DUURZAAMHEID



**Verbeteren van de kwaliteit van relaties tussen mensen onderling en tussen mens en natuur**

**Naam:** Sen Zhao

**ID- code:** 1500931

**Datum:** 8 juni 2010

**Bedrijfsmentor:** Dorette Hollestelle- Geesink

**Docent begeleider:** Marco Oteman

**2e examinator:**  Monique van Wijk

*Adviesrapport afstudeeropdracht: Management, Economie en Recht*



**Voorwoord**

Dit adviesrapport is tot stand gekomen met dank aan de gemeente Zeist die mij de kans heeft aangeboden, en in het bijzonder Dorette Hollestelle-Geesink. Mede dankzij haar is mijn afstudeerperiode bij de gemeente Zeist een zeer leerzame en ook een erg gezellige periode geweest, waarin ik mezelf heb kunnen doorontwikkelen. Het was geweldig om bij allerlei zaken betrokken te mogen zijn, zoals de nieuwe visie, nog voor de officiële presentatie hiervan. Ook was het mooi om samen met Dorette het nieuwe HRM- beleid ‘letterlijk’ in kaart te brengen in de vorm van een landkaart in plaats van dikke beleidsstukken die je maar één keer leest. Met een goede samenwerking en creativiteit kom je dus een heel eind!

Mijn werkplek bij ‘Het Rond’ in Zeist was een ideale ruimte om mijn opdracht uit te voeren. Daarnaast was de stagevergoeding vanaf het begin al een blijk van waardering dat mijn opdracht serieus genomen werd.

Graag wil ik Dorette bedanken voor alle tijd en energie die ze in mij en de opdracht geïnvesteerd heeft. De feedbackgesprekken waren zeer waardevol. Ik kon het erg waarderen dat Dorette mij in mijn opdracht veel vrijheid gaf en me erin goed ondersteunde, waardoor ik het hele afstudeerproject niet heb gezien als een last, maar juist met veel passie er mee aan de slag ben gegaan. Dit zal niet mogelijk geweest zijn als Dorette zich opstelde als een ‘controleur’ en me in mijn afstudeerperiode niet de faciliteiten heeft aangeboden het werk op een goede manier te doen.

Daarnaast wil ik graag iedereen bedanken die bereid is geweest mee te werken aan het onderzoek. De sfeer binnen de gemeente was vanaf dag één al uitstekend, waardoor ik me meteen thuis voelde.

Tot slot wil ik Marco Oteman bedanken. Dankzij alle begeleiding bij het afstudeertraject en de welwillendheid er echt iets moois van te maken motiveerde hij mij enorm en gaf me net dat steuntje in de rug er wat geweldigs van te maken.

Dankzij alle hierboven genoemde personen is dit adviesrapport ontstaan, waarmee de gemeente Zeist een aantal handvatten heeft gekregen invulling te geven aan het begrip duurzaamheid en hoe dit ingebed kan worden in het HRM- beleid.

Sen Zhao

Zeist, juni 2010

**Management Samenvatting**

**Wat is er onderzocht en waarom is dat gedaan?**

De gemeente Zeist wil een duurzame gemeente worden. Zij wil dit zowel aan de interne als externe klant uitdragen. De doelstelling van het onderzoek is geweest om de gemeente Zeist handvatten aan te reiken waarmee zij vorm kan geven aan een duurzaam HRM- beleid.

**Hoe is het (in grote lijnen) onderzocht?**

Op basis van literatuuronderzoek is onderzocht wat het begrip duurzaamheid inhoudt. Uit het onderzoek is gebleken dat duurzaamheid niet los kan worden gezien van ethiek (normen en waarden). Het onderzoek gaat over duurzaamheid en duurzaam gedrag in het verlengde ervan. Welke rol de afdeling HRM hierin speelt en hoe duurzaam gedrag gestimuleerd kan worden. Voor het praktijkgedeelte is er een situatieschets gemaakt voor de gemeente Zeist. Dit is gebeurd met behulp van observatie en door het afnemen van interviews en het voeren van gesprekken met de medewerkers. Dit alles met als doel te achterhalen wat de drijfveren zijn en waarom er op een bepaalde manier wordt gewerkt. Daarnaast heb ik door middel van benchmarking, internetdiscussies en het bezoeken van symposia en workshops gekeken hoe andere organisaties het vraagstuk duurzaamheid hebben aangepakt en vormgegeven.

**Wat zijn de belangrijkste onderzoeksresultaten?**

* Uit gesprekken met de medewerkers van de gemeente Zeist is gebleken dat mensen vaak onwetend zijn over wat duurzaamheid inhoudt en dat er daardoor veel weerstand is. Een kader voor duurzaamheid is binnen de gemeente Zeist namelijk niet aanwezig.
* In de praktijk wordt duurzaamheid vaak gekoppeld aan het nieuwe werken.

