



ARENA

Respect: haal buitenwereld naar binnen



Astrid Schrama, gastredacteur
redactie@penoactueel.nl

Veel organisaties gebruiken duurzaamheid als marketinginstrument. Toch durven weinigen de stap naar duurzaam ondernemen werkelijk te maken, omdat het een radicale omslag betekent. Het is geen speeltje of hype, maar een nieuwe vorm van integraal denken en werken. Bovendien werkt het alleen als het onderdeel wordt van alle bedrijfsprocessen.

Mensen willen werken bij een organisatie die oog heeft voor het welzijn van de mens en haar omgeving. Iedereen wil zijn persoonlijke waarden en normen in het werk vormgeven en zoekt daarom een organisatie die daarbij past. Mensen werken het liefst voor een organisatie die zich ethisch en sociaal verantwoordelijk opstelt. Dit in tegenstelling tot welvaart, het richten op winst en resultaat. Daarnaast duwt de maatschappij organisaties steeds meer in een duurzame richting en oefent daarvoor steeds meer druk uit. Zo eisen consumenten een energiezuinig huis, een schone auto en gezond, biologisch en fair trade voedsel.

Daar is echter een andere manier van werken voor nodig. Er zijn nog steeds misverstanden over wat duurzaam ondernemen is. Sommige organisaties zeggen: 'We geven geld aan een goed doel en printen op chloorvrij

papier: dus wij doen aan duurzaam ondernemen'. Maar dit zijn slechts kleine voorbeelden van 'window dressing'.

Bij duurzaam ondernemen vertaalt de omgang met het milieu en sociaal-maatschappelijke onderwerpen naar het handelen van de organisatie en de medewerkers. Wat zijn bijvoorbeeld de effecten van het dagelijkse werk op het milieu? Of hoe respectvol gaat de organisatie om met haar medewerkers?

Reputatieschade voorkomen

Bij sommige organisaties is duurzaamheidsbeleid ontstaan om reputatieschade te voorkomen en risico's te vermijden. Bij deze organisaties is de motivatie om duurzaam te ondernemen meer opgelegd door de omgeving. Kijk bijvoorbeeld naar de supermarktketens die nu alleen nog 'groene' chocolade verkopen.

Andere organisaties willen door duurzaam te ondernemen vooral hun identiteit versterken. Of ze kunnen niet achterblijven, omdat de concurrent ook duurzame initiatieven onderneemt.

Duurzaam ondernemen is pas succesvol als een organisatie kijkt naar haar positie in de maatschappij en zich bewust is van haar plaats in de samenleving. Een goed duurzaamheidsbeleid werkt uiteindelijk naar drie kanten: People, Planet en Profit. Hoe verbeter je de menskant (people), hoe bescherm je de natuur (planet) en hoe creëer je tegelijkertijd winst (profit).

Een goed HR-beleid is dus een voorwaarde voor duurzaam ondernemen. Duurzaam ondernemen valt of staat door de medewerkers. Aan de ene kant vormen zij de druk om met duurzaam ondernemen aan de slag te gaan. Mensen willen immers steeds

Duurzaam ondernemen bij Peeze

'Duurzaamheid is niet de markt in te rammen'

Peeze is al ruim 130 jaar mondiaal een van de meest moderne en milieuvriendelijke koffiebranderijen. Bewust van de wereld om zich heen bij alles wat zij doet. Of het nu gaat om eerlijke handelsvoorwaarden (Fairtrade Max Havelaar), milieuvriendelijk verbouwen (EKO) of verantwoord energiegebruik. Duurzaamheid staat voorop.

"Wij streven niet naar winstmaximalisatie, maar ons hoogste doel is continuïteit", zegt Timmo Terpstra, directeur van Peeze. Kwaliteit en duurzaamheid staan centraal in de werkwijze en organisatie. Het is de ambitie van Peeze om dé autoriteit op het gebied van koffie te zijn en één van de koplopers op het gebied van duurzaamheid. Koploper zijn, betekent pionieren en soms mislukt een initiatief. Zo introduceerde Peeze enige tijd geleden biologische koffiemelkcupjes. Helaas kon de kwaliteit van de koffiemelk niet gegarandeerd worden. En dan wint de kwaliteit het van de duurzaamheid.

