid te integreren in de wereld van papier, drukinkten en logistiek is aanzienlijk en wordt door velen erkend. Echter zijn activiteiten en acties vanuit de sector vrijblijvend en vinden geïsoleerd plaats. Dat is de eerste conclusie die kan worden getrokken uit het in 2024 door Keertij en Arcis uitgevoerde onderzoek in opdracht van KVB Boekwerk.

Beantwoording van de vraag "*Wat is de actuele stand van zaken m.b.t. duurzaamheid in de boekensector?*" vraagt om een genuanceerde blik op de sector.

Op basis van diverse observaties kan de voorzichtige conclusie getrokken worden dat de boekensector de eerste stappen zet met verduurzaming op eigen initiatief en vanuit individuele motivatie van medewerkers om te verduurzamen. Om de volgende stap te zetten in de transitie naar een toekomstbestendige sector en de geïdentificeerde kansen grootschalig te benutten, is structurele samenwerking en verdere professionalisering en institutionalisering van het onderwerp nodig. Hieronder volgen enkele centrale conclusies.

5.1.1 Duurzaamheid staat op de agenda, al zij het soms met potlood

Uit literatuuronderzoek, de survey, interviews en validatiesessie

blijkt dat bedrijven zich bewust zijn van de urgentie tot verduurzaming en dat een groot deel al eerste stappen heeft gezet. Dit geldt voor alle schakels in de keten die onderdeel waren van dit onderzoek en daar een actieve bijdrage aan hebben geleverd (uitgeverijen, drukkerijen & producenten, distributeur en boekhandelaren). De drijfveren lopen hiervoor uiteen, net als de genomen maatregelen en de mate waarin dit geformaliseerd is en in beleid binnen de organisatie is vastgelegd. Voor de grotere bedrijven (uitgeverijen, distributeur en drukkerij & producent) zijn enkele belangrijke drijfveren geïdentificeerd:

1. **Kostenbesparing:** bedrijven die veel energie verbruiken zijn gebaat bij energiebesparende maatregelen en lokale opwek van elektriciteit. Netcongestie compliceert dit op een aantal plekken. Doordat het energienet vol is, kunnen bedrijven die hun eigen energievoorziening willen realiseren, niet altijd worden aangesloten, wat verduurzaming vertraagt.
2. **Wet- & regelgeving:** vanaf een bepaalde omvang zijn bedrijven verplicht energiebesparende maatregelen te nemen die een positief effect hebben op verduurzaming van de organisatie. Wet- & regelgeving zorgt voor versnelling maar brengt ook operationele uitdagingen met zich mee. De invoer van de EUDR leidt bijvoorbeeld tot gesprekken met toeleveranciers en een zoektocht naar de juiste implementatieroutes voor de aanvullende eisen.
3. **Innovator en koploper:** een aantal bedrijven geeft aan continu te

5. Conclusies & aanbevelingen

innoveren en daar valt verduurzaming ook onder. Dit betekent dat ze zoeken naar nieuwe technieken, alternatieve productiemethodes en werkwijzen.

Voor kleinere bedrijven (kleine uitgeverijen en boekhandelaren) valt op dat verduurzaming vaak is gestart vanuit persoonlijke drijfveren van medewerkers. Zo zijn er in diverse organisatie gelegenheidscoalities ontstaan van betrokken medewerkers die met name zijn gestart met het in kaart brengen van de CO₂-impact van de activiteiten en die interventies hebben gedaan in de bedrijfsvoering (o.a. vegetarische lunch op kantoor, verminderen van drukmateriaal). Het verschilt in welke mate dit ook daadwerkelijk is geformaliseerd in bedrijfsbrede doelstellingen die op structurele wijze worden gemonitord.

5.1.2 Geïsoleerd werken vanuit silo's

De initiatieven die worden genomen tot verduurzaming hebben een sterke focus op de eigen organisatie en zitten daarmee nog aan de beginfase van de transitie naar een toekomstbestendige boekensector. Op de beantwoording van de vraag in hoeverre er met ketenpartners wordt samengewerkt in de verduurzaming geven partijen aan dat in zeer beperkte mate te doen. Hier ligt dan ook direct een belangrijk aandachtspunt want verduurzaming is bij uitstek een activiteit die samenwerking tussen verschillende schakels vergt.

5.1.3 Heilige huisjes

Net als iedere sector kenmerkt de boekensector zich door een aantal specifieke heilige huisjes die kenmerkend zijn voor de werkwijze in de keten. Dit zijn o.a. het recht op retour, de ritmiek waarin titels worden uitgebracht en de standaard werkwijze met drukken in oplages en het plaatsen van hoge stapels in de boekwinkels. Veel van deze werkwijzen hebben niet-duurzame aspecten en leiden tot verspilling van boeken en de daarmee gepaard gaande grote impact. Ieder boek dat niet wordt verkocht, vormt een waardeverlies in zowel ecologische als economische impact. Voor verduurzaming is het daarom van belang om hier alternatieven voor te identificeren.

5.1.4 Kansen om op te rapen

Omdat breedschalige verduurzaming van start is gegaan in de sector is er een goede voedingsbodem om concreet aan de slag te gaan. Daarom zijn er diverse kansen geïdentificeerd die zich lenen voor grootschalige adoptie.

Dit zijn kansen die hun nut al hebben bewezen binnen of buiten de sector en die stuk voor stuk leiden tot een meer robuuste en toekomstbestendige sector.

Het zijn kansen die zowel voor vermindering van uitstoot zorgen als kansen die voor commerciële toekomstbestendigheid zorgen.

5. Conclusies & aanbevelingen

De volgende aspecten spelen in meerdere kansen een centrale rol:

- Optimalisering van productieketens en minimalisering van verspilling.
- Innovatie in materialen en druktechnieken.
- Circulaire modellen waarmee de klant verbonden wordt aan het bedrijf.
- Stimuleren van bewustzijn over duurzaamheid middels verhalen.

5.2 Aanbevelingen brancheorganisatie & netwerk

Het doorbreken van het werken aan verduurzaming in silo's vormt het belangrijkste aandachtspunt voor branche- & netwerkorganisaties binnen de boekensector. Er moeten namelijk afspraken gemaakt worden *tussen organisaties*, waar een neutrale partij die de sector goed kent een belangrijke faciliterende rol in kan spelen. Door ketensamenwerking aan te jagen en een programmatische aanpak te ontwikkelen wordt het mogelijk om versnelling aan te brengen in de transitie naar een meer duurzame sector. Aandachtspunten daarin zijn de behoeftes van koplopers versus de volgers. Branche- & netwerkorganisaties spelen daar een centrale rol in.

5.2.1 Aanbevelingen voor beleid

Beleid kan een belangrijke faciliterende en stimulerende rol spelen in verduurzaming van een sector. Zo bestaat er in Nederland een Nationaal Programma Circulaire Economie (2023-2030) van waaruit

stimuleringsprogramma's als het Versnellingshuis en Circonnect bedrijven handvatten aanreiken in hun reis naar een circulaire propositie. Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) biedt diverse subsidie mogelijkheden voor verduurzaming en er zijn tal van publieke en private fondsen die investeren in duurzame innovaties. Op basis van het onderzoek volgen hier enkele aanbevelingen voor nieuw beleid of aansluiting op rijksbeleid.

Stimuleren van duurzame productie

Gezien de grootste impact van het boek ontstaat tijdens de productiefase, verdient dat de grootste aandacht vanuit beleid. D.m.v. subsidies voor duurzame innovatie kan een impuls worden gegeven aan de ontwikkeling van nieuwe technieken, wat het concurrentievermogen van de Nederlandse boekensector ten goede kan komen en naast verduurzaming kansen kan bieden voor het vergroten van de arbeidsproductiviteit en verminderen van verspilling.

Aansluiting op activiteiten TKI of Transitieagenda consumptiegoederen

Vanuit het topsectoren beleid wordt innovatie en kennisontwikkeling aangejaagd middels TKI's (Topconsortium Kennis en Innovatie), zo ook voor de creatieve industrie vanuit Stichting TKI CLICKNL. Daarin liggen kansen voor het starten van, of aansluiten op, programma's die zich richten op innovatie in de boekensector. In publiek-private samenwerking kunnen initiatieven worden ontwikkeld gericht op het breder beschikbaar maken

5. Conclusies & aanbevelingen

van kennis en tools t.b.v. verduurzaming. Vanuit het Nationale Programma Circulaire Economie wordt gewerkt in diverse transitieagenda's, zo ook de Transitieagenda Consumentengoederen. Zij ondernemen specifieke activiteiten gericht op o.a. meubels, textiel en elektronica. De productgroep 'boeken' is geen onderdeel van het beleid, maar er kunnen lessen en parallellen getrokken worden uit de programma's die hier worden vormgegeven.

Bewustwording & campagnes

Een derde aanbeveling ligt in het verder stimuleren van consumentenbewustzijn over duurzaamheid in relatie tot het boek. Zoals onderzoek laat zien speelt duurzaamheid in de keuze voor een boek een zeer beperkte rol (2 procent van de consumenten laat duurzaamheid meewegen in de keuze voor een boek). Door als sector zichtbaarheid te geven aan duurzaamheid op het boek zelf, bijvoorbeeld door middel van een label, voetprint icoon of inzicht met een QR-code, kan de bewustwording bij de consument worden vergroot.

- Albanese, A. R. (2019). The rise of AI in publishing: Are we ready? Publishers Weekly, 266 (13), 25-28.
- Blomsma, F., & Brennan, G. (2017). The Emergence of Circular Economy: A New Framing Around Prolonging Resource Productivity
- Cordón-García, J. A., et al. (2014). Social Reading: Platforms, Applications, Clouds and Tags. Chandos Publishing.
- FD, Rapport retail moet 1,9mrd extra steken in duurzaamheid en digitalisering, 2024
- Hawken, Regeneration (2022)
- RetailInsiders, 2024
- United Nations, Brundtland Rapport, 1987
- Pazooki, S., & Ghasempour, R. (2020). Sustainability in the Paper Industry: Green Practices.
- Bhaskar, M. (2013). The Content Machine: Towards a Theory of Publishing from the Printing Press to the Digital Network. Anthem Press.
- Greco, A. N., & Wharton, R. M. (2020). The Impact of Digital Content on Book Publishing. In A. N. Greco (Ed.), The Business of Scholarly Publishing (pp. 237-259). Springer.
- Jämsä-Jounela, S., Ahlqvist, T., & Seppälä, T. (2018). Sustainable forest management and the paper industry. Journal of Cleaner Production, 204, 731-739.
- Sapiro, G. (2016). Strategies of Translation and the International Circulation of Literature. Cultural Sociology, 10(3), 354-374.
- Thompson, J. B. (2012). Merchants of Culture: The Publishing Business in the Twenty-First Century. Polity Press.
- State of Print, Shifts & Trends, 2023
- PrintingUnited, State of the Industry Report, 2023
- PI World, Commercial Printing Outlook, 2024
- Zheng, Hu (2022) The Influence of Embodied Participation on the Space of Physical Bookstore
- Lankhorst, Van bos tot boekenkast: zo maken we de boeken van De Correspondent duurzaam, 2019
- Universiteit Utrecht, Naar een versterking van de veerkracht van de boekenwereld na COVID-19, 2021.
- Innovatie in het boekenvak Futureconsult | KVB Boekwerk
- Ellen MacArthur, What is a circular economy?

Dankwoord

Keertij en Arcis willen graag hun dank uitspreken aan iedereen die heeft bijgedragen aan het tot stand komen van dit rapport. Wij bedanken de respondenten van de vragenlijst en de geïnterviewden voor hun tijd en het delen van hun inzichten en visie. Daarnaast willen wij de deelnemers aan de validatiesessie bedanken voor hun waardevolle input. Door hun betrokkenheid was het mogelijk de kansen aan te scherpen en relevanter te maken voor de sector.

Ook willen wij KVB Boekwerk, GAU en KBb bedanken voor hun waardevolle input tijdens de voortgang van het rapport en hun feedback op de conceptversie. Wij hopen hiermee een rapport aan te bieden dat toekomst- én handelingsperspectief biedt voor de boekensector.

