

## DUURZAAMHEID &amp; TALENTEN

# Vormen van en voorwaarden voor duurzaam werken

**De nijpende financieel-economische, sociale en ecologische problemen waar de wereld vandaag de dag mee te maken heeft, maakt het nodig naarstig om te zien naar wegen die leiden naar een duurzame toekomst. In de hoogcomplexere samenleving waarin wij leven, is dit een gezamenlijke verantwoordelijkheid van bedrijfsleven, overheden, maatschappelijke organisaties en burgers. Het DISK project *Duurzaamheid: waar geef jij je talenten aan?* gaat uit van de gedachte, dat burgers ook in hun werkomgeving hiervoor verantwoordelijkheid kunnen nemen. Maar op welke wijze kunnen zij in hun rol van werknemer bijdragen aan duurzame ontwikkeling? En in hoeverre is hun werkomgeving in gunstige dan wel ongunstige zin van invloed op hun mogelijkheden?**

## Gerard van Eck

Gelet op de toestand in de wereld mag van bedrijven meer dan ooit tevoren verwacht worden, dat zij maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo), dat wil zeggen verantwoordelijkheid nemen voor de effecten van hun activiteiten op sociaal, ecologisch en economisch gebied. Dit vraagt van bedrijven dat ze niet enkel oog hebben voor hun eigen

*Vrijheid is een cruciale voorwaarde voor verantwoordelijkheid.*

korte en lange termijnbelangen (bijv. winst of continuïteit), maar ook voor die van andere belanghebbenden (*stakeholders*), en dat ze met hen in gesprek gaan en rekenschap aan hen afleggen. De belanghebbenden bij een bedrijf zijn in te delen in interne en externe belanghebbenden. Interne belanghebbenden zijn eigenaars, aandeelhouders, managers

en werknemers; externe belanghebbenden toeleveranciers, klanten, crediteuren, concurrenten, overheden, kenniscentra, opleidingen en maatschappelijke organisaties.

## Individuele en collectieve verantwoordelijkheid

In principe is alleen een individu in staat om te handelen of te beslissen, dus ook om verantwoordelijkheid te nemen. Een bedrijf is een samengestelde actor. Ze bestaat uit een bonte verzameling individuen, die hun handelingen en beslissingen op elkaar afstemmen. Om (maatschappelijk) verantwoord te kunnen ondernemen is een bedrijf dan ook aangewezen op vormen van afstemming tussen individuen, die als resultaat hebben dat er overeenstemming bestaat over het te voeren bedrijfsbeleid. Afhankelijk van de rechtsvorm van het bedrijf is de besluitvorming uiteindelijk een zaak van één of meer individuen (eigenaars, managers). Zij dragen juridische gesproken de verantwoordelijkheid voor een bedrijf. Aan de overige binnen een bedrijf werkzame individuen wordt dikwijls wel de mogelijkheid geboden

om in zekere mate invloed uit te oefenen op de besluitvorming, maar zij zijn uiteindelijk niet bevoegd om voor het bedrijf strategische besluiten te nemen. Dit verschil in beslissingsbevoegdheid betekent echter niet, dat werknemers in het geheel niet maatschappelijk verantwoord – of kortweg: duurzaam – kunnen handelen.

### Mvo-bedrijven

Op grond van bovenstaande overwegingen laten zich verschillende vormen van maatschappelijk verantwoord handelen van werknemers onderscheiden.

Een eerste handelingsvorm komt tot ontwikkeling zodra een bedrijf besluit aan mvo te gaan doen. Vanaf dat moment zal een bedrijf functies gaan creëren waarbinnen van werknemers expliciet verwacht wordt, dat ze mvo-beleid formuleren en/of ten uitvoer brengen. Zo'n bedrijf zal aan werknemers ook verantwoording afleggen over het gevoerde mvo-beleid en met hen in gesprek gaan over de verdere ontwikkeling van dit beleid. Deze handelingsvorm, die vooral in het grootbedrijf steeds vaker voorkomt, is voor werknemers wellicht de meest ideale vorm.

