

Medewerkers motiveren voor duurzaamheid

# Ook **HR** wordt beter van **MVO**

■ Hermien Vanoost

Werkgevers pakken graag uit met hun engagementen rond maatschappelijk verantwoord ondernemen. Naar rekrutering en retentie toe doen ze daar zeker hun voordeel mee. “De grote uitdaging is consequent zijn”, zeggen de academici. Zij raden aan ook de medewerkers zelf te betrekken. Hieronder alvast enkele suggesties.

**L**uisa Neubauer is het gezicht van de Duitse klimaatbeweging en kwam onlangs bij ons in het nieuws nadat ze een zitje in de raad van toezicht van het toekomstige Siemens Energy AG had geweigerd. Topman Joe Kaeser had haar die job aangeboden na alweer een weekend van protesten tegen de samenwerking van zijn bedrijf met Adani Power. Het energiebedrijf uit India wil in Australië een van de grootste steenkoolmijnen ter wereld bouwen en kocht bij Siemens een seinsysteem voor de treinverbinding tussen de mijn en de kolenhaven. Dat Siemens daarop inging, is volgens Neubauer onverzoenbaar met de belofte van het bedrijf om tegen 2030 klimaatneutraal te zijn. “Steenkool is een van de meest vervuilende brandstoffen en ligt mee aan de basis van de klimaatverandering”, klinken haar argumenten. Het voorstel van Kaeser om in de raad van toezicht plaats te nemen, wees de activiste af uit vrees niet langer onafhankelijk te kunnen zijn in haar commentaar op het bedrijf.

## Generatie Duurzaam

De reactie van Neubauer is volgens Ingrid Molderez, professor aan het Centrum voor Economie en Duurzaam Ondernemen van de KU Leuven, typerend voor de nieuwe generatie die zich op de arbeidsmarkt aandient: “Zij verwachten van hun werkgever een overtuigde visie op duurzaamheid en een duidelijk engagement tegenover mens, milieu en maatschappij. Ik vermoed dat we in de toekomst nog wel meer verhalen als deze van Neubauer zullen horen.” Collega Hans Verboven, die aan de Universiteit Antwerpen lesgeeft aan de faculteit Bedrijfswetenschappen en Economie, treedt haar bij: “Niet het loon, maar wel het imago van de onderneming is voor jongeren doorslaggevend wanneer ze een arbeidscontract ondertekenen.

Jongeren kiezen niet meer blindelings voor een bank of multinational als eerste werkgever. Als ze merken dat het businessmodel of de bedrijfscultuur onvoldoende op duurzaamheid gericht is, haken ze af. Daarom bijvoorbeeld zijn start-ups, waar duurzame waardencreatie en maatschappelijk engagement vaak het uitgangspunt vormen, bij jongeren zo populair zijn.”

De uitspraken van Molderez en Verboven vinden steun in het jongste Employer Brand-onderzoek van Randstad (2019). Bijna een op vijf werknemers die aan de studie deelnamen – in totaal vulden 14.000 Belgen de online vragenlijst in – plaatste Corporate Social Responsibility in de top vijf van criteria die de aantrekkelijkheid van een werkgever bepalen. Bij de -25-jarigen was dit zelfs een op vier. In haar analyse merkt Randstad op dat CSR nooit eerder een hogere score haalde dan in 2019. Ter vergelijking: in 2018 stond CSR bij 14 procent van de deelnemers in de top vijf van belangrijkste criteria bij de keuze van een werkgever. Het lijkt er dus op dat het belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen voor werknemers toeneemt.

“Niet alleen voor rekrutering, ook voor retentie biedt investeren in duurzaamheid duidelijke voordelen”, zegt Lars Moratis, professor Sustainable Business aan de Breda University of Applied Sciences en leerstoelhouder Management Education for Sustainability aan de Antwerp Management School. “In de voorbije decennia is herhaaldelijk aangetoond dat werknemers uit organisaties die maatschappelijke engagementen opnemen zich gelukkiger en meer verbonden met de onderneming voelen. De autonome motivatie ligt hoger, ze werken harder en blijven langer aan boord.”

