

Medewerkers als aanjager

Of en zo ja, hoe een onderneming beleid ontwikkelt op het gebied van duurzaam ondernemen, is uiteindelijk een zaak van de leiding. Maar interne en externe belanghebbenden (stakeholders) kunnen wel invloed op de besluitvorming uitoefenen. Zo kunnen binnen een onderneming medewerkers het proces van verduurzaming aanjagen. Of ze dit ook daadwerkelijk doen, hangt af van de ruimte die ze hiervoor van de leiding krijgen, maar ook van hoe ze tegen het nemen van duurzame initiatieven door de onderneming aankijken.

Gerard van Eck

Wat medewerkers op het gebied van duurzaamheid van hun onderneming verwachten, hangt volgens de auteurs van *Duurzaam ondernemen waarmaken* (zie vorig artikel) af van het type medewerker. In hun onderzoek onderscheiden ze vier typen houdingen die medewerkers kunnen aannemen: pragmatisch, realistisch, idealistisch en praktisch idealist. Pragmatici staan open voor duurzame initiatieven, als wetgeving dit van de onderneming vraagt of dit aanwijsbaar tot economisch voordeel leidt. Realisten zijn voor duurzame initiatieven, als onontkoombaar is dat de maatschappelijke omgeving dit van de onderneming verwacht of als daarmee wordt voorkomen dat de reputatie van de onderneming schade oploopt. Idealisten willen dat de onderneming actief duurzame initiatieven ontplooit, omdat de onderneming en dus ook zichzelf zo hun moreel hoogstaande karakter tot uitdrukking kunnen brengen. Praktische idealisten tenslotte willen evenzeer dat de onderneming duurzame initiatieven ontplooit. Echter, ze willen hieraan zelf een praktische bijdrage leveren. Ze wachten niet af, maar steken als wereldburger zelf de handen uit de mouwen. (De invulling van

de verschillende typen medewerkers is voor rekening van de auteur, red.)

Deze typen medewerkers kun je in principe in elke onderneming tegenkomen, maar in de praktijk behoort bij elk type onderneming een bepaald type medewerker. De pragmatici zijn vooral te vinden in het inactieve ondernemingstype, de realisten in het reactieve, de idealisten in het actieve en de praktisch-idealisten in het proactieve ondernemingstype. De overgang naar een ander type duurzame onderneming gaat dan ook vrijwel altijd gepaard met het aantrekken van een ander type medewerker.

Issues

Naast de houding van medewerkers tegenover duurzaam ondernemen is ook van belang aan welke onderwerpen medewerkers prioriteit toekennen. De auteurs van *Duurzaam*

Aan welke duurzame issues kennen

medewerkers prioriteit toe?

ondernemen waarmaken hebben een lijst met 22 onderwerpen samengesteld. De issues op deze lijst hebben te maken met sociale, ecologische en economische vraagstukken (*people, planet en profit*). Uit de enquête onder werknemers van 20 grote Nederlandse werknemers blijkt dat deze vooral prioriteit toekennen aan de volgende onderwerpen: tegengaan van kinderarbeid, gezondheid, educatie, mensenrechten en beschikbaarheid van grondstoffen in de toekomst, efficiënt gebruik van water en energie. De eerste twee onderwerpen worden door meer dan de helft van de werknemers uitermate belangrijk gevonden; de overige door (bijna) de helft. De minste prioriteit kennen ze toe aan de onderwerpen: privacy, goed bestuur, ketenverantwoordelijkheid, biodiversiteit, dierenwelzijn, emancipatie en diversiteit. Overigens geldt voor deze issues, dat ook zij nog altijd door meer dan de helft van de werknemers van de onderzochte duurzame ondernemingen als uitermate belangrijk of belangrijk worden aangemerkt. Helaas biedt het boek geen zicht op hoe de issueprioritering verdeeld is over de verschillende medewerkerstypen. Hopelijk biedt nadere analyse antwoord op de vraag in hoeverre de prioriteiten van medewerkers met een pragmatische houding afwijken van medewerkers met een realistische, idealistische of praktisch-idealistische houding. Antwoord hierop kan handvatten aanreiken voor de wijze waarop onder medewerkers draagvlak voor verduurzaming kan worden gecreëerd.



Medewerkers kunnen een actieve bijdrage leveren aan het proces van verduurzaming.