Echter, ook als een bedrijf nog niet besloten heeft aan mvo te gaan doen, zijn er handelingsvormen die werknemers de mogelijkheid bieden een bijdrage te leveren aan duurzame ontwikkeling. Werknemers kunnen daartoe gebruikmaken van hun individuele handelingsvrijheid die het bedrijf en/of de samenleving hen biedt. Om verantwoord te kunnen handelen of beslissen is namelijk cruciaal, dat er sprake is van een zekere mate van vrijheid. Voor handelingen of beslissingen onder dwang kan een werknemer niet verantwoordelijk gehouden worden. Hij heeft in dat geval namelijk geen keus om anders te handelen dan dat hem opgedragen is.



*Er is altijd een zekere ruimte voor werknemers om een functie naar eigen inzicht en goeddunken in te vullen.*

### Eigen werkplek verduurzamen

Een tweede mogelijke handelingsvorm heeft dan ook te maken met de individuele handelingsvrijheid die de eigen functie een werknemer biedt. Een werknemer verricht zijn werkzaamheden op basis van (een al dan niet schriftelijk vastgelegde) functieomschrijving, d.i. een weergave van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor een bepaalde functie. Gewoonlijk bevat ze ook een beschrijving van de rapportagelijnen. Wat er van een werknemer aan gedrag verwacht wordt, is echter nooit volledig vastgelegd. Er is altijd een zekere ruimte voor werknemers om een functie naar eigen inzicht en goeddunken in te vullen. Deze ruimte kan dus ook benut worden om alleen of met collega's samen binnen de straal van de eigen werkplek maatschappelijk verantwoorde activiteiten te ontplooiën. (Wie zich wil laten inspireren om de eigen werkplek te vergroenen, vindt bijvoorbeeld ideeën in het boekje *How to green your office* (te bestellen via: [www.howtogreenyouroffice.nl](http://www.howtogreenyouroffice.nl)). Of kijk op de websites: [www.duurzaam-aanhetwerk.nl](http://www.duurzaam-aanhetwerk.nl) en [www.mvovlaanderen.be](http://www.mvovlaanderen.be).)

### Beïnvloeden van binnenuit

Een derde handelingsvorm gaat uit van de vrijheid van een werknemer om binnen het bedrijf invloed uit te oefenen op het beleid. Daarbij kan gedacht worden aan de wettelijk geregelde mogelijkheden om indirect, via een OR of een personeelsvergadering met de werkgever te overleggen. Zo heeft een OR niet alleen het recht om advies te geven over voorgesteld beleid, maar ook het recht om zelf met voorstellen te komen. Voor zaken die direct te maken hebben met het personeelsbeleid is aan een OR instemmingsrecht toegekend. Verder dient een werkgever aan een OR alle informatie te verstrekken die deze nodig heeft om haar taak uit te voeren.

Naast deze wettelijke geregelde mogelijkheden tot beleidsbeïnvloeding zijn er binnen elk bedrijf ook andere, directe vormen van overleg – formeel en informeel – die werknemers mogelijkheden bieden om mee te praten en soms ook mee te beslissen over de gang van zaken binnen het bedrijf.

Werknemers die actief gebruikmaken van deze directe en indirecte mogelijkheden om het bedrijfsbeleid om te buigen richting mvo, hebben dikwijls niet genoeg aan goede communicatieve vaardigheden. Ook vaardigheden om met machtsverhoudingen binnen een bedrijf om te gaan zijn nodig.

### Beïnvloeden van buitenaf

Een volgende handelingsvorm gaat uit van de vrijheid van werknemers om zich buiten werktijd te verenigen. Vakbonden en andere maatschappelijke organisaties beschikken over allerlei netwerken waarbinnen werknemers hun kennis en ervaring kunnen uitwisselen ten einde het beleid van bedrijven, hier en elders in de wereld, in de richting van mvo om te buigen. Zo ondersteunt FNV Company Monitor de opbouw van netwerken tussen Nederlandse

werknemers van multinationals en hun buitenlandse collega's én doet ze onderzoek naar het sociale beleid van deze multinationals in ontwikkelings- en transitielanden ([www.fnvcompanymonitor.nl](http://www.fnvcompanymonitor.nl)). Soms nemen maatschappelijk organisaties de rol van waakhond op zich door misstanden aan de kaak stellen. Maar soms ook gaan ze formele samenwerkingsrelaties aan met een bedrijf of een groep van bedrijven om in gezamenlijkheid naar oplossingen te zoeken, die structurele verbeteringen tot stand brengen, veelal in productieketens. Er zijn ook voorbeelden van initiatieven waarbij werknemers zonder tussenkomst van een maatschappelijke organisatie besluiten samen te komen.