## MVO is niet hetzelfde als filantropie

Dat veel werkgevers zich bewust zijn van die positieve effecten, merken we bij HR Square aan de vele persberichten die we erover ontvangen. Bedrijven staan te drummen om hun vrijwilligerswerk, hun klimaat-neutrale maatregelen of hun geldinzamelingsacties voor de Warmste Week bekend te maken. Hans Verboven reageert nuchter: “Ik heb natuurlijk niets tegen die initiatieven, maar eigenlijk hebben ze niet veel met maatschappelijk verantwoord ondernemen te maken. Ik vind het eerder filantropie. Het is pas als de gehele organisatie in alles wat ze doet gevolg geeft aan het engagement voor mens, milieu en maatschappij, dat we

## ESSENTIE

- MVO is een verbeteringsproces waarbij economische, milieu- en sociale overwegingen op een geïntegreerde, systematische manier in de hele bedrijfsvoering worden opgenomen.
- Werknemers uit organisaties die maatschappelijke engagementen opnemen, zijn gelukkiger en gemotiveerder, voelen zich meer verbonden, werken harder en blijven langer aan boord.
- HR heeft veel mogelijkheden om werknemers warm te maken voor duurzaamheid. Dat kan door financiële stimuli te geven, maar ook door de betrokkenheid te verhogen.



> **Lars Moratis (Breda University of Applied Sciences, Antwerp Management School):**

*“In HR gaat het vaak over duurzame inzetbaarheid. Op welke manier kunnen we de inzetbaarheid van medewerkers verhogen, zodat ze langer en met meer plezier aan het werk kunnen gaan? Maar een net zo interessante en noodzakelijke vraag is: in welke mate zijn medewerkers inzetbaar voor duurzaamheid?”* © GF



> **Ingrid Molderez (KU Leuven):** *“Laat werknemers zelf met de duurzaamheidsthema's aan de slag gaan, geef hen eigenaarschap, steun en vertrouwen. Wellicht is dat de meest effectieve manier om werknemers maatschappelijk verantwoord te leren denken en werken.”* © GF

van duurzaamheid kunnen spreken. Het gaat over consequent zijn over de hele lijn.”

De definitie die we vinden op de website van MVO Vlaanderen, het platform waarop de Vlaamse overheid informatie en instrumenten rond MVO bij elkaar brengt, sluit daar naadloos bij aan: ‘Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een continu verbeteringsproces waarbij ondernemingen op systematische wijze economische, milieu- en sociale overwegingen op een geïntegreerde manier in de gehele bedrijfsvoering opnemen.’

Verboven ziet het zo: “Duurzame ondernemers doen er alles aan om de positieve effecten van hun activiteiten te verhogen en de negatieve effecten voor mens, omgeving, mobiliteit enz. te verminderen, dit op systematische wijze. De uitdaging voor bedrijven, en ook voor HR, is medewerkers zover te krijgen dat het een gewoonte wordt om duurzaam te denken.”

### Sustatool

In samenwerking met MVO Vlaanderen ontwikkelde Verboven een methodiek om organisaties in dat verandertraject te ondersteunen. Bedrijven of teams kunnen er zelfstandig mee aan de slag. Verboven: “De Sustatool, die de klassieke projectmanagementaanpak volgt, is opgebouwd rond vijftien duurzaamheidsthema's, die gelinkt zijn aan ofwel ‘product & service excellence’, ofwel operationele excellentie, ofwel organisationele excellentie. Onder die laatste zitten ook aspecten van HR, zoals persoonlijke ontwikkeling en diversiteit.”