**Welke conclusies zijn er getrokken?**

* De essentie van duurzaamheid is bewustwording
* Duurzaamheid is een onduidelijke boodschap binnen de gemeente Zeist
* Het proces van verduurzaming vergt veel tijd
* Juist inzicht leidt tot juist handelen
* HRM heeft vier taken, in al deze taken kan HRM een bijdrage leveren aan duurzaamheid

**Welke aanbevelingen zijn er geformuleerd?**

* Zorg voor een duidelijke boodschap
* Vier de bereikte mijlpalen (groot en klein)
* Organiseer kennisoverdrachtsessies
* Volg cursussen en trainingen
* Laat zien dat je respect hebt voor mens, natuur en milieu
* Voer het nieuwe werken in

Het is aan te raden dat alle leden van het managementteam het rapport tot zich nemen en zo kennis opdoen over duurzaamheid en deze kennis weer met anderen delen en hen weer aan te sporen anderen te inspireren. Duurzaamheid begint uiteindelijk bij jezelf.

# 

# Inhoudsopgave

[Hoofdstuk 1: Probleemstelling 4](#_Toc263080868)

[1.1 Doelstelling 4](#_Toc263080869)

[1.2 Kernvraag 4](#_Toc263080870)

[1.3 Deelvragen 4](#_Toc263080871)

[1.4 Methoden van onderzoek 5](#_Toc263080872)

[1.5 Conceptueel model 5](#_Toc263080873)

[1.6 Korte vooruitblik 5](#_Toc263080874)

[Hoofdstuk 2: Huidige Situatie 6](#_Toc263080875)

[2.1 Duurzaamheid binnen de gemeente Zeist 6](#_Toc263080876)

[2.2 Huidig HRM- beleid bij de gemeente Zeist 7](#_Toc263080877)

[2.3 Nieuwe visie gemeente Zeist en uitgangspunten toekomstig HRM- beleid 8](#_Toc263080878)

[Hoofdstuk 3: Duurzaamheid 9](#_Toc263080879)

[3.1 Wat is duurzaamheid? 9](#_Toc263080880)

[3.2 Duurzaamheid in de praktijk: Triodos Bank 10](#_Toc263080881)

[Hoofdstuk 4: Ethiek en gedrag 11](#_Toc263080882)

[4.1 Wat heeft ethiek te maken met gedrag? 11](#_Toc263080883)

[4.2 Wat heeft ethiek te maken met duurzaamheid? 12](#_Toc263080884)

[4.3 Wat is duurzaam gedrag? 13](#_Toc263080885)

[Hoofdstuk 5: Human Resource Management 15](#_Toc263080886)

[5.1 Duurzaam Human Resource Management 15](#_Toc263080887)

[5.2 Human Resource Management in de praktijk: Triodos bank 16](#_Toc263080888)

[5.3 Human Resource Management bij de gemeente Zeist 16](#_Toc263080889)

[Hoofdstuk 6: Managen van aandacht 18](#_Toc263080890)

[6.1 Leiding geven en leiding nemen 18](#_Toc263080891)

[6.2 Organisatieverandering 19](#_Toc263080892)

[6.3 Medewerkers van de gemeente Zeist en de omgeving 20](#_Toc263080893)

[6.4 Het nieuwe werken 20](#_Toc263080894)

[6.5 Benchmarking: Het Nieuwe Werken in de praktijk 21](#_Toc263080895)

[Hoofdstuk 7: Conclusies en aanbevelingen 22](#_Toc263080896)

[7.1 Duurzaamheid 22](#_Toc263080897)

[7.2 Gevolgen voor strategie en communicatie 23](#_Toc263080898)

[7.3 Duurzaam Human Resource Management 24](#_Toc263080899)

[7.4 Wat kost het en wat levert het op? 26](#_Toc263080900)

[Literatuurlijst 28](#_Toc263080901)

[Bijlage I: Samenvatting interviews medewerkers van de gemeente Zeist 30](#_Toc263080902)

[Bijlage II: IJsbergmetafoor 31](#_Toc263080903)

[Bijlage III: Kernwaarden gemeente Zeist 32](#_Toc263080904)

[Bijlage III: Kernwaarden gemeente Zeist 32](#_Toc263080905)

[Bijlage IV: HRM- Landkaart gemeente Zeist 33](#_Toc263080906)

[Bijlage V: Aantekeningen Herman Wijffels lezing 34](#_Toc263080907)

[Bijlage VI: Aantekeningen gesprek met Jeroen Kamstra & Dewi van Lieshout 36](#_Toc263080908)