Peeze ondersteunt maatschappelijke projecten die verbonden zijn met hun product. Zo verstrekken zij koffie aan de voedselbank of daklozen. "Wij houden brainstormsessies met het personeel over hoe wij nog groener kunnen ondernemen. Bijvoorbeeld over het hergebruik van onze afvalstromen. Zo zijn we nu aan het onderzoeken of we van de koffiedrab kleding kunnen maken", vertelt Timmo Terpstra.

Passie voor duurzaamheid

Margo Gellekink, P&O-adviseur legt uit hoe duurzaam ondernemen terugkomt in het HRM-beleid: "Allereerst staat het belang dat Peeze hecht aan duurzaam ondernemen in de advertentieteksten. Wij selecteren mensen bewust op hun passie voor duurzaamheid en kwaliteit. Want wij willen dat zij deze waarden ook overbrengen aan de klant en dat zij Peeze verder helpen om nog duurzamer te worden."

De selectie van kandidaat-accountmanagers vindt plaats via een workshop in de eigen showroom. "Wij zoeken geen harde sales-mensen, maar mensen die met respect met elkaar omgaan en geen concurrerend gedrag vertonen tijdens de workshop. In onze wereld werkt het niet om duurzaamheid de markt in te rammen. We verkopen geen duurzaamheid. We verkopen goede koffie, die verantwoord verbouwd is. De geur van de branderij verspreidt het", vult Timmo Terpstra aan.



ANP PHOTO/VIDIFOTO

vaker werken voor een werkgever die zich ethisch en sociaal verantwoordelijk opstelt. Daarnaast kiezen starters op de arbeidsmarkt vaker hun toekomstige werkgever op het duurzaamheidsbeleid. Anderzijds zijn medewerkers cruciaal om het echt te laten leven.

Een belangrijke voorwaarde is dat duurzaamheidsbeleid aansluit bij de 'core business'. Het mag geen losstaande uiting zijn.

Orang oetang

Een IT-organisatie die zich inzet voor de bescherming van de orang oetang

op Borneo, omdat de directeur gek is op apen, past niet. Dit zou wel passen bij de omroeporganisatie LLink. Net als dat het beschikbaar stellen van computers voor senioren in bejaardenhuizen goed aansluit bij de IT-organisatie.

Een ander voorbeeld is een zorgverzekeraar die het goede voorbeeld

Duurzaam ondernemen bij Nuon

Midden in de samenleving nu en in de toekomst

Nuon produceert energie en levert die aan consumenten en zakelijke klanten. Deze internationale onderneming streeft naar een betrouwbare, betaalbare en zo schoon mogelijke energievoorziening, bouwt aan een toonaangevende positie op het gebied van duurzaam ondernemen en wil in 2050 CO₂-neutraal opereren.

Duurzaam ondernemen betekent voor Nuon een zorgvuldige afweging maken voor de zorg van het milieu, de belangen van klanten, haar medewerkers en de samenleving. Het medewerkerbestand moet een afspiegeling zijn van de samenleving. Daarom wil Nuon diversiteit bevorderen.

De kernwaarden Respect, Klantfocus, Innovatie en Resultaatgerichtheid reflecteren wat Nuon als organisatie wil zijn. Deze kernwaarden zijn uitgewerkt in een aantal kerncompetenties en vormen de basis waarop met medewerkers afspraken worden gemaakt over te behalen doelstellingen en waar zij op worden beoordeeld.