De eerste stap die de tool voorstelt, is analyse. Via een vragenlijst krijgt de organisatie inzicht in haar sterke en zwakke punten, bij elk van de vijftien thema's. Die oefening laat toe om richting te geven en de acties te selecteren die bij de duurzaamheidsvisie, de aard en de werking van de organisatie passen (stap twee en drie). Verboven: “Een bedrijf dat bijvoorbeeld veel energie verbruikt of moeite heeft om talent in huis te houden, zal daar in zijn actieplan logischerwijze nadruk op leggen. De tool zelf bevat een waaier van projecten en acties waaruit de organisatie kan putten en waaraan ook indicatoren gekoppeld zijn voor de latere opvolging.”

De professor-ondernemer, die zelf een vijftigtal bedrijven in profit en non-profit heeft begeleid in het gebruik van de Sustatool, raadt aan om in het begin van het traject een stuurgroep aan te stellen, met daarin medewerkers uit alle lagen van de organisatie. Van manager tot poetsvrouw. “Niet alleen zullen zo de juiste prioriteiten gelegd worden, het duurzaamheidsdenken zelf zal ook gemakkelijker in de organisatie doorsijpelen. Die medewerkers zullen de voortrekkers zijn op de werkvloer, zodat de acties ook uitgevoerd geraken (stap vier).”

De laatste stap is rapporteren. De acties en indicatoren worden teruggekoppeld aan de doelstellingen, waarna de stuurgroep aan een nieuwe cyclus kan beginnen. “In het ideale scenario zal na verloop van tijd de stuurgroep overbodig worden”, zegt Verboven. “Dan is het denken over duurzaamheid een automatisme geworden en in de normale structuur van de organisatie ingebed.”

## Duurzaamheidsintelligentie

Dat de HR-afdeling een belangrijke rol in dit proces zal spelen, spreekt voor zich. Eerst en vooral door zelf een duurzaam HR-beleid op poten te zetten – met ruimte voor inspraak, jobcrafting, een persoonlijk ontwikkelingsplan, outplacement, inplacement... – maar ook door het bewustzijn rond duurzaamheid bij de medewerkers aan te wakkeren. Lars Moratis legt uit: “In HR gaat het heel vaak over duurzame inzetbaarheid. Op welke manier kunnen we de inzetbaarheid van medewerkers verhogen, zodat ze langer en met meer plezier aan het werk kunnen gaan? Maar een net zo interessante en noodzakelijke vraag is: in welke mate zijn medewerkers inzetbaar voor duurzaamheid? Zijn ze uitgerust om mee een antwoord te formuleren op de duurzaamheidsvraagstukken die voor ons liggen? Het is aan HR om de instrumenten mee aan te reiken.”

Volgens Moratis kan dat bijvoorbeeld via leiderschapstrainingen. “We zouden leidinggevendenden moeten aanmoedigen om kritisch na te denken over veronderstellingen rond duurzaamheid en om nieuwe perspectieven te gebruiken. Organisaties hebben de neiging om altijd met dezelfde partners samen te werken. Maar om de maatschappelijke en ecologische uitdagingen het hoofd te bieden, zullen we ook onbekende paden moeten betreden. We zullen het lef moeten hebben om te experimenteren. In plaats van te proberen het bestaande efficiënter te doen, zouden we ons moeten afvragen of er ook andere mogelijkheden zijn. Dat is wat ik naïeve duurzaamheidsintelligentie noem. Naïef, omdat we niet exact weten welke richting het zal uitgaan en tot welke resultaten het zal leiden. De leidinggevende kan daarin het voortouw nemen.”

Openheid en discussie over duurzaamheid aanmoedigen, is een andere rol die leidinggevendenden op zich zouden kunnen nemen. “De verhalen die we over duurzaamheid horen, blijven erg zwart-wit”, zegt Moratis, “met aan de ene kant de apocalyps en aan de andere kant de utopie. We hebben andere verhalen nodig, die eerlijker en realistischer zijn. Leidinggevendenden zouden het initiatief kunnen nemen, enerzijds door te tonen wat mogelijk is, anderzijds ook door te zeggen van welke gewoontes we afscheid zouden moeten nemen. Dat is ‘narratieve intelligentie’ tonen. Door het gesprek met werknemers aan te gaan, kunnen ze draagvlak creëren en hen aanmoedigen een eigen rol in het verhaal te vinden.”