Perceptiegaten

Nog belangrijker dan de onderwerpen waaraan werknemers prioriteit toekennen, is hoe zij de duurzaamheidsprestaties van hun bedrijf waarderen. Doet de onderneming ten aanzien van

een issue wat ze kan en zou moeten doen? Als dit het geval is, dan is er geen sprake van een zogeheten 'perceptiegat' tussen wat is én wat kan en zou moeten. Werknemers zullen dan niet gauw het initiatief nemen om de besluitvorming te beïnvloeden. Zo is voor veel werknemers 'veiligheid' een belangrijk issue, maar vinden ze tegelijk dat hun bedrijf goed scoort op het gebied van veiligheid.

Maar als een onderneming met haar inspanningen ten aanzien van een issue achterblijft bij wat werknemers zouden willen zien, dan is er wel sprake

van een gat. Naarmate dit gat groter is, zullen medewerkers meer geneigd zijn druk uit te oefenen op de bedrijfsleiding, zeker als er ook van buitenaf druk wordt uitgeoefend.

Uit het onderzoek blijkt dat deze perceptiegaten vooral bestaan bij de issues eerlijke handel, tegengaan van kinderarbeid, transparantie en aanpak van armoede. Echter, medewerkers geven vooral prioriteit aan de eerste twee onderwerpen. De kans is dus groter dat zij zich hiervoor in hun bedrijf zullen inzetten.

Sectorverschillen

Het medewerkeronderzoek biedt vooral zicht op de 'gemiddelde werknemer'. Tussen werknemers kunnen echter wat betreft issue-prioritering aanzienlijke verschillen bestaan. Deze laten zich door verschillende factoren

verklaren (leeftijd, geslacht, opleiding, afdeling enzovoorts). Een belangrijke verklaringsfactor is de bedrijfstak waarin wordt gewerkt. Zo hechten werknemers in de voedingsbranche begrijpelijkerwijs veel belang aan een gezond voedingspatroon, terwijl dit voor werknemers in andere sectoren een *non-issue* is. Hetzelfde valt te zeggen voor de gaten die medewerkers waarnemen. Zo vallen er in de sector financiële dienstverlening over de hele linie grote gaten, terwijl in andere sectoren er slechts bij enkele *issues* sprake is van gaten. Dit betekent dat de duurzaamheidsprestaties in de financiële sector in de ogen van werknemers achterblijven bij wat zij zou kunnen en moeten doen.

Medewerkerbetrokkenheid

De auteurs zijn positief over de bijdrage die medewerkers kunnen leveren aan het proces van verduurzaming. Ze moedigen de leiding van ondernemingen aan om medewerkers als relevante *stakeholders* hierbij te betrekken. Ze noemen enkele voorbeelden waarop dit kan worden gedaan:

- medewerkers informeren over het duurzaamheidsbeleid;
- medewerkers (via sociale media) vragen naar ideeën voor en meningen over de invulling van duurzaamheidsbeleid;
- inspiratiesessies met (jongere) medewerkers over duurzaamheid;
- duurzaamheidsbeleid als vast onderdeel van de agenda van het werkoverleg;
- werkgroep binnen de ondernemingsraad die aandacht heeft duurzaamheidsbeleid;
- bepaalde medewerkers als ambassadeurs voor duurzaamheid aanwijzen;
- medewerkers mogelijkheid bieden mee te doen aan vrijwilligersprogramma's die een relatie hebben met de kernactiviteit van de onderneming.

Als medewerkers actief bij de verduurzaming worden betrokken, is de kans groot dat er een strategisch kantelpunt wordt bereikt. De realiteit is echter dat pas het actieve en proactieve ondernemingstype werk maakt van het stimuleren van de medewerkerbetrokkenheid. Het inactieve en reactieve ondernemingstype neemt geen initiatief tot dialoog met de eigen medewerkers over duurzaamheid.

Medewerkers betrekken bij

duurzaamheid loont.

Duurzame waarde

Onderzoek wijst uit dat het actief betrekken van medewerkers bij het proces van verduurzaming bijdraagt aan meervoudige waardecreatie. Als medewerkers hun talenten kunnen inzetten voor het realiseren van sociale en ecologische waarden, zijn ze ook tevreden over hun werk en trots op hun onderneming. Met als gevolg dat ze gemotiveerd zijn voor hun werk, bereid zijn met minder loon genoegen te nemen en ze langer in dienst blijven. Voor de onderneming betekent dit alles dat ze minder kosten hoeven te maken voor de werving en beloning van personeel. Kortom: medewerkers betrekken bij duurzaam ondernemen loont!

GERARD VAN ECK GEEFT UITVOERING AAN HET DISK PROJECT *DUURZAAMHEID: WAAR GEEF JIJ JE TALENTEN AAN?* MEER INFO: WWW.DUURZAAMHEIDENTALENTEN.NL.