Hoe komt duurzaam ondernemen terug in het HR-beleid? "Op verschillende manieren. Wij stellen bijvoorbeeld voor zakenreizen hybride bedrijfsauto's ter beschikking, maar gaan ook verder", vertelt **Annemarie Kuks, vicepresident HRM & Safety**. "Wij stimuleren het gebruik van de fiets en openbaar vervoer zoveel als

mogelijk door de (lease)auto minder aantrekkelijk te maken. Verder krijgen onze medewerkers via het personeelsblad de kans om te laten zien hoe zij zelf in hun privéleven groene initiatieven nemen. Dit wordt erg goed ontvangen. Het maakt mensen enthousiast."

Step2Work

Nuon verbindt zich onder meer met de samenleving via het werkervarings-traject Step2Work. Jonge werkzoekenden krijgen een werkervaringsplaats en een bijpassende vakopleiding bij Nuon. Zo'n traject levert veel voordeel op: de deelnemers zetten een stap richting sociaal-economische zelfstandigheid en hun begeleiders ontwikkelen coaching- en leidinggevende vaardigheden. Ongeveer 50 procent van de deelnemers komt daarna bij Nuon in dienst.

Een ander mooi voorbeeld van duurzaam ondernemen is de 'generatiesessie' die onlangs op initiatief van het interne jongeren netwerk is gehou-

den. Leden van de Raad van Bestuur en vertegenwoordigers van diverse generaties die binnen Nuon werkzaam zijn, komen met elkaar in contact via een brainstormsessie. Wat beweegt een twintiger? Wat drijft een dertiger? En hoe kunnen vijftigers leren van twintigers, en omgekeerd? Generaties verbinden. Praten met de toekomstige generatie over hoe Nuon een aantrekkelijke werkgever kan zijn én blijven: generatieproof. "Een slagkrachtige organisatie zijn, die de externe wereld meeneemt: dat is mijn ambitie", aldus Annemarie Kuks.



Annemarie Kuks

geeft op het gebied van gezondheid en welzijn aan haar eigen medewerkers. Door bijvoorbeeld initiatieven te ont-plooien om het ziekteverzuim terug te dringen, of door sportfaciliteiten aan te bieden. Of een opleidingsinstituut die haar eigen medewerkers continu aanmoedigt een leven lang te leren. En die zich daarnaast inzet voor kinderen in de regio die moeilijk kunnen leren of een leerachterstand hebben.

Faciliterende rol HR

HR kan een faciliterende rol vervullen bij duurzaam ondernemen. Dit kan met behulp van het opstellen van **waarden**. Een collectieve set kernwaarden is een eerste stap om duurzaam ondernemen te verankeren. Medewerkers identificeren zich aan de hand van deze kernwaarden met de organisatie en zullen zich er dan ook voor willen inzetten. Het roept trots en loyaliteit op.

Verder kan HR twee of drie **thema's** kiezen. Koppel hier uitdagende doelstellingen aan en integreer de thema's vervolgens in doelstellingen in de ontwikkelings- en beoordelingscyclus. Het gaat erom actuele thema's op de agenda te zetten. Kies dus een thema waar de organisatie echt invloed op heeft, zodat je (kleine) successen kunt boeken. Dat geeft energie voor elke volgende stap.

Tips voor formele plek duurzaam ondernemen in dagelijks werk

1. Zorg voor **draagvlak**, zowel topdown als bottom-up. Organiseer brainstormsessies over duurzaam ondernemen en laat medewerkers zelf duurzame initiatieven bedenken. Laat best practices zien, zet deze op intranet, internet of in het personeelsblad. Dat stimuleert nog meer initiatieven.

2. **Integreer** duurzaam ondernemen in alle **HR-processen**:

- werving en selectie: vermeld het belang in advertentieteksten (employer branding). Dit trekt ook de juiste mensen aan.
- introductie: illustreer bijvoorbeeld via een dilemmaspel hoe de waarden van de organisatie vorm worden gegeven naar praktijksituaties.
- ontwikkeling- en beoordelingscyclus: doe aan 360 graden

feedback: laat medewerkers ook managers beoordelen.