[Bijlage VII: Aantekening Lezing 'It's the People Stupid' 38](#_Toc263080909)

[Bijlage VIII: Literatuur over leiderschap en managementparadigma 40](#_Toc263080910)

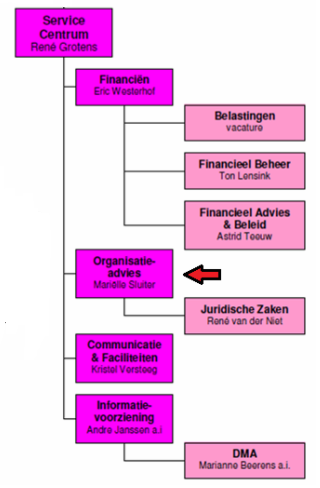
[Bijlage IX: Aantekeningen HR-Seminar “Het nieuwe werken” 41](#_Toc263080911)

[Bijlage X: Workshop ‘Het nieuwe werken’ bij Conclusion 43](#_Toc263080912)

[Bijlage XI: Opzet duurzaamheidvisie gemeente Zeist 44](#_Toc263080914)

# Hoofdstuk 1: Probleemstelling

De gemeente Zeist is een middelgrote gemeente met circa 60.000 inwoners.



Er zijn in totaal 360 mensen bij de gemeente werkzaam. De gemeente heeft diverse afdelingen. De afdeling Organisatieadvies is onderdeel van het Service Centrum[[1]](#footnote-1). Dit is een stafafdeling die de directie adviseert. Gemeente Zeist wil een duurzame gemeente worden. Zij wil dit zowel aan de interne als externe klant uitdragen. Onder de interne klant wordt verstaan de medewerkers. Externe klanten van de gemeente zijn de inwoners en bedrijven die zich in Zeist hebben gevestigd. Om hiervoor te kunnen zorgen is het belangrijk dat de medewerkers zich ervan bewust worden wat onder duurzaamheid wordt verstaan en wat er van hen wordt verwacht. De taak is aan het Human Resource Management (HRM) om een passend duurzaam personeelsbeleid op te stellen. Dit is de uitdaging voor het Human Resource Management en de aanleiding voor mijn afstudeerproject.

**Figuur 1: Organigram**

1.1 Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek is de gemeente Zeist handvatten aan te reiken waarmee zij (mede) vorm kan geven aan een duurzaam HRM- beleid. Het onderzoek zal zich voornamelijk richten op duurzaamheid en duurzaam gedrag. Ethische aspecten (normen en waarden) zullen aan bod komen. Het is de bedoeling dat zowel bij leidinggevenden als medewerkers duurzaam gedrag wordt gestimuleerd.

## 1.2 Kernvraag[[2]](#footnote-2)

Hoe kan de gemeente Zeist handen en voeten geven aan het begrip duurzaamheid, zodat het in het ‘nieuwe’ HRM- beleid ingebed kan worden?

## 1.3 Deelvragen

1. Hoe ziet het huidige HRM beleid van de gemeente Zeist eruit en in hoeverre is duurzaamheid hierin meegenomen?
2. Wat zijn de uitgangspunten van het toekomstig HRM beleid van de gemeente Zeist?
3. Wat is duurzaamheid?
4. Wat heeft duurzaamheid te maken met HRM?
5. Wat is ethiek en in hoeverre heeft ethiek te maken met duurzaamheid?
6. Wat is duurzaam gedrag en hoe kan dit gestimuleerd worden?
7. Welke manier van leiding geven en leiding ontvangen hoort bij een duurzame (arbeids)organisatie en hoe zorg je voor draagvlak?
8. Hoe kan de gemeente Zeist duurzaam veranderen?
9. Wat kost het en wat levert het op?

## 1.4 Methoden van onderzoek[[3]](#footnote-3)

Dit adviesrapport is tot stand gekomen door middel van:

1. Literatuuronderzoek 4. Observatie

2. Interviews en gesprekken 5. Benchmarking

3. Bezoeken van symposiums en workshops

In het literatuuronderzoek is er gekeken naar wat het containerbegrip duurzaamheid inhoudt. Onder andere John Elkington (Triple-P), Jeurissen (Ethiek), Daniel Goleman (duurzaam gedrag), Maslow (behoeftepiramide) en Covey (effectief leiderschap) zullen in het rapport aan bod komen.