Bijlage 1. Theoretische basis

Greenhouse Gas Protocol (Klimaat & Energie)

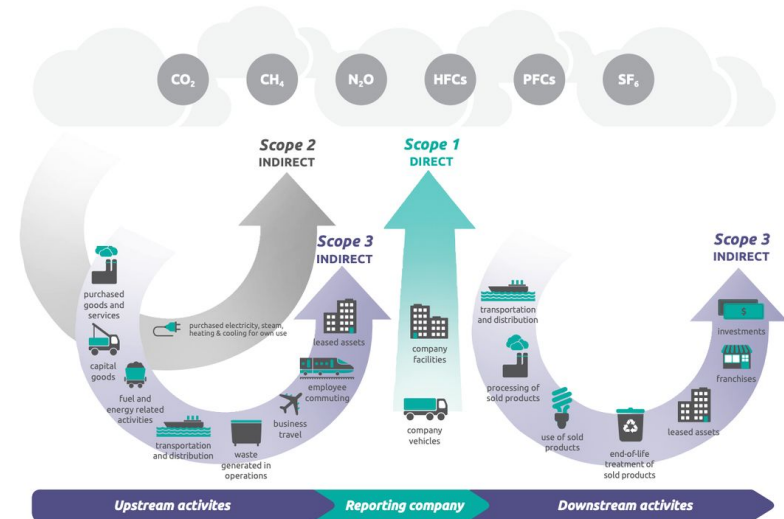
Het Green House Gas Protocol (GHGP) is het mondiaal gestandaardiseerde raamwerk voor het meten van de uitstoot van broeikasgassen (CO₂-equivalenten). Het GHGP werkt met metingen op basis van drie scopes:

- Scope 1: Directe emissies uit energieopwekking uit bronnen die eigendom zijn van de organisatie.
- Scope 2: Indirecte emissies door het gebruik van door de organisatie ingekochte energie.
- Scope 3: Indirecte emissies uit bronnen die geen eigendom zijn van de organisatie, die plaatsvinden in de waardeketen.

Vanuit deze scopes wordt gekeken welke negatieve klimaat impact er plaatsvindt tijdens winning van grondstoffen, productie, bedrijfsvoering, distributie, gebruik en afvalverwerking van een product en welke verantwoordelijkheid een individuele organisatie hierover draagt.

Gebruik binnen dit onderzoek

GHGP is een nuttig protocol om het 'systeem' waar de organisatie deel van uitmaakt duidelijk in kaart te brengen. Binnen dit onderzoek wordt het niet gebruikt om de kwantitatieve impact van een boekwinkel te analyseren, maar als manier om directe en indirecte invloed en verantwoordelijkheid te duiden.



Bron: Greenhouse Gas protocol

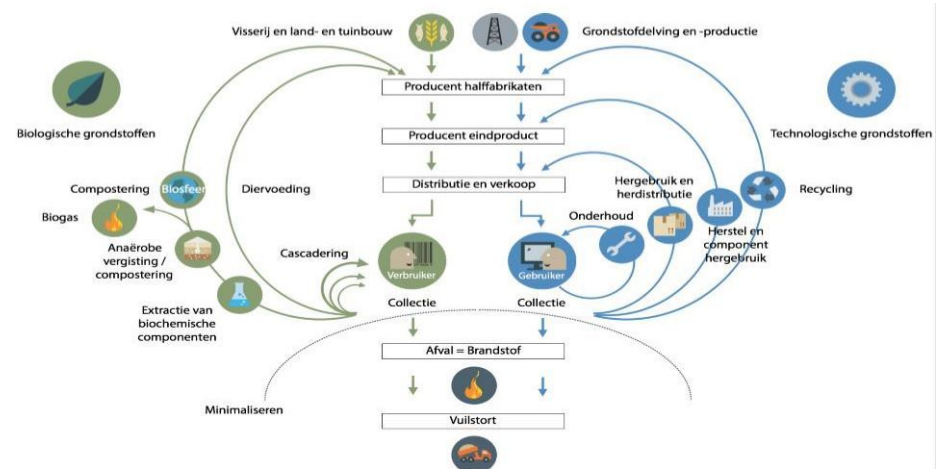
Bijlage 1. Theoretische basis

Vlindermodel Ellen MacArthur (Circulariteit, afvalbeheer, bio-based materialen)

In Nederland is de doelstelling geformaliseerd in het Grondstoffenakkoord om in 2030 50 procent minder ruwe, niet-hernieuwbare materialen te gebruiken en in 2050 een volledig circulaire economie te realiseren. Het vlindermodel geeft verschillende routes om kringlopen van materialen te sluiten en te zorgen voor hoogwaardige verwerking. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen materialen die in de technische cyclus bewegen (rechts) en in de biologische cyclus (links). Het model laat zien dat circulariteit gaat om meer dan afvalbeheer en recycling. Het geeft een overzicht van diverse strategieën en business mogelijkheden om op een duurzamere manier om te gaan met schaarse grondstoffen en afwegingen te maken tussen het gebruiken van niet-hernieuwbare technologische materialen of hernieuwbare, bio-based materialen.

Gebruik binnen dit onderzoek

Het model sluit aan bij de verschillende schakels in de keten zoals deze zijn opgenomen in het GHGP en laat de mogelijkheden zien om een product circulair te produceren en in de markt te zetten.



Bron: Ellen MacArthur, butterfly diagram

Bijlage 1. Theoretische basis

R-ladder (Circulariteit, afvalbeheer, biobased materialen)

De R-ladder geeft prioritering aan in circulaire strategieën. Circulair materiaalgebruik begint met het reduceren van materiaalgebruik. Wanneer reductie niet langer mogelijk is, dienen materialen hergebruikt te worden. Wanneer direct hergebruik niet (langer) mogelijk is, moeten reparatie, refurbishment, remanufacturing en repurpose zorgen voor levensduurverlenging. De laatste stappen van hergebruik zijn recycling en energierugwinning (recovery). Deze prioritering wordt gemaakt omdat deze stappen zorgen voor optimale benutting van de grondstoffen. Voor recycling is veel meer energie nodig dan voor direct hergebruik.

Gebruik binnen dit onderzoek

De R-ladder wordt gebruikt om prioriteiten aan te brengen in de geïdentificeerde kansen en slaat een heldere brug tussen circulariteit en klimaat & energieverbruik.



Bron: Planbureau voor de leefomgeving

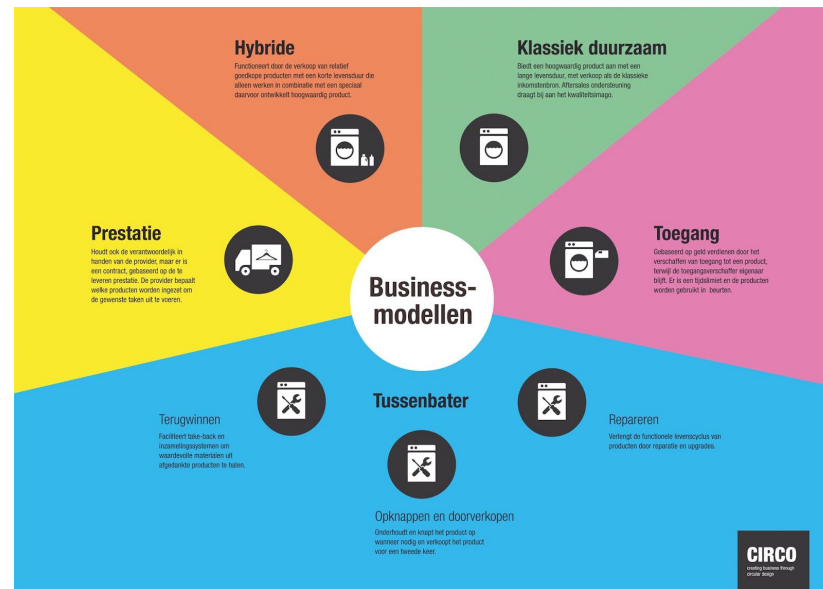
Bijlage 1. Theoretische basis

Products that Flow & Products that Last (Circulariteit, afvalbeheer, bio-based materialen)

Het toepassen van de circulaire strategieën vergt aanpassingen in productontwerp en businessmodel. In de raamwerken Products that Flow en Products that Last worden diverse archetype circulaire ontwerpstrategieën en businessmodellen toegelicht.

Gebruik binnen dit onderzoek

De ontwerpstrategieën en businessmodellen worden in dit onderzoek gebruikt in de uitwerking van de kansen.



Bron: CIRCO, circulaire businessmodellen Products that Last

Bijlage 1. Theoretische basis

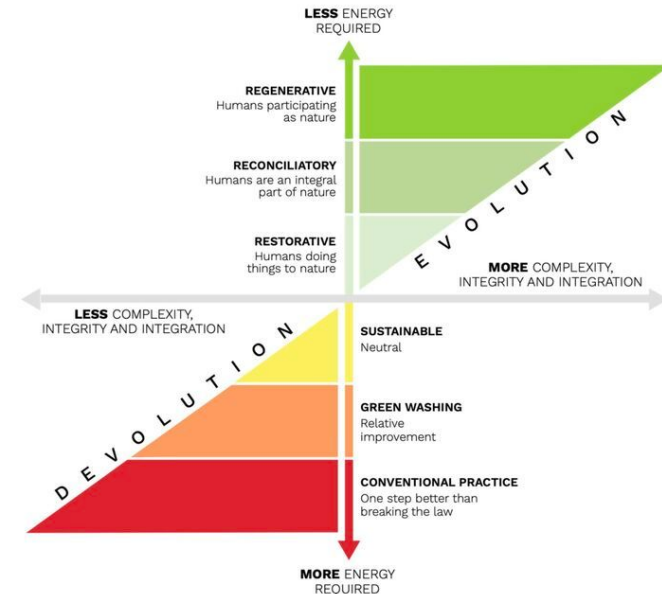
Trajectory of ecological design - Bill Reeds

In zijn boek "The Trajectory of Ecological Design" beschrijft Bill Reed dat we verder moeten kijken dan duurzaamheid alleen. Hij stelt dat er een ontwikkeling is van "minder slecht doen" naar het creëren van een herstellende en regeneratieve relatie met de natuurlijke omgeving. Reed onderscheidt drie belangrijke niveaus van ontwerp en interactie met onze omgeving:

1. Conventioneel ontwerp: gericht op het vervullen van menselijke behoeften zonder rekening te houden met ecologische impact. Dit is het traditionele, vaak destructieve gebruik van hulpbronnen.
1. Duurzaam ontwerp: hier probeert men de schade aan het milieu te minimaliseren. Het richt zich op efficiëntie en reductie van negatieve impact, maar het is nog steeds gericht op "minder slecht" in plaats van volledig goed.
2. Regeneratief ontwerp: dit is het hoogste niveau, waarbij systemen zo worden ontworpen dat ze de natuurlijke omgeving niet alleen behouden, maar actief helpen herstellen en versterken. Regeneratief ontwerp werkt samen met levende systemen en is gericht op het creëren van veerkrachtige, zelfherstellende ecosystemen die zowel mens als natuur ten goede komen.

Gebruik binnen dit onderzoek

In de uitwerking van de kansenwaaier en de transitiepaden is het denken vanuit regeneratief ontwerp gebruikt.



Bron: Bill Reeds Trajectory of ecological design

Bijlage 1. Theoretische basis

Regeneration - Paul Hawken

In zijn boek "Regeneration: De klimaatcrisis opgelost in één generatie" benadrukt Paul Hawken dat we verder moeten gaan dan alleen het verminderen van schade en actief moeten werken aan het herstellen en regenereren van de planeet. Hij beschouwt regeneratie als een holistische en inclusieve aanpak die zowel ecologische, als sociale systemen herstelt en versterkt. Hawken benadrukt dat regeneratie geen abstract idee is, maar een directe en haalbare manier om een positieve impact te hebben op de planeet en toekomstige generaties. Hij ziet regeneratie als een noodzakelijk, maar ook inspirerend proces waarin mens en natuur weer in balans komen.