- beloning: koppel bonussen aan de prestaties op het gebied van duurzaam ondernemen, bijvoorbeeld verlaging ziekteverzuim, medewerkertevredenheid et cetera.
- opleidingenbeleid, MD-programma's: bevorder een ethische, transparante en coachende leiderschapsstijl binnen de organisatie.
- gezondheid en welzijn: arbo, ziekteverzuim, reïntegratiebeleid, sportfaciliteiten, RSI-preventie en dergelijke.

3. **Balans privé-werk**: bied de mogelijkheid voor flexibele werktijden/ thuiswerken.

4. **Diversiteitmanagement**: zorg voor een evenwichtige balans in

leeftijd, man/vrouw, allochtonen, arbeidsgehandicapten.

5. **Mobiliteitsbeleid**: bied een fietsenregeling, of de mogelijkheid de (hybride) leaseauto te verruilen voor een ov-kaart of stel een mobiliteitsbudget beschikbaar.

6. Lever een **bijdrage** aan de **reductie van de CO₂-uitstoot**: biedt de mogelijkheid van videoconferenties, eyecatcher en zorg voor een afname van (internationale) vlieguren.

7. **Creëer bewustzijn** over 'groene' producten: verstrek bijvoorbeeld fair trade- en biologische koffie/lunches, doe aan papierreductie en gebruik milieuvriendelijk papier, dat dubbelzijdig geprint wordt.

COLUMN

Houtje-touwtje



Astrid Schrama

Astrid Schrama is naast gastredacteur van deze editie zelfstandig HR-professional en projectmanager

De tijd dat we in onze houtje-touwtjesjas en geitenwollensokken het vuur uit onze sandalen liepen voor de medewerker ligt ver achter ons. Of is er inhoudelijk niet zo veel veranderd? Hebben we anno 2010 alleen een uiterlijke metamorfose ondergaan en lopen we nu in een strak maatpak met Van Bommel schoenen?

Dat ons vakgebied gaat veranderen, horen we eigenlijk al jaren. De traditioneel uitvoerende HR-taken verdwijnen buiten de organisatie of komen bij het management terecht. Maar toch bestaat ons werk hier nog voornamelijk uit! En nemen we nog steeds teveel de taak van de manager over. Bij sommige organisaties zie ik immers een ratio van 1 op 50. Daarnaast moeten we zakelijker worden en adviezen financieel leren

onderbouwen. We moeten alle facetten van de organisatie door en door kennen, zodat we het HR-beleid daarop kunnen afstemmen. Partners in business dus.

In ieder geval is het hoog tijd voor een voorlichtingscampagne voor vernieuwde HR-opleidingen. Oordeel zelf, ben je: geschikt of ongeschikt? In ons vak weten we zo goed te vertellen wanneer iemand geschikt of ongeschikt is tijdens het werving- en selectietraject. Maar hoe zit dit voor onszelf? Is dit niet een typisch voorbeeld dat bij de loodgieter de kraan lekt?

De meeste vakgenoten zijn niet in staat de verschuiving te maken. Als we echt een strategische rol willen vervullen, moet de HR-professional andere vaardigheden ontwikkelen. Meer vooruitkijken en innovatief adviseren over

ontwikkelingen in de markt op de lange termijn. We moeten wisselende rollen vervullen: van analist, bedenker, ontwikkelaar, initiator, coach, teambuilder tot kennismanager. En we moeten daarbij ook nog duurzaam ondernemen. Toch die sandalen maar weer uit de kast halen?

Past ons dit nieuwe gezicht? Kunnen en willen we de stap wel maken? Gaan we mee met de wind of zitten we in een identiteitscrisis?

Er is hoop! Maak een afspraak met een loopbaancoach en switch je loopbaan. En voor degenen die het wel aandurven: sta voor je vak en laat je stem horen. Wees die spiegel, stel zaken ter discussie en volg de ontwikkelingen in de markt. De tijd van houtje-touwtje oplossingen is voorbij.