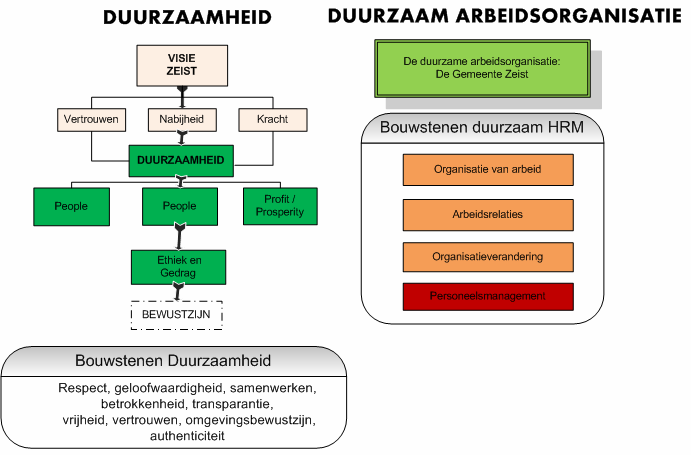
Gedrag gaat over meningen van mensen en is dus geen feitenonderzoek. Met een enquête kun je de beweegredenen van mensen achterhalen, maar dan bestaat er een relatief grote kans dat men een politiek of sociaal correct antwoord geeft, waardoor een vertekend beeld kan ontstaan. Daarom is er in dit onderzoek gekozen voor het houden van interviews, gesprekken en door goed te observeren.

Naast het theoretische gedeelte is het praktijk gedeelte van het onderzoek zeer belangrijk. Door middel van benchmarking en het bezoeken van symposia en workshops is er gekeken hoe andere organisaties het vraagstuk duurzaamheid handen en voeten hebben gegeven. Door hiervan te leren hoeft de gemeente Zeist ‘het wiel’ niet opnieuw uit te vinden.

## 1.5 Conceptueel model

Het denkmodel is bedoeld:

1. Om de structuur van het rapport aan te geven
2. Om de samenhang aan te geven
3. Als leeswijzer



**Figuur 2: Conceptueel model**

1.6 Korte vooruitblik

In hoofdstuk twee wordt de huidige situatie bij de gemeente Zeist geschetst. In dit hoofdstuk wordt een toelichting gegeven met betrekking tot de mate waarin het huidige HRM- beleid raakvlakken heeft met duurzaamheid en worden de uitgangspunten van een toekomstig HRM- beleid behandeld. Vervolgens volgt er in hoofdstuk drie een verdieping van het begrip duurzaamheid. Hoofdstuk vier gaat verder met ethiek en duurzaam gedrag. In hoofdstuk vijf komt het Human Resource Management aan bod. Vervolgens gaat hoofdstuk zes verder op het managen van aandacht. Tot slot volgt hoofdstuk zeven waarin conclusies en aanbevelingen worden geformuleerd waarmee de gemeente Zeist handen en voeten kan geven aan het ‘containerbegrip’ duurzaamheid.

# Hoofdstuk 2: Huidige Situatie

## 2.1 Duurzaamheid binnen de gemeente Zeist

Uit gesprekken[[4]](#footnote-4) met de medewerkers van de gemeente Zeist is gebleken dat mensen vaak onwetend zijn over wat duurzaamheid inhoudt en dat er daardoor veel weerstand is. Deels is het te verklaren omdat duurzaamheid ver weg ligt van hun dagelijkse kerntaken. Omdat een bepaald kader voor duurzaamheid niet aanwezig is, is het niet herkenbaar en is er ook geen ‘sense of urgency’ op een andere manier over het begrip ‘duurzaamheid’ te gaan denken.

Een ander opvallend gegeven is dat de afdeling organisatieadvies naast de adviserende rol ook de verantwoordelijkheden draagt als het gaat over duurzaamheid. Dit is op zijn minst vreemd, omdat de gemeente Zeist grote ambities heeft, maar de leidinggevenden die het ‘goede voorbeeld’ horen te geven het liefst geen verantwoordelijkheid nemen. Het wordt wel heel lastig om de medewerkers van de gemeente Zeist mee te krijgen als de leidinggevenden er zelf niet voor 100% achter staan. Hoewel duurzaamheid één van de speerpunten is van het nieuwe beleid wordt het nog maar al te vaak gezien als een ‘vijfde wiel’. Er worden dan ook vraagtekens gezet of de leidinggevenden van de gemeente Zeist daadwerkelijk voor het standpunt duurzaamheid zijn of dat ze ermee akkoord gaan, omdat het politiek gezien de ‘juiste keuze’ is.

Een klacht die vaak wordt aangedragen is dat de medewerkers zeggen dat ze zelf niet kunnen kiezen en dat alles voor hun bepaald is, wanneer het om duurzaamheid gaat. Er is als het ware een eilandencultuur, een wij (medewerkers) –en zij (leidinggevenden) gevoel.