Gebruik binnen dit onderzoek

In de uitwerking van de kansenwaaier en de transitiepaden is het denken vanuit regeneratief werken gebruikt.



Bron: Regeneration: De klimaatcrisis opgelost in één generatie - Paul Hawken

Bijlage 1. Theoretische basis

X-curve Drift (Transitie)

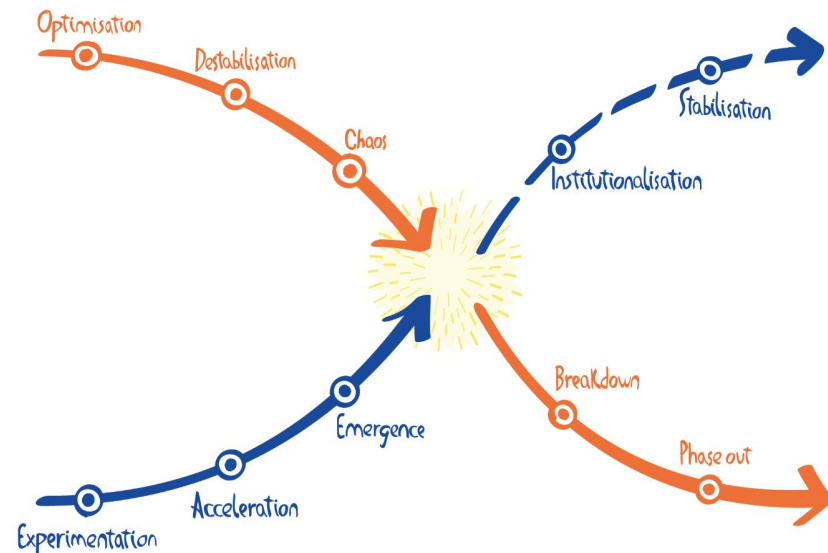
Het laatste model dat wordt gebruikt is de X-curve van Drift, een model waarmee duiding wordt gegeven op de stand van zaken (fase) van de transitie. Overgaan naar een meer duurzame bedrijfsvoering en activiteiten in de keten vergt namelijk een transformatie van de manier waarop wordt gewerkt. Tegelijk moeten oude manieren van werken worden afgebouwd. Zowel opbouw als afbraak doorlopen verschillende parallelle fasen en vragen verschillende acties.

Gebruik binnen dit onderzoek
















De X-curve wordt gebruikt voor:

- Begrijpen van de systemen waar de verschillende schakels in de boekenketen onderdeel van zijn: wat is de invloed die boekwinkels kunnen uitoefenen op verduurzaming?
- Bewustzijn en het stellen van prioriteiten: waar bevinden de verschillende ketenspelers zich en wat is er in deze fase nodig?
- Besluitvorming & experimenten: welke kansen liggen er en hoe kunnen bedrijven in de keten die benutten en een volgende stap zetten?
- Leren & institutionele verandering: welke randvoorwaarden moeten op orde zijn om te kunnen veranderen?

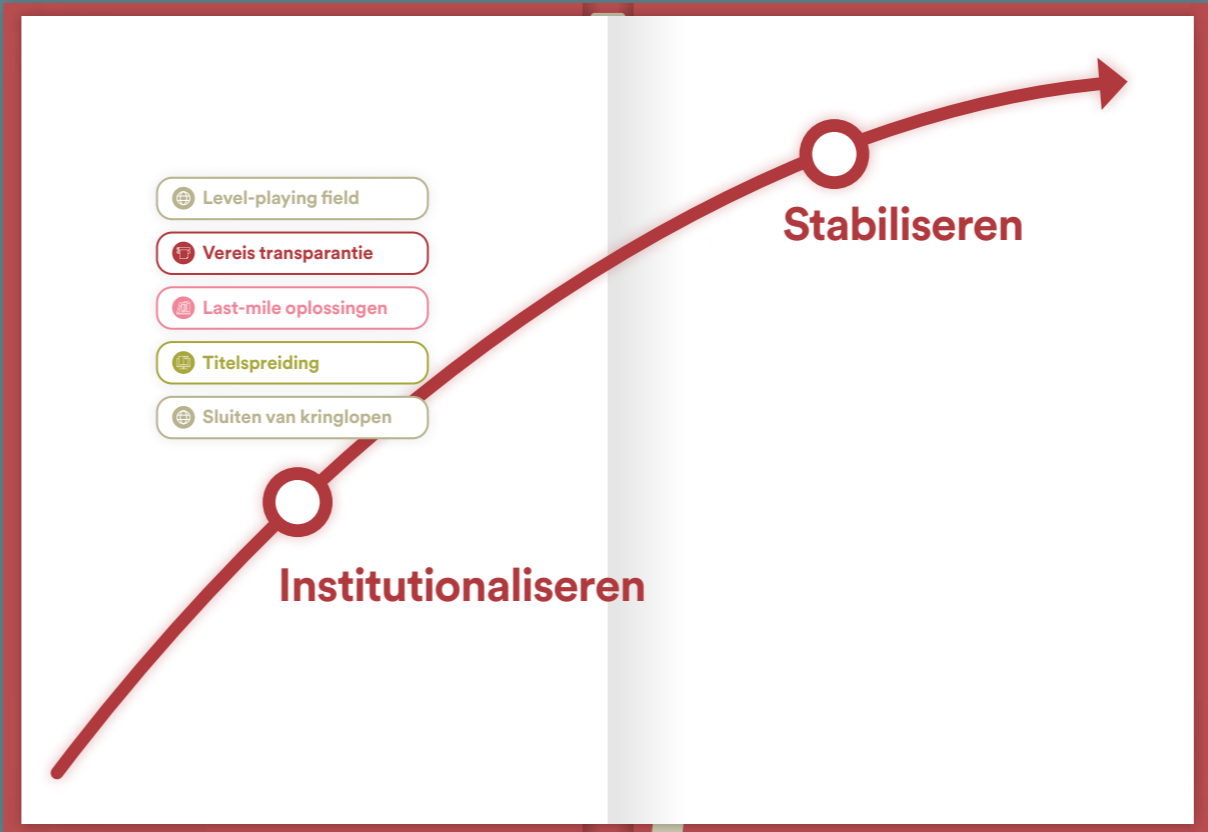
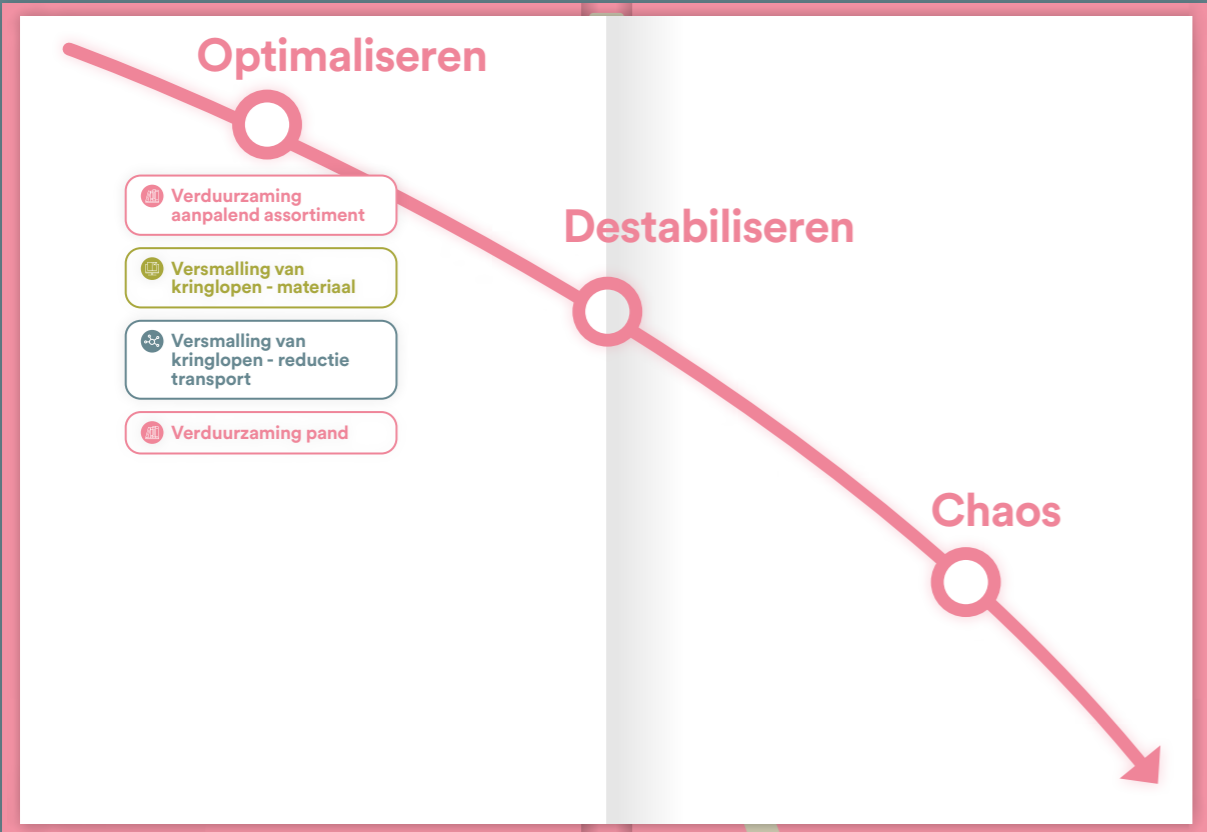
The X-Curve



Bijlage 2. Kansenwaaier

				
BRANCHE ORGANISATIE Subsidies	BOEKHANDEL Levensduurverlenging p	DISTRIBUTIE Versmalling van kringloop reductie transport	DRUKKERIJ / PRODUCTIE Vereis transparan	UITGEVERIJ Versmalling van kringlopen, materiaal
OMSCHRIJVING	OMSCHRIJVING	OMSCHRIJVING	OMSCHRIJVING	OMSCHRIJVING
<p>Als brancheorganisatie kun je je leden ontlasten door kennis te de subsidiemogelijkheden zoals reg voor de verduurzaming van hun i Een samenwerking met de Rijks Ondernemend Nederland (RVO) waardevol zijn. Regionale subsid vaak kansen, maar het is niet rea brancheorganisatie een up-to-da van al deze regelingen te hebber je leden wijzen op de mogelijke hun gemeente of provincie na te subsidies beschikbaar zijn, aang hetzelfde type regelingen besch</p>	<p>Combinatie- / verrassingspakket van boeken die minder populair; bijdragen aan de verkoop van bo plaats van retournering. Het opz uitwisselprogramma & rullensiesi biedt kansen om boeken langer i te brengen en klanten naar de b te bewegen. Het aanbieden van abonnementsvorm biedt de mog een stabiele, voorspelbare inkor en de potentie dat eenzelfde pro meerdere personen gelezen wor daarmee minder productie nodi</p>	<p>Transportefficiëntie kan worden het maken van slimmere pakket; minder frequente leveringen en f en gespreider bezorgen. Dit ma mogelijk om volle vrachtwagens optimaliseren en gebruik te mak rustige momenten. Samenwerkii lokale partners biedt daarnaast k het aantal getransporteerde kiloi verkleinen. Ook kan het aanpas leveringsfrequentie, eventueel in met prijsdifferentiatie, bijdragen verdere reductie.</p>	<p>Transparantie en traceerbaarheid herkomst van het papier draagt t inzichtelijk maken van duurzame zorgt er tevens voor dat je voorb de (aankomende) wet- & regelge</p>	<p>Materiaalverbruik verminderen biedt economische en ecologische kansen en worden behaald door:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Drukmateriaal / promotiemateriaal clusteren en laten aansluiten op de wens van de boekhandel. • Alternatieve marketinguiting voor boeken om retourstromen te verminderen. • Mindere oplagen en aanvullen met POD, om de retourstromen en het vernietigingspercentage te reduceren.
MET WIE	MET WIE	MET WIE	MET WIE	MET WIE
  		 	 	 

Kansenwaaier toekomstbestendige boekensector



**KEERTIJ
ARCIS**

Dit is een afgeleide van de X-curve van Drift ontwikkeld door Keertij en Arcis.