Ten slotte ziet de AMS-professor organisaties, opnieuw vooral de leidinggevendenden, graag ook meer ‘natieve duurzaamheidsintelligentie’ ontwikkelen: “Als we beslissingen nemen, laten we ons vaak leiden door datgene wat we zintuiglijk kunnen waarnemen of wat economisch in ons voordeel speelt. Helaas is dat slechts zelden ook een duurzame keuze. Om het gedrag van op de werkvloer in de gewenste richting te sturen, zouden organisaties gebruik kunnen maken van inzichten uit de psychologie. Ze zouden daarmee de duurzame keuze als de meest aantrekkelijke kunnen voorstellen. Een kilometervergoeding geven aan werknemers die met de fiets komen, is daarvan een mooi voorbeeld.”

## Financieel stimuleren?

Het idee om duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen via het salarispakket van werknemers te stimuleren, is een piste die ook Ingrid Molderez en Hans Verboven het overwegen waard vinden. De laatste zag het in de praktijk al enkele keren gebeuren. Onder andere via de cao 90, de niet-recurrente resultaatgebonden voordelen. Verboven: “Met zo’n loonbonus kunnen ondernemingen werknemers belonen voor het behalen van vooraf gedefinieerde, collectieve doelstellingen. Een bouwbe-



**> Hans Verboven (Universiteit Antwerpen):** “Jongeren kiezen niet meer blindelings voor een bank of multinational als eerste werkgever. Als ze merken dat het businessmodel of de bedrijfscultuur onvoldoende op duurzaamheid gericht is, haken ze af.” © GF

drijf dat zijn ecologische voetafdruk hoopt te verkleinen, zou bijvoorbeeld objectieven kunnen stellen over het aantal containers met gemengd afval.”

Voor individuele bonussen is de UA-professor minder te vinden: “Als werknemers betaald worden, is het ‘normaal’ dat ze bepaalde inspanningen leveren. Dan is het wat mij betreft te veel ‘voor wat, hoort wat’. Dat komt de motivatie van de werknemers niet altijd ten goede.” Verboven verwijst naar een studie met advocaten, aan wie gevraagd werd een zaak pro deo te pleiten. De ene groep zou er honderd dollar per uur voor krijgen, de andere niets. De advocaten uit de tweede groep bleken veel enthousiaster en meer bereid dan die uit de eerste groep, net omdat ze het gevoel hadden iets voor de maatschappij te kunnen doen. De advocaten uit de eerste groep daarentegen vonden de lage vergoeding een struikelblok. “Een MVO-actie, zoals vrijwilligerswerk, kan op zichzelf al een stimulans voor werknemers zijn. Onderschat de kracht van intrinsieke motivatie niet”, zegt Verboven.

Collega Molderez sluit zich daarbij aan: “Werkgevers hebben best veel mogelijkheden om werknemers warm te maken voor MVO. Dat hoeft niet per se veel te kosten. Werkgevers kunnen een beleid uittekenen dat de keuze voor fiets en openbaar vervoer promoot. Ze kunnen een Fairphone in plaats van een klassieke smartphone aanbieden. Ze kunnen opleidingen aanbieden als beloning enzovoort. Wat ik ten slotte zeker ook zou aanraden, is op de betrokkenheid van de medewerkers in te zetten. Laat werknemers zelf met de duurzaamheidsthema’s aan de slag gaan, geef hen eigenaarschap, steun en vertrouwen. Wellicht is dat de meest effectieve manier om werknemers maatschappelijk verantwoord te leren denken en werken.” ■