De medewerkers van de gemeente Zeist zien het nut niet in om duurzaam aan de slag te gaan. Het kost in hun ogen alleen maar tijd en geld en het levert weinig tot niets op, zo is de redenering. Een voorbeeld dat wordt aangedragen is dat er binnen de gemeente Zeist genoeg mensen zijn die zeer creatieve ideeën hebben. Meestal erg goede ideeën zelfs, maar tot uitvoering komt het vaak niet.

Onlangs nog kwam een collega mij vertellen dat bij de uitvoering van de ideeën er ook andere afdelingen betrokken zijn, maar omdat de meesten al druk genoeg zijn met hun eigen werkzaamheden wordt er geen tijd voor vrij gemaakt. Dit heeft ook weer impact op de mensen met deze creatieve ideeën die voortaan dan ook wat ‘passiever’ aan de slag gaan. Ze krijgen namelijk het gevoel dat creativiteit toch niet beloond wordt. Dit komt ook terug in het beloningsbeleid, waar het ‘gelijke monniken, gelijke kappen’ principe geldt. Je wordt beloond naar je functiebeschrijving en aanwezigheid en niet op je inzet en resultaat. Al met al kon ik uit de gesprekken concluderen dat duurzaamheid iets zweverigs is voor de meesten.

Binnen de gemeente Zeist is er het greenteam die zich inzet voor duurzaamheid door onder andere themamaanden te organiseren om duurzaamheid vorm te geven. Deze themamaanden zijn een goed initiatief. Door middel van ‘symbolen’ worden mensen gestimuleerd na te denken over duurzaamheid en zo wordt een bewustwordingsproces op te gang gezet. Eén van de acties was om per kamer minder prullenbakken neer te zetten of om in plaats van plastic bekertjes voortaan kartonnen bekertjes te gebruiken. Het resultaat komt sterk overeen met wat de literatuur over duurzaamheid en verandering schrijft. Het eerste wat je ziet is dat er weerstand is, want er verandert iets. De angst om iets te verliezen. Er ontstaat een gevoel van machteloosheid en hierdoor wentelen ze het ‘probleem’ af op het anderen die in hun ogen de ‘boosdoener’ zijn, namelijk het greenteam.

Er zal vooral veel tijd worden besteed aan draagvlak creëren in plaats van het te hebben over de inhoud en kennis over te dragen en aan te geven welke voordelen duurzaamheid met zich meebrengt. Nog maar al te vaak wordt het begrip gezien als een last in plaats van een kans. Duurzaamheid wordt door de themamaanden aan de buitenkant (oppervlak) aan de man gebracht, maar dit is slechts het ‘topje van de ijsberg’[[5]](#footnote-5). Als de medewerkers van de gemeente Zeist niet snappen wat ze doen en waarom duurzaam werken ‘goed’ is, dan zorgt dit alleen voor frustratie.

## 2.2 Huidig HRM- beleid bij de gemeente Zeist

HRM gaat ervan uit dat de mensen een bron van waarde zijn voor de onderneming (Human Capital). HRM benadrukt de positieve kant: de ‘potentiële’ waarde die mensen vertegenwoordigen voor de onderneming en de waarde die de organisatie creëert voor haar medewerkers. Uit interne beleidsstukken, waaronder het HRM- programma 2007 – 2010 blijkt dat het woord duurzaamheid niet één keer is genoemd.

De uitgangspunten van het huidige HRM- beleid binnen de gemeente Zeist in algemene zin zijn:

1. menselijke kwaliteiten vormen een strategische succesfactor in de gemeente; wanneer medewerkers de vrijheid krijgen om binnen de daarvoor bepaalde kaders hun eigen aanpak te mogen bepalen in het uit te voeren werk en actief en gemotiveerd aan hun eigen ontwikkeling te werken, leidt dit tot optimalisering van hun prestaties.
2. de potentiële waarde van medewerkers voor de gemeente Zeist is belangrijk; mensen hebben een enorme voorraad werkkracht, vindingrijkheid, creativiteit en loyaliteit in petto, de kunst is die ‘resources’ te vinden en in werking te zetten.
3. HRM maakt onderdeel uit van het complete strategisch beleid en dient met andere beleidsterreinen te worden afgestemd. Als zodanig is HRM veel meer dan alleen personeelsbeheer.
4. HRM is een lijnverantwoordelijkheid.
5. de medewerker is het ‘voorwerp’ van HRM en heeft een duidelijke verantwoordelijkheid voor de eigen ontwikkeling. Capaciteiten van medewerkers worden effectief en efficiënt ingezet op de doelstelling en strategie van de gemeente. Er kan resultaatgericht worden ingespeeld op een veranderende omgeving. Voor de individuele medewerker betekent het dat hij/zij invulling geeft aan de eigen loopbaanontwikkeling.
6. de ontwikkeling en implementatie van HRM- beleidsinstrumenten sluiten aan bij de ontwikkeling van de gewenste kerncompetenties
7. De gewenste kerncompetenties zijn: klantgerichtheid, resultaatgerichtheid, samenwerken en zelfontwikkeling.