Afbouw

Optimaliseren

Er worden eigenlijk maar weinig vraagtekens gezet bij de huidige manier van doen: lineaire productie en consumptie. De drijfveren om dit systeem te optimaliseren zijn vooral prijs gedreven.

Destabiliseren

De kritiek op de huidige manier van werken groeit: steeds meer mensen en partijen twijfelen aan de houdbaarheid. Problemen die gecreëerd worden door de huidige manier van werken worden steeds zicht- en voelbaarder, er ontstaan crises – zoals grondstoftekorten en milieuvervuiling – waar zowel de politiek als de markt niet meer omheen kunnen.

Chaos

Er ontstaat een tussenfase waarin het oude systeem nog niet volledig weg is en het nieuwe systeem nog niet stevig verankerd is. Ondertussen komt innovatie en creativiteit naar voren (emergentie), maar ervaart nog veel weerstand en twijfel.

Afbreken

Het wordt zichtbaar dat de oude manier van werken niet langer houdbaar is. Spelers die niet tijdig bewegen richting de nieuwe manier van werken verliezen relevantie of zelfs bestaansrecht.

Uitfaseren

Er wordt afscheid genomen van de oude manieren van denken, produceren en handelen. Niet duurzame praktijken en materialen worden uitgefaseerd.

Opbouw

Experimenteren

De interesse in een duurzame boekensector groeit sterk. Dit begint vaak in het klein in de vorm van experimenten, waarin radicaal nieuwe manieren van denken en produceren worden toegepast. Koplopers zien dit als ‘de toekomst’ en zien de noodzaak hiervan in. De praktische uitwerking van duurzame boekensector is nog wel deels onbekend. Maar door voldoende enthousiasme vanuit de sector ontstaat er experimenteeruimte en innovatiekracht.

Versnellen

Versnelling ontstaat wanneer deze alternatieven starten zich te verbinden en zichtbaar worden.

Emergentie

De opbouw van een nieuwe systeem is begonnen. Nieuwe bedrijven en initiatieven starten met duurzame principes als uitgangspunt. Met hun praktijken laten zij zien hoe de economie van de toekomst eruit kan zien. De transitie staat niet meer ter discussie.

Institutionaliseren

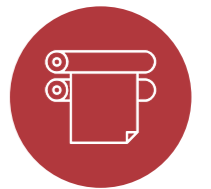
Nieuwe systemen, waarden en structuren beginnen vorm te krijgen. Innovatieve praktijken worden opgeschaald en breed geaccepteerd. Deze fase vraagt om samenwerking en leiderschap om nieuwe systemen te stabiliseren.

Stabiliseren

De nieuwe manier van werken wordt dominant. Het heeft zich bewezen als duurzaam en levensvatbaar, de voordelen worden breed erkend. Er ontstaat een nieuwe ‘normaal’, maar er blijft ruimte voor doorlopende aanpassing en verbetering.



Uitgever



**Drukkerij
& producent**



Distributeur



Boekhandel



**Branche-
organisatie**



BOEKHANDEL

Levensduurverlenging producten

OMSCHRIJVING

Combinatie- / verrassingspakketjes maken van boeken die minder populair zijn, kan bijdragen aan de verkoop van boeken in plaats van retournering. Het opzetten van een uitwisselprogramma & ruilsessies in de winkel biedt kansen om boeken langer in omloop te brengen en klanten naar de boekhandel te bewegen. Het aanbieden van een abonnementsvorm biedt de mogelijkheid tot een stabiele, voorspelbare inkomstenstroom en de potentie dat eenzelfde product door meerdere personen gelezen wordt en er daarmee minder productie nodig is.

MET WIE



THEMA'S

- Circulariteit
- Klimaat
- Energie

TE KOPPELEN MET

Crowdfunding & community betrokkenheid

TERMIJN



BEST-PRACTICE

Samenwerken met een non-profit recycling-programma zoals Recycle to Read stimuleert scholen om speelgoed, textiel en batterijen in te zamelen in ruil voor boekenvouchers. Dit bevordert recycling en vergroot de toegang tot boeken.

SUCCESCRITERIA

- Community van vaste lezers
- Afwijkende afspraken 'vaste boekenprijs'
- Afspraken wie wat verdient aan abonnementsvorm (bijv. auteur)



BOEKHANDEL

Verduurzaming pand

OMSCHRIJVING

Voor veel boekhandelaren is er winst te behalen in de verduurzaming van het pand. Vaak levert dit ook nog een kostenbesparing op! Jezelf in een duurzaamheidscommissie van de winkelstraat verenigen kan kostenbesparend werken. Laaghangend fruit is vervanging van led-verlichting, isolatie en kierafdichting. Aanvullende maatregelen kunnen bestaan uit het plaatsen van dubbelglas en het renoveren van kozijnen, maar ook uit het aanschaffen van een tweedehands interieur. Voor boekhandelaren die een pand huren kan het kansrijk zijn zich te verenigen met andere huurders. Let hierbij op de landelijke en lokale subsidies die beschikbaar zijn.

Er zijn ook vele mogelijkheden om de energie-efficiëntie van het productieproces te optimaliseren, zoals gebruik van hernieuwbare energiebronnen, restwarmte van eigen en eventuele buur-bedrijvigheid benutten voor het verwarmen en koelen van het pand.

MET WIE



THEMA'S

- Circulariteit
- Klimaat
- Energie

TE KOPPELEN MET

Subsidies

TERMIJN



BEST-PRACTICE

Boekwinkel Folde in Dorset (VK) gebruikt tweedehands meubels zoals een Victoriaanse tafel om nieuwe boeken te presenteren. Meerdere boekhandelaren tonen hoe ongebruikte boeken creatief kunnen worden ingezet, bijvoorbeeld als toonbank.

SUCCESCRITERIA

- Creativiteit
- Afstemming met pandeigenaar



BOEKHANDEL

Stimuleren duurzaam verhaal

OMSCHRIJVING

Zet duurzaamheid op het podium in de winkel door een duurzame hoek in te richten of specifieke boeken te promoten over dit onderwerp. Dit versterkt je profilering op dit onderwerp wat bij de consument tot positieve associaties leidt.

MET WIE



THEMA'S

- Circulariteit

TE KOPPELEN MET

Levensduurverlenging producten

TERMIJN



BEST-PRACTICE

De boekhandelaar Bosch&DeJong profileert zich door een assortiment neer te zetten dat maatschappelijke thema's een podium geeft, zoals antiracisme, intersectioneel feminisme, antikapitalisme, duurzaamheid en queering.

SUCCESCRITERIA

- Aanpassing marketing strategie en actief naar buiten treden en profileren op duurzame boodschap.
- Vraag creëren



BOEKHANDEL

Leveringsfrequentie reduceren

OMSCHRIJVING

De boekensector zit vast in een systeem van steeds kortere levertijden. Doordat sommige bedrijven deze optie bieden, verwachten consumenten dit ook van andere bedrijven. Dit leidt tot hoge operationele druk en een hoger energieverbruik, omdat de distributie vooral wordt geoptimaliseerd op snelheid en niet op duurzaamheid. Creëer de mogelijkheid voor klanten om te kiezen voor een langere levertijd en bied een eco-keuze voor duurzamere levering. Door levertijden te categoriseren en hier prijsprikkels aan te verbinden, wordt het weer meer geaccepteerd om een langere levertijd te kiezen. Klanten die hun boek wel morgen in huis willen hebben, kunnen nog steeds de minder duurzame optie kiezen.

MET WIE



THEMA'S

- Klimaat
- Energie

TE KOPPELEN MET

Duurzame logistiek dashboard, versmalling van de kringloop

TERMIJN



BEST-PRACTICE

Een boekwinkel in Zuid-Frankrijk ontdekte na een klantenenquête dat 42% van de klanten niet afhankelijk was van snelle levering en 47% bereid was vijf of meer dagen te wachten. Dit toont aan dat levertijd voor een groot deel van de klanten geen cruciale factor is bij hun keuze voor een boekwinkel. Libris heeft in het verleden succesvol geëxperimenteerd met een “Geen haast” optie in hun webshop.

SUCCESCRITERIA

- Aanpassing marketing strategie en actief naar buiten treden en profileren met deze boodschap



BOEKHANDEL

Verduurzaming aanpalend assortiment

OMSCHRIJVING

Nog maar weinig boekhandelaren kunnen rondkomen van boeken alleen. Vaak is er in de winkel daarom ruimte gemaakt voor aanpalend assortiment, variërend van cadeau- en kantoorartikelen tot spelletjes en kaarten. Hier kunnen duurzame keuzes in worden gemaakt, bijvoorbeeld doordat ze biodiversiteit bevorden, zorgen voor sociale verbinding tussen mensen of een ervaring bieden die bewustzijn bij de consument over duurzame consumptie vergroot. Actieve profilering op een duurzaam assortiment wekt ook positieve associaties bij de consument.

MET WIE



THEMA'S

- Circulariteit
- Klimaat
- Energie

TE KOPPELEN MET

Substituten

TERMIJN



BEST-PRACTICE

De Groene Winkel in Amsterdam biedt naast planten en bomen ook producten die bijdragen aan ecologische en maatschappelijke doelen, zoals lokale jam, fairtrade-koffie en ecologische cadeaus. Ze combineren tuinaccessoires met duurzame levensstijlkeuzes.

SUCCESCRITERIA

- Actief duurzaam inkoopbeleid op gehele assortiment



BOEKHANDEL

Last-mile oplossingen

OMSCHRIJVING

Veel van de logistieke impact wordt gerealiseerd in de laatste kilometer naar bestemming, zowel bij de uitlevering van boeken aan de boekhandel als bij de distributie naar de consument. Bundel de krachten met andere retailbedrijven in de winkelstraat en initieer een lokale buurtfiets die bestellingen kan transporteren.

MET WIE



THEMA'S

- Klimaat
- Energie

TE KOPPELEN MET

Versmalling van de kringloop

TERMIJN



BEST-PRACTICE

Boekhandelaar Broekhuis centraliseert bestellingen op één locatie en vervoert deze met elektrisch vervoer naar andere filialen. Dit bevordert efficiëntie en stimuleert uitwisseling tussen de winkels.

SUCCESCRITERIA

- Samenwerking mede-retailers / gemeente



BRANCHE-ORGANISATIE

Sluiten van kringlopen

OMSCHRIJVING

Om kwalitatief goede papierrecycling te creëren, zijn monostromen (zelfde soort papier) en volume belangrijk. Een sterk en herkenbaar retoursysteem kan hier aan bijdragen en tot hoogwaardige vezel hergebruik leiden. In samenwerking met boekhandelaren kan verkend worden wat er nodig is om een regeling op te zetten waarbij boekhandelaren de consument kunnen stimuleren boeken na gebruik weer in te leveren. Zo kan een voucher een stimulering zijn om een boek in te wisselen voor een nieuw boek.

MET WIE



THEMA'S

- Circulariteit

TE KOPPELEN MET

Let's make sustainability sexy!

TERMIJN



BEST-PRACTICE

Consumenten kunnen hun oude kleding (ongeacht het merk of de staat van het textiel) inleveren in speciale inzamelbakken die in kledingwinkels staan. Dit verlaagt de drempel, omdat het simpel en toegankelijk is.

SUCCESCRITERIA

- Coördinatierol vanuit brancheorganisatie
- Samenwerking met papier sector
- Afwijkende afspraken 'vaste boekenprijs'



BRANCHE-ORGANISATIE

Sectorgedragen doelen formuleren

OMSCHRIJVING

Brancheorganisaties kunnen gezamenlijk optrekken om de keten bij elkaar te brengen, doelen met elkaar te formuleren en acties vast te stellen (mogelijk in werkgroepen) als een verdieping op het Handvest Duurzaam Publiceren.