### Maatschappelijk zinvol werk

Een vijfde handelingsvorm gaat uit van de vrijheid van een werknemer om een arbeidsrelatie met een werkgever aan te gaan dan wel te beëindigen. De keuze voor een bepaald type baan begint in feite al zodra een leerling voor een bepaalde beroepsopleiding moet kiezen. Bij het maken van die keuze kan onder meer gelet worden op de maatschappelijke zinvolheid van de beroepsuitgangen van een bepaalde opleiding. Aan het eind van de schoolloopbaan is het maken van een keuze voor een bepaalde baan voor vrijwel iedereen onontkoombaar. Maar ook als de arbeidsloopbaan een aanvang genomen heeft, kan een werknemer met inachtneming van de regels besluiten zijn baan te beëindigen en om te zien naar een andere baan. Als een bedrijf maatschappelijk onverantwoord te werk gaat, of – nog erger – zijn werknemers verplicht hieraan mee te werken, kan dat een reden zijn een dergelijk besluit te nemen. Bij het zoeken naar een duurzame baan kan inmiddels gebruikgemaakt worden van bemiddelingsbureaus (bijv. Ecojob of Duurzame Vacaturebank) en beurzen (bijv. Fair Career Event).

## Omgevingsinvloeden

Hiervoor zijn enkele vormen van maatschappelijk verantwoord handelen beschreven, waaraan een individuele werknemer gestalte kan geven. Zijn al dan niet bewuste keuze



*Directe vormen van overleg – formeel en informeel – bieden werknemers mogelijkheden om mee te praten en soms ook mee te beslissen over de gang van zaken binnen een bedrijf.*

voor één of meer van deze handelingsvormen hangt enerzijds af van zijn persoonlijke antwoord op een reeks vragen. Bij welke maatschappelijke vraagstukken voel ik me diepgaand betrokken? In hoeverre wil ik in mijn werk inzetten voor duurzame ontwikkeling? Voor welke duurzame idealen wil ik me inzetten? Welke talenten kan ik inzetten? Anderzijds hangt zijn keuze af van de mogelijkheden die zijn omgeving hem biedt om bepaalde activiteiten te ontplooiën. Op micro-, meso- en macroniveau doen zich krachten gelden die

zijn keuzemogelijkheden in gunstige dan wel ongunstige zin beïnvloeden.

Het microniveau is het niveau van de personen met wie een werknemer dagelijks contacten onderhoudt (bijv. collega's, direct leidinggevende, klanten, cliënten, leveranciers). Als deze personen hem een zekere ruimte laten om zijn functie naar eigen inzicht en goeddunken in te vullen en bovendien positief staan tegenover mvo, dan zal dit zijn keuzemogelijkheden in gunstige zin beïnvloeden. Als deze maar beperkt zijn, dan kunnen ze door met deze personen in gesprek te gaan mogelijk verruimd worden.

Het mesoniveau is het niveau van de binnen het kader van een bedrijf functionerende personen en/of organen (bijv. hoger en middelmanagement, aandeelhouders, OR), die al dan niet bewust besluiten nemen over de voorwaarden waaronder gewerkt wordt. Als deze personen en/of organen een werknemer een zekere ruimte laten om van binnenuit dan wel buitenaf invloed uit te oefenen op het bedrijfsbeleid, dan zal dit zijn keuzemogelijkheden verruimen. Op dit niveau genomen besluiten laten zich gewoonlijk niet eenvoudig ombuigen.

Het macroniveau is het niveau van in de samenleving aanwezige economische, technologische, politieke, sociaal-culturele en ecologische krachten (bijv. markten, brancheorganisaties, overheden, kenniscentra, maatschappelijke organisaties, natuur), die van invloed zijn op de activiteiten binnen een bedrijf. De invloed die van deze krachten uitgaat, is dikwijls zo groot, dat deze enkel door een omvangrijk en langdurig transitieproces valt om te buigen.

GERARD VAN ECK GEEFT VOOR LANDELIJK BUREAU DISK UITVOERING AAN HET PROJECT DUURZAAMHEID: WAAR GEEF JIJ JE TALENTEN AAN?