**Conclusie**

Er kan worden geconcludeerd dat de gemiddelde medewerker van de gemeente Zeist niet op de hoogte is wat met het begrip duurzaamheid wordt bedoeld. Bij de gemeente Zeist betekent dit dus dat duurzaamheid op een andere manier aan de man gebracht moet worden dan alleen de buitenkant. Minder prullenbakken en dubbelzijdig printen zijn uitstekende initiatieven, maar ze zetten onvoldoende zoden aan de dijk. Duurzaamheid is momenteel niet expliciet opgenomen in het HRM- beleid.

## 2.3 Nieuwe visie gemeente Zeist en uitgangspunten toekomstig HRM- beleid

Op Weg Naar De Kern was het programma waarmee de gemeente Zeist heeft toegewerkt naar een kleine, slagvaardige en flexibele gemeentelijke organisatie. Het programma is afgesloten met een reorganisatie van de gemeentelijke organisatie op 1 juli 2009. Het College van burgemeester en wethouders (B&W) en het Gemeentelijke Management Team (GMT) hebben deze doorstart van de vernieuwde organisatie aangegrepen om een nieuwe visie te formuleren.

In plaats van een gemeente die uit gaat van zichzelf als ‘krachtbron’, naar een gemeente die de kracht van de lokale gemeenschap als uitgangspunt neemt. De gemeente is er dan niet om in te grijpen en belangen te borgen maar juist de voorwaarden te scheppen zodat mensen zelf waarden tot uitdrukking kunnen brengen. Bestuurskracht wordt dan het vermogen om anderen te laten ‘excelleren’. Om de samenleving te laten doen waar ze goed in is. De uitdaging is om partijen bij elkaar te brengen. Niet denken en handelen vanuit: vertrouwde instrumenten, systemen, regels en onmogelijkheden. Maar het verbinden van partijen en het helpen zoeken naar mogelijkheden. Dus een organisatie die klein en bescheiden durft te zijn.

Om dit te kunnen doen, gaat de gemeente Zeist de verantwoordelijkheid weer teruggeven aan de samenleving. De gemeente Zeist blijft wel aanwezig en zeer betrokken bij de samenleving, door nabijheid, medeleven (empathie) en inlevingsvermogen te tonen. Een gemeente die haar dienstverlening verbetert door zich ondersteunend-helpend (ja, en….) in plaats van toetsend-helpend (nee, tenzij…) op te stellen. Hoe ziet het er bijvoorbeeld uit als niet meer (alleen) op regels kan worden teruggevallen? Als niet meer vanuit een gelijkheidsprincipe wordt gehandeld om echt maatwerk te kunnen leveren? Dat vraagt om meer vertrouwen in het zelfoplossend vermogen van de maatschappij. De gemeente Zeist gaat de ‘buitenwereld’ niet voortdurend vertellen waar ze mee bezig is of waar we naar toe willen, maar maken dit duidelijk door het te doen en het anderen te laten ervaren. Iedereen binnen de gemeente Zeist wordt in staat gesteld om de visie in het eigen werk en gedrag te kunnen waarmaken. Om dat als organisatie en medewerkers te kunnen doen, zijn drie kernwaarden nodig, namelijk: vertrouwen, nabijheid en kracht[[6]](#footnote-6). In 2010 heeft de gemeente Zeist deze visie schriftelijk vastgelegd onder de naam: “op weg naar verder”, waarin wordt aangegeven dat de wereld er steeds weer anders uit gaat zien. De gemeente Zeist weet ook niet precies welke veranderingen er zullen plaatsvinden, maar weet wel dat het gaat veranderen.

Bij al deze veranderingen wil de gemeente Zeist ook haar HRM- beleid hierop laten aansluiten. Dit is geen ‘dichtgetimmerd’ verhaal, maar een blauwdruk waarin steeds ‘nieuwe’ keuzes gemaakt worden. Deze onderwerpen zijn tot stand gekomen in overleg met managers, medewerkers en de ondernemingsraad. Vervolgens is er voor gekozen om deze HRM- onderwerpen in een digitale landkaart[[7]](#footnote-7) te zetten. Er zijn vier onderwerpen die speciaal de aandacht krijgen, ook wel speerpunten genoemd. Naast duurzaamheid, zijn dit: talentontwikkeling, het nieuwe werken en HR. Het concreter maken van de onderwerpen is een volgende stap in het ‘blijven’ ontwikkelen van het HRM beleid. Geen HRM- beleid voor het leven, maar actueel bij te stellen naar de veranderende omgeving.