MET WIE



THEMA'S

- Circulariteit
- Klimaat
- Energie

TE KOPPELEN MET

Crowdfunding & community

TERMIJN



BEST-PRACTICE

In 2019 lanceerde de Booksellers Association (BA) van het Verenigd Koninkrijk en Ierland haar “Green Bookselling: A Manifesto”, waarin de dringende behoefte aan milieubewuste veranderingen werd benadrukt. De BA heeft doelen gesteld om afval en schadelijke praktijken te verminderen binnen haar leden en de gehele boektoeleveringsketen.

SUCCESCRITERIA

- Ketensamenwerking
- Intern draagvlak creëren



BRANCHE-ORGANISATIE

Level-playing field

OMSCHRIJVING

Drukkerijen & producenten hebben veel last van buitenlandse concurrentie. Brancheorganisaties in de sector kunnen met ministeries in gesprek gaan om aan te kaarten dat er een Europees level-playing field gecreëerd moet worden (bijvoorbeeld met stimuleringsmaatregelen) om Europese drukkers en producenten te laten concurreren met prijscompetitieve concurrenten buiten Europa.

MET WIE



THEMA'S

- Circulariteit
- Klimaat
- Energie

TE KOPPELEN MET

Sectorgedragen doelen formuleren

TERMIJN



BEST-PRACTICE

Europese fabrikanten van gecoat fijn papier (zoals papier voor glossy magazines, folders en advertenties) klaagden dat Chinese bedrijven het product tegen kunstmatig lage prijzen op de Europese markt dumpten. Dit was mogelijk dankzij subsidies van de Chinese overheid. De Europese Unie stelde hier in 2011 antidumping en antisubsidie beleid op in.

SUCCESCRITERIA

- Verenigde lobby vanuit uitgeverijen & drukkerijen in samenwerking met brancheorganisaties.
- Samenwerking met papierindustrie



BRANCHE-ORGANISATIE

Subsidies

OMSCHRIJVING

Als brancheorganisatie kun je kleinere leden ontlasten door kennis te delen over subsidiemogelijkheden zoals regelingen voor de verduurzaming van hun panden. Een samenwerking met de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) kan hierbij waardevol zijn. Regionale subsidies bieden ook vaak kansen, maar het is niet realistisch om als brancheorganisatie een up-to-date overzicht van al deze regelingen te hebben. Wel kun je leden wijzen op de mogelijkheid om bij hun gemeente of provincie na te gaan welke subsidies beschikbaar zijn, aangezien er vaak hetzelfde type regelingen beschikbaar zijn.

MET WIE



THEMA'S

- Circulariteit
- Klimaat
- Energie

TE KOPPELEN MET

Verduurzaming pand

TERMIJN



BEST-PRACTICE

Regio Deals in Nederland bevorderen samenwerking tussen overheid, bedrijven en organisaties om maatschappelijke uitdagingen aan te pakken. Hierbij wordt kennis gedeeld over subsidies voor verduurzaming en lokale innovaties.

SUCCESCRITERIA

- Goed netwerk met subsidieverstrekkers (o.a. RVO)
- Uitwisselen tussen brancheorganisaties binnen de boekensector



DISTRIBUTEUR

Versmalling van kringlopen,
reductie transport

OMSCHRIJVING

Transportefficiëntie kan worden bereikt door het maken van slimmere pakketkoppelingen, minder frequente leveringen en flexibeler en gespreider bezorgen. Dit maakt het mogelijk om volle vrachtwagens te optimaliseren en gebruik te maken van rustige momenten. Samenwerking met lokale partners biedt daarnaast kansen om het aantal getransporteerde kilometers te verkleinen. Ook kan het aanpassen van de leveringsfrequentie, eventueel in combinatie met prijsdifferentiatie, bijdragen aan een verdere reductie.

MET WIE



THEMA'S

- Klimaat
- Energie

TE KOPPELEN MET

Inkoopeisen emissie arm transport

TERMIJN



BEST-PRACTICE

Een regionaal depot voor gezamenlijke opslag en gebundelde leveringen kan transportkilometers en CO₂-uitstoot verminderen, terwijl het kosten bespaart en samenwerking binnen de sector versterkt.

SUCCESCRITERIA

- Afspraken tussen distributeur en boekhandelaar (maatwerk)
- Flexibiliteit bij distributeur
- Cultuuromslag binnen de sector



DISTRIBUTEUR

Duurzame logistiek dashboard

OMSCHRIJVING

Als distributeur beschik je over veel informatie van je klanten, zoals voorraad gegevens, uitlevering e.d. Ontwikkel een dashboard waar de klant naast deze gegevens ook informatie over diverse duurzaamheidsaspecten in kan zien en tips & tricks krijgt over een duurzamer gebruik zoals bundeling van bestellingen die leiden tot minder vervoersbewegingen, verminderen van de voorraad en daarmee een reductie van het vernietigingspercentage.

MET WIE



THEMA'S

- Klimaat
- Energie

TE KOPPELEN MET

Impact Dashboard, vereis transparantie

TERMIJN



BEST-PRACTICE

Het Nationaal Dashboard Biodiversiteit helpt biodiversiteit te monitoren en verbeteren met inzicht in hoe keuzes de natuur beïnvloeden. Dit concept kan vertaald worden naar een dashboard voor de boekenbranche om duurzaamheid te stimuleren bij klanten.

SUCCESCRITERIA

- Digitale infrastructuur voor makkelijke vindbaarheid informatie
- Ketensamenwerking
- Inzicht in duurzaamheid bedrijfsvoering



DISTRIBUTEUR

Inkoopemissie
arm transport

OMSCHRIJVING

De impact van vervoerskilometers verschilt sterk per modaliteit. De impact van een dieselvrachtwagen is veel groter dan die van een bus op hernieuwbare energie. De distributeur kan veel impact hebben door andere keuzes te maken voor het aanbod van vervoersmogelijkheden. Daarom is het kansrijk om bij de aanbesteding van nieuwe vervoersmogelijkheden een helder kader van duurzame inkoopvereisten op te stellen.

MET WIE



THEMA'S

- Klimaat
- Energie

TE KOPPELEN MET

Last-mile oplossingen

TERMIJN



BEST-PRACTICE

Supermarkten zoals Albert Heijn en Jumbo werken samen met vervoerders en stellen strenge eisen om duurzame transportoplossingen te bevorderen. Vervoerders moeten voldoen aan CO₂-reductie-eisen. Ook wordt er gewerkt aan route-optimalisatie om de uitstoot te verminderen. (Bottom-up structuur). HarperCollins UK vervoert binnen Europa boeken per trein, wat al 172 ton CO₂ heeft bespaard ondanks een transportvertraging van 10-14 dagen.

SUCCESCRITERIA

- Inzicht in de impact van vervoersmodaliteiten
- Vraag creëren



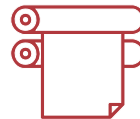
DRUKKERIJ & PRODUCENT

Substituten

OMSCHRIJVING

Door duurzame keuzes, zoals ecolaminaat, bio-inkt en 70 grams papier als standaard aan te bieden kun je als drukkerij sturing geven aan keuzes van de klant. Werk samen met brancheorganisaties zoals IPK om innovatie & experimenten met alternatieve papierbronnen (zoals planten en agrarische reststromen) te toetsen.

MET WIE



THEMA'S

- Circulariteit

TE KOPPELEN MET

Circulair Programma van Eisen, ontwerp voor duurzaamheid en circulariteit

TERMIJN

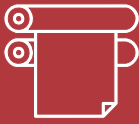


BEST-PRACTICE

Vanaf 2017 heeft Zondervan's NIV Comfort Print-lettertype meer dan 100 miljoen pagina's bespaard, gevolgd door het HC Arc-lettertype voor niet-Engelse titels. Verdere innovaties in lettertypes en lay-outs hebben al meer dan 183 miljoen pagina's bespaard.

SUCCESCRITERIA

- Kennis van de mogelijkheden bij uitgeverijen creëren
- Duurzame keuzes zichtbaar in aanbod



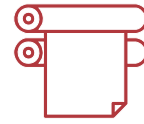
DRUKKERIJ & PRODUCENT

Vereis transparantie

OMSCHRIJVING

Transparantie en traceerbaarheid van de herkomst van het papier draagt bij aan het inzichtelijk maken van duurzame keuzes en zorgt er tevens voor dat je voorbereid bent op de (aankomende) wet-& regelgeving.

MET WIE



THEMA'S

- Circulariteit
- Klimaat
- Energie

TE KOPPELEN MET

Traceerbaarheid & transparantie, Impact dashboard, duurzaam dashboard

TERMIJN



BEST-PRACTICE

De Holtzbrinck Publishing Group, waaronder Droemer Knauer, Kiepenheuer & Witsch, en Rowohlt vallen, introduceerde in maart 2020 een groen logo voor hun boeken. Dit logo benadrukt hun inzet voor klimaatneutrale productie en verwijst naar hun website voor transparantie over klimaatactie.

SUCCESCRITERIA

- Digitale infrastructuur voor makkelijke vindbaarheid informatie
- Ketensamenwerking



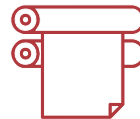
DRUKKERIJ & PRODUCENT

Impact dashboard

OMSCHRIJVING

Als drukkerij heb je de mogelijkheid om te sturen op duurzame ontwerpkeuzes in het productieproces. Maak een impact dashboard waarop uitgeverijen inzicht krijgen in de impact die de huidige ontwerpkeuzes hebben en hoe dit zich verhoudt ten opzichte van conventionele ontwerpkeuzes.

MET WIE



THEMA'S

- Circulariteit
- Klimaat
- Energie

TE KOPPELEN MET

Traceerbaarheid & transparantie, Impact dashboard, duurzaam dashboard

TERMIJN



BEST-PRACTICE

De Publishers Association (VK) heeft een Carbon Calculator gelanceerd om haar leden te helpen hun CO₂-uitstoot bij te houden en te voldoen aan de Publishing Declares-belofte. Met deze tool kunnen uitgevers hun duurzaamheidsprestaties monitoren en in de loop der tijd benchmarks vaststellen.

SUCCESCRITERIA

- Digitale infrastructuur voor makkelijke vindbaarheid informatie
- Ketensamenwerking



UITGEVERIJ

Versmalling van kringlopen, materiaal

OMSCHRIJVING

Materiaalverbruik verminderen biedt economische en ecologische kansen en kan worden behaald door:

- Drukmetaal / promotiemetaal clusteren en laten aansluiten op de wens van de boekhandel.
- Alternatieve marketinguiting voor boeken om retourstromen te verminderen.
- Mindere oplagen en aanvullen met POD, om de retourstromen en het vernietigingspercentage te reduceren.

MET WIE



THEMA'S

- Circulariteit
- Klimaat
- Energie

TE KOPPELEN MET

Circulair Programma van Eisen voor circulair boek, Communiceren voor duurzaam & circulair boekontwerp

TERMIJN



BEST-PRACTICE

De checklist Duurzaam Uitgeven biedt uitgeverijen praktische stappen om hun impact te verminderen, zoals het kiezen van duurzame materialen, formaten en energieleveranciers.

SUCCESCRITERIA

- Coördinatie met andere uitgeverijen
- Inrichten systemen waarin boekhandelaren op metaal kunnen aanvragen



UITGEVERIJ

Circulair Programma van Eisen voor circulair boek

OMSCHRIJVING

Een Programma van Eisen (PvE) is een document waarin de functionele, technische en kwaliteitsvereisten voor een boek worden vastgelegd. Door een circulair Programma van Eisen vast te stellen, wordt het mogelijk om duurzame criteria te integreren in het ontwerp. Dit biedt een praktische leidraad en kan als standaard gebruikt worden voor ieder bedrijf.

MET WIE



THEMA'S

- Circulariteit

TE KOPPELEN MET

Circulair Programma van Eisen, ontwerp voor duurzaamheid en circulariteit

TERMIJN



BEST-PRACTICE

Het Circulair Bouwplatform helpt de bouwsector circulaire principes te integreren door richtlijnen te geven voor gerecycled materiaal, herontwerp voor demontage, en het verminderen van restafval. Ontwerptool Circonnect: Circulair Filter Programma van Eisen biedt een online tool en workshop format aan voor het opstellen van een PvE.