**Conclusie**De gemeente Zeist weet niet precies hoe de wereld verandert, maar houdt wel rekening mee dat de wereld verandert. Duurzaamheid speelt hierin een belangrijke rol en is daarom ook een speerpunt in het nieuw te ontwikkelen HRM- beleid.

# Hoofdstuk 3: Duurzaamheid

## 3.1 Wat is duurzaamheid?

Duurzaamheid is een ‘modewoord’ aan het worden. De opkomst van het concept duurzaamheid hangt nauw samen met de globalisering en de ontwikkeling van ons bewustzijn dat het zo niet langer kan. Door vervuiling, roofbouw[[8]](#footnote-8), ongelijke verdeling van welvaart en de exponentiële groei van de wereldbevolking realiseren steeds meer mensen zich dat het anders moet, maar hoe dan? Volgens de literatuur kan je duurzaamheid en duurzaam ondernemen zien als een manier van leven, een filosofie. Er is geen einddoel, maar het is een continu proces dat je dag in dag uit doet vanuit de overtuiging, dat het goed is[[9]](#footnote-9). Op een andere manier begrijpen hoe de wereld in elkaar zit. Daarvoor moet er eerst bewustwording zijn. Het woord bewustzijn zal centraal staan in mijn onderzoek. Er is de afgelopen jaren al veel geschreven over duurzaamheid en hoe dit in het kader geplaatst kan worden van duurzaam maatschappelijk ondernemen.

De Brundtland[[10]](#footnote-10) definitie van duurzame ontwikkeling wordt uitgelegd als: "het op gang brengen van ontwikkelingen die voorzien in de behoeften van huidige generaties, zonder de toekomstige generaties te beletten in hun behoeften te voorzien".

Wij als burger, bedrijf dan wel bestuurlijke eenheid moeten onze verantwoordelijkheid nemen om de boel weer in balans te brengen. Wat is het effect van wat ik hier nu besluit op andere mensen en de planeet? We moeten van een economie gebaseerd op lineaire processen naar een economie gebaseerd op kringloop processen. Dit kan door zoveel mogelijk te oogsten uit duurzame bronnen, ook wel Cradle2Cradle[[11]](#footnote-11) genoemd. Een economie bestaande uit cycli, waardoor we in materiële zin dan ook lichter leven. ([McDonough](http://nl.wikipedia.org/wiki/William_McDonough) en Braungart, 2002). We zullen van een economie gebaseerd op het Angelsaksische model naar een economie gebaseerd op het Rijnlandsmodel moeten gaan (Wijffels[[12]](#footnote-12), 2010). Het Angelsaksisch model is een systeem van maatschappelijke ordening waarbij voornamelijk wordt uitgegaan van marktwerking. Bij een onderneming die volgens dit model bestuurd wordt heeft de directie als voornaamste taak de financiële belangen van de aandeelhouders te behartigen door een zo hoog mogelijke winst te genereren. Het Rijnlands ondernemingsmodel legt daarentegen de nadruk op het middellange- en langetermijndenken, waarbij continuïteit van de onderneming belangrijker is dan het nemen van een snelle kortetermijnwinst.

Eigenlijk komt duurzaamheid erop neer dat je een ander behandelt zoals je zelf behandelt wilt worden (ander vorm van leven). Hier hoort een opkomend nieuw waardepatroon bij, waardoor er een nieuwe cultuur ontstaat (manier van leven). Om het begrip duurzaamheid in te kaderen is in dit onderzoek als ‘kapstok’ gekozen voor deTriple P (Elkington[[13]](#footnote-13), 1997): People (mensen), Planet (natuur en milieu) en Profit / Prosperity (welvaart). Dit wordt ook wel de ‘bottom-line’ genoemd, omdat het gaat om de ‘minimale voorwaarden’ waar een bedrijf aan moet voldoen wil het duurzaam zijn. Bedrijfsdoelstelling, waaronder winst en continuïteit blijven hier voorop staan, maar bij het behalen ervan wordt wel rekening gehouden welke gevolgen dit met zich meebrengt afgewenteld op de mens, natuur en welvaart. De achterliggende gedachte is dat de drie p’s in balans moeten zijn om zo onomkeerbare schade te voorkomen. Als je deze minimale (rand)voorwaarden al niet respecteert, dan kan het niet anders dan fout gaan. Je kunt het dus zien als een reactief concept (Oteman en van der Borgt, 2010).