SUCCESCRITERIA

- Samenwerking tussen uitgeverijen & drukker



UITGEVERIJ

Let's make sustainability sexy!

OMSCHRIJVING

De grootste impact van de boeksector kan gemaakt worden door het verhaal over duurzaamheid voor het voetlicht te brengen en de lezer te inspireren om op een duurzamere manier naar de wereld te kijken. Publiceer en promoot daarom boeken over duurzaamheid, milieubewustzijn en ecologische oplossingen, en werk samen met auteurs die een duurzame samenleving nastreven. Dit versterkt de reputatie van het bedrijf en creëert bewustzijn bij consumenten.

MET WIE



THEMA'S

- Circulariteit
- Klimaat
- Energie

TE KOPPELEN MET

Crowdfunding & community betrokkenheid

TERMIJN



BEST-PRACTICE

Uitgeverijen kunnen duurzaamheid bevorderen door boeken te publiceren over ecologische oplossingen, zoals De SDG Boekenclub, die kinderen inspireert om de Duurzame Ontwikkelingsdoelen te omarmen. In Nederland is recent een lokaal initiatief gestart, in samenwerking met NDB-Biblion, GAU en IPA.

SUCCESCRITERIA

- Aanpassing marketing strategie en actief naar buiten treden en profileren op duurzame boodschap.
- Vraag creëren



UITGEVERIJ

Communiceren voor duurzaam & circulair boekontwerp

OMSCHRIJVING

In het ontwerp van een boek kunnen veel keuzes worden gemaakt die duurzamer zijn dan de conventionele werkwijze. Denk bijvoorbeeld aan materiaalkeuzes, marges, standaard formaat en inkt- en ruimtebesparend fonts. Breng daarom duurzamere ontwerpkeuzes goed in kaart en communiceer hier transparant over met de vormgever en auteur. Bijkomend voordeel? De klant beschouwt het als positief als een boek duurzaam geproduceerd en vormgegeven is.

MET WIE



THEMA'S

- Circulariteit
- Klimaat
- Energie

TE KOPPELEN MET

Circulair Programma van Eisen, ontwerp voor duurzaamheid en circulariteit

TERMIJN



BEST-PRACTICE

Plastic Free van Rebecca Prince-Ruiz en Joanna Atherfold-Finn wordt uitgegeven door NewSouth zonder plastic. De omslag heeft dry trap-vernissen en ruwe karton voor extra textuur. BlossomBooks is gestopt met het gebruik van regulier laminaat om de impact van de boeken te reduceren.

SUCCESCRITERIA

- Kennis van de mogelijkheden verzamelen
- Lage impact keuzes als standaard aanbieden



UITGEVERIJ

Duurzaam en circulair inkopen

OMSCHRIJVING

Stel inkoop-eisen op waar je je leveranciers op kan toetsen. Een lijst met bijvoorbeeld drukkers die duurzame opties aanbieden geeft overzicht en helpt om de passende keuze te maken. Heb je weinig zicht op de duurzaamheid van leveranciers? Informeer de belangrijkste partners/leveranciers over je wens om meer zicht te krijgen op de duurzame mogelijkheden die ze bieden.

MET WIE



THEMA'S

- Circulariteit
- Klimaat
- Energie

TE KOPPELEN MET

Circulair Programma van Eisen, ontwerp voor duurzaamheid en circulariteit

TERMIJN



BEST-PRACTICE

Het EASE-manifest biedt een checklist om duurzamere keuzes te maken en kan ook worden ingezet richting drukkers.

SUCCESCRITERIA

- Ketensamenwerking
- Vaststellen inkoopbeleid met integratie van duurzaamheidscriteria



UITGEVERIJ

Titelspreiding

OMSCHRIJVING

In de boekensector worden veel titels op een specifiek moment in het seizoen uitgebracht (bijvoorbeeld in aanloop naar de feestdagen). Dit legt een grote operationele druk op het werk en zorgt voor boekhandelaren voor een enorme impuls van nieuwe boeken. Hierdoor wordt niet verkochte voorraad soms verdrongen. Meer spreiding over het jaar leidt tot minder overproductie en dode voorraad.

MET WIE



THEMA'S

- Circulariteit

TE KOPPELEN MET

Levensduurverlenging producten, versmalling van kringlopen

TERMIJN



BEST-PRACTICE

Als weerwoord op de aanloop naar 'Black Friday' waar consumenten worden aangespoort tot kopen op een specifiek moment, sluit Dille en Kamille haar deuren op deze vrijdag onder het mom van Green Friday en vragen ze extra aandacht voor de natuur.

SUCCESCRITERIA

- Collectieve afspraak tussen uitgeverijen



UITGEVERIJ

Traceerbaarheid & transparantie

OMSCHRIJVING

Traceerbaarheid van materialen wordt steeds belangrijker en vereist door wet-®elgeving. Start een pilot met een QR-code op een boek die verwijst naar informatie over de impact en oorsprong van materialen die zijn gebruikt voor het produceren van het boek. Voeg hier tips aan toe om een lange levensduur van het boek te garanderen.

MET WIE



THEMA'S

- Circulariteit
- Klimaat
- Energie

TE KOPPELEN MET

Vereis transparantie

TERMIJN

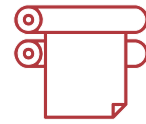
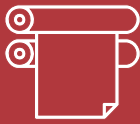


BEST-PRACTICE

Het carbon-labelproject van de Publishing 2030 Accelerator toont de CO₂-uitstoot per boek via een QR-code die verwijst naar meer informatie, en is een prototype voor transparantie over de ecologische impact van boekproductie.

SUCCESCRITERIA

- Digitale infrastructuur
- Ketensamenwerking



UITGEVERIJ, DRUKKERIJ & BOEKHANDEL

Crowdfunding en community
betrokkenheid

OMSCHRIJVING

Verduurzaming vergt middelen die bedrijven niet altijd voorhanden hebben. Het gebruik van crowdfundingplatforms om duurzaamheidsprojecten te financieren kan dan uitkomst bieden. Het biedt de mogelijkheid om de verduurzaming van het productieproces of het pand te financieren. Extra kansrijk is het betrekken van je eigen community bij je crowdfunding! Zo vergroot je verbinding en klantbetrokkenheid en versterk je de onderlinge relatie en loyaliteit.

MET WIE



THEMA'S

- Circulariteit

TE KOPPELEN MET

Circulair Programma van Eisen, ontwerp voor duurzaamheid en circulariteit

TERMIJN



BEST-PRACTICE

Het Circulair Bouwplatform helpt de bouwsector circulaire principes te integreren door richtlijnen te geven voor gerecycled materiaal, herontwerp voor demontage, en het verminderen van restafval. Ontwerptool Circonnect: Circulair Filter Programma van Eisen biedt een online tool en workshop format aan voor het opstellen van een PvE.

SUCCESCRITERIA

- Samenwerking tussen uitgeverijen & drukker

Bijlage 3. Voorbeeld transitiepaden

Om te illustreren welke transitiepaden mogelijk zijn in de boekensector, zijn twee illustraties uitgewerkt van de X-curve voor de boekensector:

1. Transitiepad 'Het duurzame boek'
2. Transitiepad 'Het verhaal staat centraal'

De eerste betreft een concrete uitwerking van de transitie naar een meer duurzaam productie systeem voor boeken. De tweede curve biedt een fundamenteel alternatief perspectief op de toekomstbestendigheid van de boekensector en richt zich op de herijking van verschillende ketenspelers. Beiden hebben een korte toelichting

1. Transitie naar duurzame productiepraktijken

De eerste X-curve richt zich op het verduurzamen van de producten en productieprocessen, wat vraagt om betere informatie-uitwisseling en samenwerking binnen de branche. Door kennis en ervaringen te delen, kan de sector voorkomen dat elke speler het wiel opnieuw moet uitvinden, wat niet alleen efficiëntie vergroot, maar ook de kosten kan drukken. Het is noodzakelijk dat er een collectieve inzet komt om duurzame oplossingen te ontwikkelen die zowel de productie als het product zelf verduurzamen.

2. Het verhaal staat centraal

In de tweede X-curve is een uitwerking gemaakt van het wenkende perspectief 'Het verhaal staat centraal'. Kansen voor innovatie kunnen worden gevonden in de beleveniseconomie.

De beleveniseconomie is een economische trend waarbij consumenten niet alleen een product of dienst kopen, maar vooral de ervaring eromheen waarderen en bereid zijn daarvoor te betalen. Dit concept werd voor het eerst beschreven door Pine en Gilmore in hun boek *The Experience Economy* (1999), waarin zij stelden dat economieën evolueren van puur goederen en diensten naar het aanbieden van memorabele ervaringen. Waar het in de industriële economie bijvoorbeeld draaide om het vervaardigen van fysieke producten, en in de diensteneconomie om het aanbieden van functionele diensten, draait het in de beleveniseconomie om het creëren van unieke, persoonlijke ervaringen die consumenten emotioneel aanspreken.

In de tweede X-curve staat deze transitie centraal: een verschuiving van het bezit van boeken naar het delen en beleven van verhalen, wat op zijn beurt kan bijdragen aan een duurzamer verdienmodel voor de sector. Dit vergt een herdefiniëring van de rol van boekhandelaren en uitgevers, die toch dicht staat op de essentie van de boekensector en de intrinsieke motivatie van de mensen werkzaam in de sector.

Bijlage 3. Voorbeeld transitiepaden

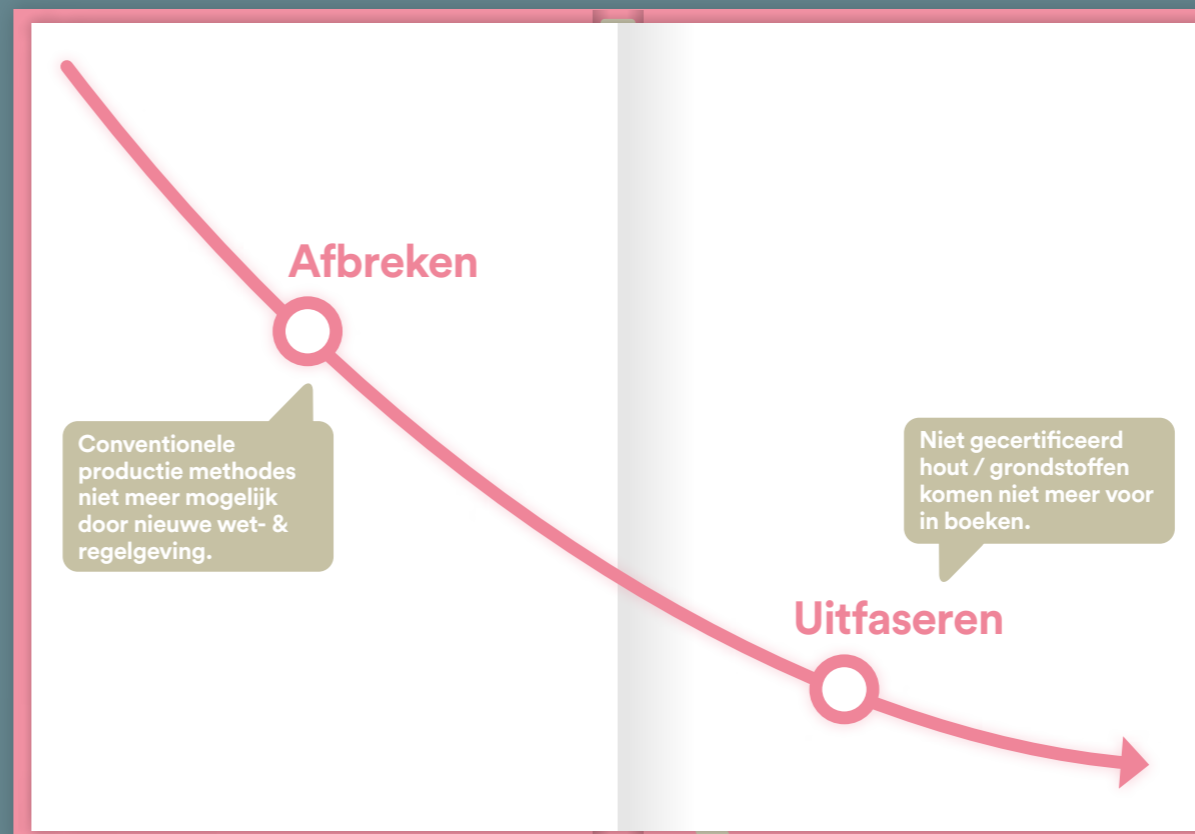
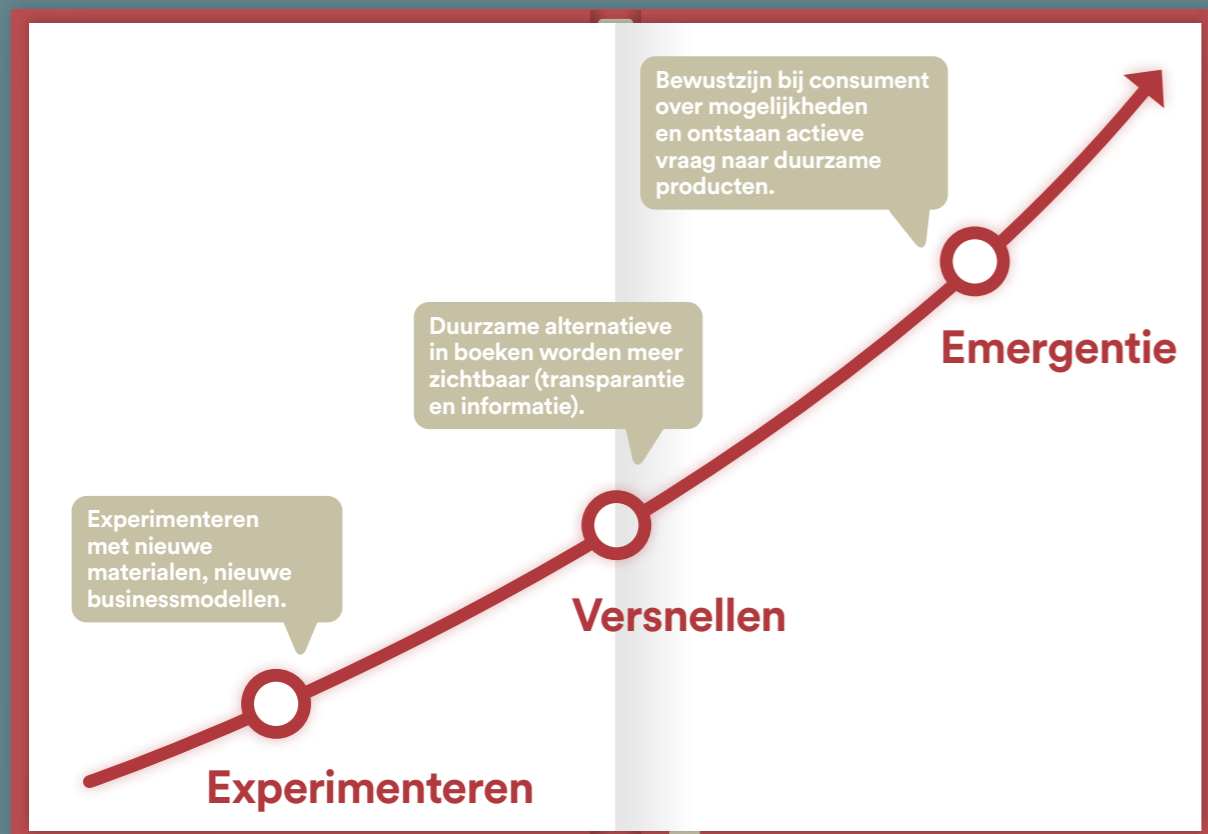
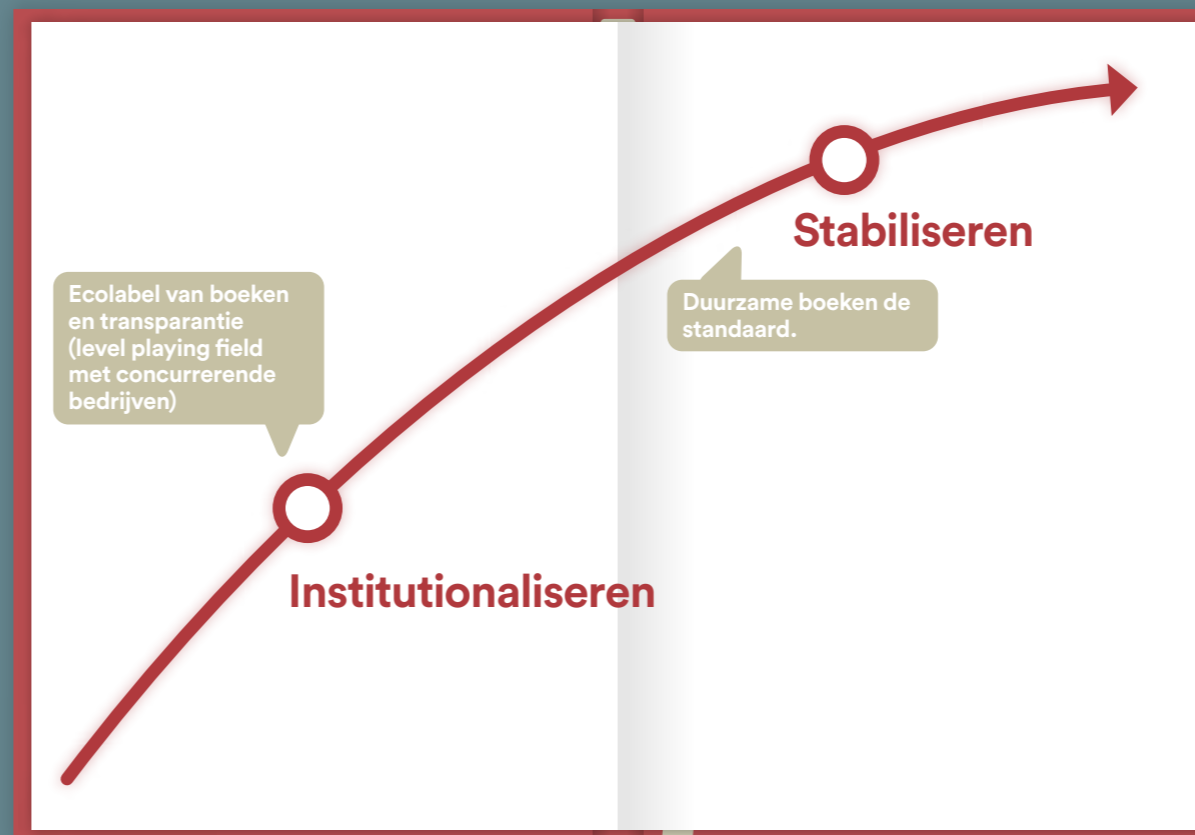
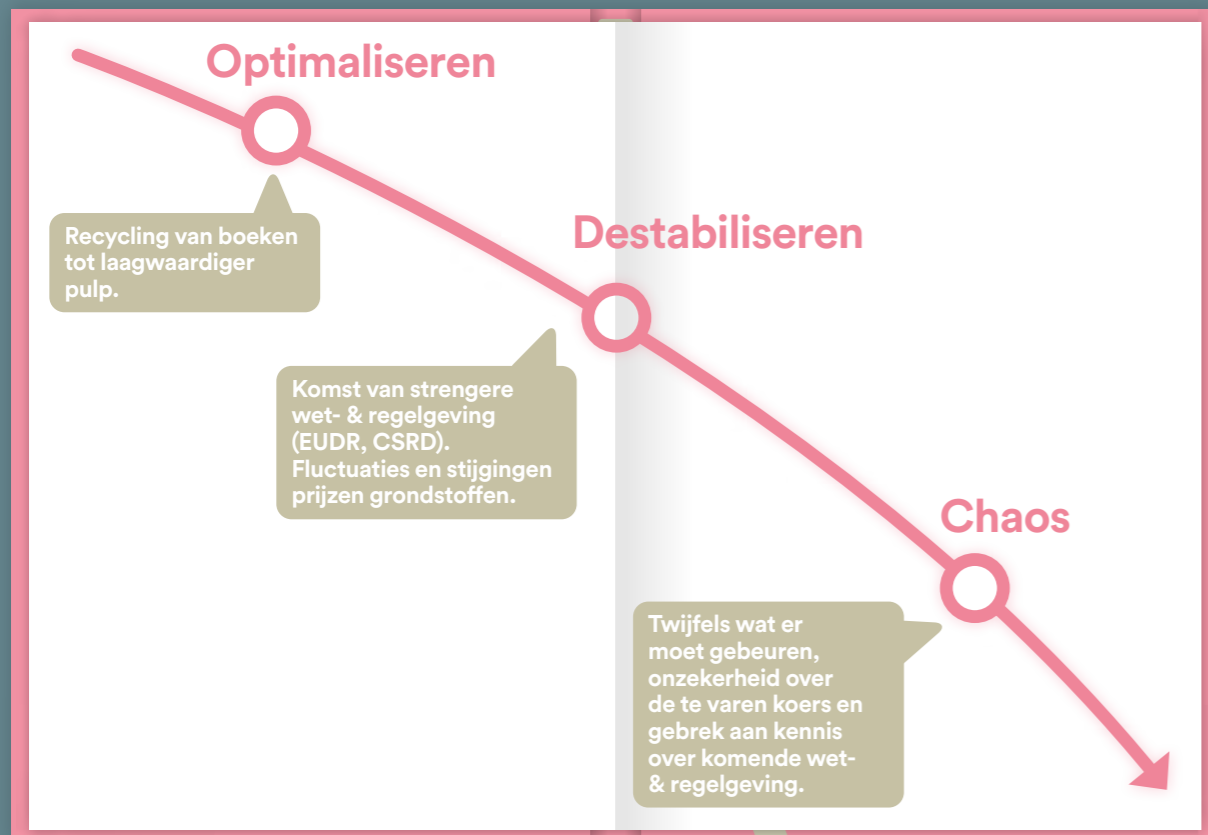
Hoewel het radicaal lijkt om in te zetten op het aanbieden van verhalen en belevenissen in plaats van producten, zijn er meerdere aanknopingspunten zichtbaar die duiden dat deze X-curve potentie heeft voor het boekenvak.

Zoals:

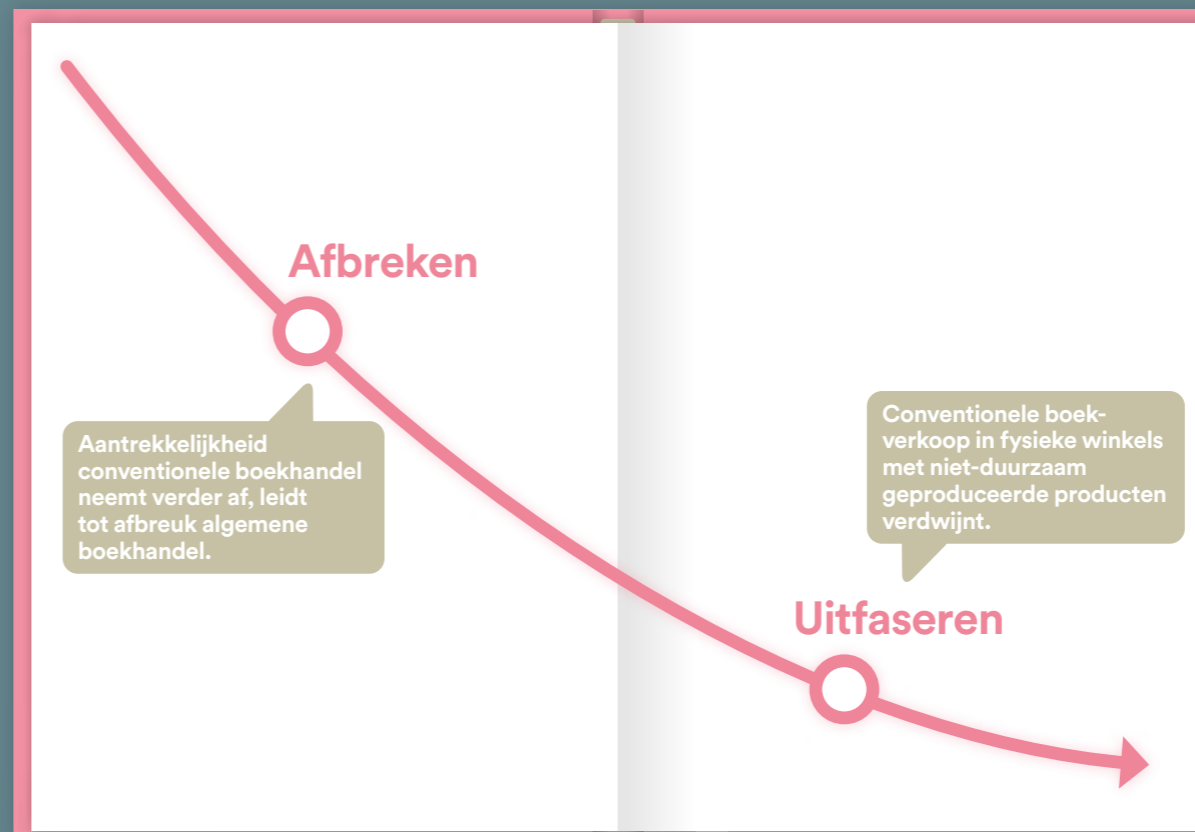
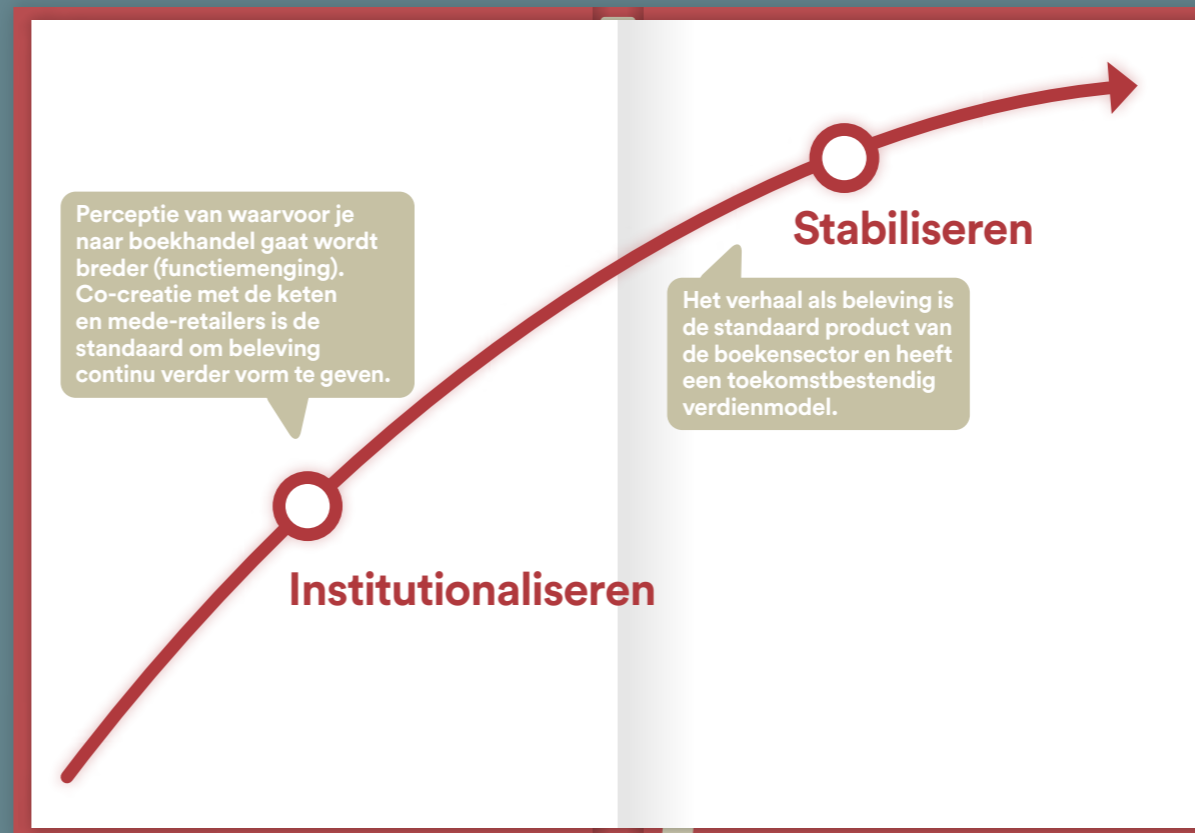
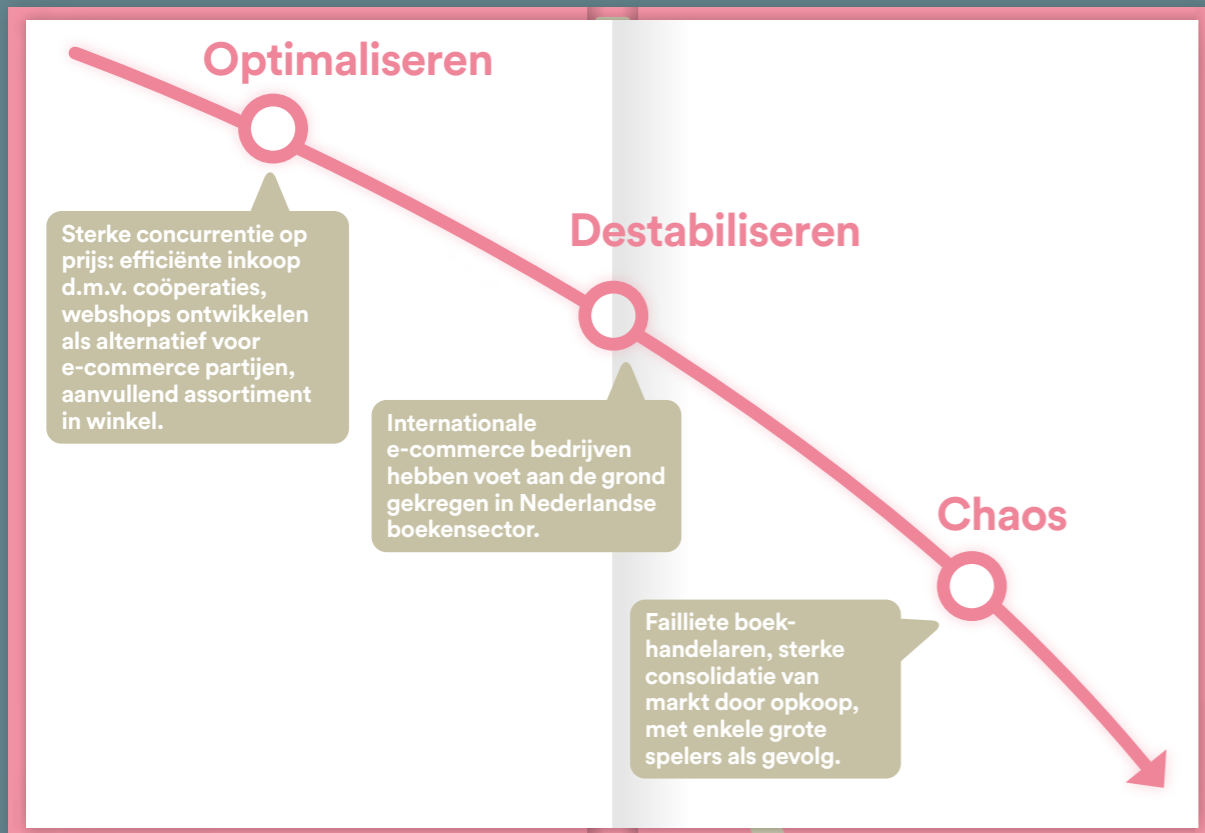
- een boekhandelaar die aangeeft dat hun kracht zit in het vertellen en verkopen van een verhaal;
- de boekhandelaar die de verkoop van een kookboek combineert met een kruidenpakket bij de kruidenier om de hoek;
- de functievervaging die bij vele boekhandelaren al intreedt door de combinatie van boekenverkoop met een koffiehoekevenementen of een gezamenlijk leesuur.

In het aanbieden van leeservaringen en boekgerelateerde diensten die verder gaan dan het traditionele verkoopmodel, kan de boekhandelaar zich onderscheiden t.o.v. de digitale verkoop van boeken. Hiervoor is samenwerking met de uitgeverijen van groot belang om passende verdienmodellen voor beide partijen vorm te geven en in te richten. Ook vanuit de inhoudelijke invulling van de beleving kan de uitgeverij toegevoegde waarde leveren.

Duurzame productiepraktijken



Het verhaal staat centraal



^k^v^b **BekeRk**
KEERTIJ
ARCIS

Dit is een afgeleide van de X-curve van Drift ontwikkeld door Keertij en Arcis.

Afbouw

Optimaliseren

Er worden eigenlijk maar weinig vraagtekens gezet bij de huidige manier van doen: lineaire productie en consumptie. De drijfveren om dit systeem te optimaliseren zijn vooral prijs gedreven.

Destabiliseren

De kritiek op de huidige manier van werken groeit: steeds meer mensen en partijen twijfelen aan de houdbaarheid. Problemen die gecreëerd worden door de huidige manier van werken worden steeds zicht- en voelbaarder, er ontstaan crises – zoals grondstoftekorten en milieuvervuiling – waar zowel de politiek als de markt niet meer omheen kunnen.

Chaos

Er ontstaat een tussenfase waarin het oude systeem nog niet volledig weg is en het nieuwe systeem nog niet stevig verankerd is. Ondertussen komt innovatie en creativiteit naar voren (emergentie), maar ervaart nog veel weerstand en twijfel.

Afbreken

Het wordt zichtbaar dat de oude manier van werken niet langer houdbaar is. Spelers die niet tijdig bewegen richting de nieuwe manier van werken verliezen relevantie of zelfs bestaansrecht.

Uitfaseren

Er wordt afscheid genomen van de oude manieren van denken, produceren en handelen. Niet duurzame praktijken en materialen worden uitgefaseerd.

Opbouw

Experimenteren

De interesse in een duurzame boekensector groeit sterk. Dit begint vaak in het klein in de vorm van experimenten, waarin radicaal nieuwe manieren van denken en produceren worden toegepast. Koplopers zien dit als ‘de toekomst’ en zien de noodzaak hiervan in. De praktische uitwerking van duurzame boekensector is nog wel deels onbekend. Maar door voldoende enthousiasme vanuit de sector ontstaat er experimenteeruimte en innovatiekracht.

Versnellen

Versnelling ontstaat wanneer deze alternatieven starten zich te verbinden en zichtbaar worden.

Emergentie

De opbouw van een nieuwe systeem is begonnen. Nieuwe bedrijven en initiatieven starten met duurzame principes als uitgangspunt. Met hun praktijken laten zij zien hoe de economie van de toekomst eruit kan zien. De transitie staat niet meer ter discussie.

Institutionaliseren

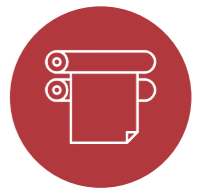
Nieuwe systemen, waarden en structuren beginnen vorm te krijgen. Innovatieve praktijken worden opgeschaald en breed geaccepteerd. Deze fase vraagt om samenwerking en leiderschap om nieuwe systemen te stabiliseren.

Stabiliseren

De nieuwe manier van werken wordt dominant. Het heeft zich bewezen als duurzaam en levensvatbaar, de voordelen worden breed erkend. Er ontstaat een nieuwe ‘normaal’, maar er blijft ruimte voor doorlopende aanpassing en verbetering.



Uitgever



**Drukkerij
& producent**



Distributeur



Boekhandel



**Branche-
organisatie**