Met de gedachte dat je er wel op zal moeten reageren om de continuïteit van de organisatie te willen waarborgen. Duurzaamheid wordt bijna gezien als een ‘noodzakelijke kwaad’. Je doet eraan mee, terwijl je daar eigenlijk helemaal geen zin in hebt. Er wordt vanuit een externe drijfveer gewerkt aan duurzaamheid. Deze gedachte is niet erg motiverend, want het stimuleert je niet om een nog beter en slimmer product of dienst te leveren. (Oteman en van der Borgt, 2010).

Je kunt duurzaamheid ook vanuit een ander invalshoek bekijken, namelijk in plaats van duurzaamheid te zien als (rand)voorwaarde het te gaan zien als meerwaarde. Hoe wil je de wereld verbeteren in plaats van te verslechteren? Hoe kan je als organisatie meer voor de samenleving betekenen in plaats van alleen nog maar meer geld verdienen? En waarom wordt een hoog salaris vaak gezien als succesvol (Oteman en van der Borgt, 2010)? Door na te denken over deze vraagstukken wordt je ‘bewustzijn’ aangesproken. Dan ontwaak je als het ware uit een onbewuste ‘slaap’ waarin je dingen doet, omdat die nou eenmaal gedaan moeten worden of omdat het gewoon belangrijk is. Je gaat dan bewust nadenken waarom je nou eigenlijk de dingen zo doet en of het niet slimmer of beter kan. Natuurlijk blijven randvoorwaarden belangrijk, maar juist de meerwaarde moet bepalend zijn.

Volgens econoom Herman Wijffels[[14]](#footnote-14) (Wijffels, 2010) is het nodig om (duurzame) waarden een plaats te geven in ons economisch bestel. Hij heeft dat gezien bij de Rabobank, bij de Sociaal Economische Raad waar hij voorzitter van was en als bewindvoerder bij de Wereldbank. Denken vanuit meerwaarde is motiverend en inspirerend, omdat het van binnenuit komt. Het wordt gedaan niet omdat het moet, maar omdat men er zelf voor kiest. Het is een kwestie van durven anders te gaan denken en tegen de stroom in durven te zwemmen. De vraag blijft dan wat die innerlijke motivatie precies is. Hoe kunnen mensen op individueel niveau verantwoordelijkheid dragen en hun persoonlijke drijfveren inzetten voor het verduurzamen van de samenleving en privé ‘bewuste’ keuzes maken? Duurzaamheid kan je zien als een streven naar betere kwaliteit van relaties. Relaties tussen mensen onderling en relaties tussen mens en natuur.Vooral ons ethische bewustzijn speelt hierin een belangrijke rol (Wijffels, 2010).

## 3.2 Duurzaamheid in de praktijk: Triodos Bank

Door te kijken hoe ‘pioniers’ duurzaamheid in de praktijk toepassen en ervan te leren hoeft de gemeente Zeist niet zelf het wiel opnieuw uit te vinden. Uit het interview met Jeroen Kamstra en Dewi van Lieshout (beiden werkzaam bij de Triodos bank[[15]](#footnote-15)) zijn een aantal belangrijke punten naar voren gekomen. Ze geven aan dat duurzaamheid zowel ‘inside out’ als ‘outside in’ benaderd moet worden, wil een organisatie echt verduurzamen. Met inside out wordt bedoeld dat mensen zich ontwikkelen vanuit de (duurzame) kernwaarden van de organisatie en dit naar buiten uitdragen door ernaar te handelen. Outside in daarentegen gaat juist om eerst de doelstellingen extern te communiceren en vervolgens intern maatregelen te nemen om deze doelstellingen te realiseren. Ze gaven als voorbeeld olieconcern Shell die via de media heeft aangekondigd te werken met zonne-energie en uiteindelijk intern de maatregelen wel moest nemen om ‘geloofwaardig’ te blijven.

Volgens Jeroen Kamstra en Dewi van Lieshout is duurzaamheid binnen de Triodos bank iets vanzelfsprekends. Dit komt doordat dit deel uitmaakt van de selectiecriteria bij de werving van nieuw personeel. Ook biedt de Triodos bank activiteiten aan ter bevordering van duurzaam gedrag. Allereerst krijgen de nieuw aangenomen medewerkers de eerste drie maanden persoonlijke begeleiding waarin veel aandacht wordt besteed aan het ‘bijspijkeren’ van de kernwaarden van de Triodos bank. Volgens de Triodos bank komt duurzaamheid op de tweede plaats. Allereerst moet je volgens Jeroen Kamstra en Dewi van Lieshout focussen op de core business van de organisatie. Bij de Triodos bank is dit bankieren. Dus de belangrijkste selectiecriteria zijn net zoals andere (lees: niet duurzame) banken dat de medewerkers vaardig genoeg zijn om het werk (in dit geval bankieren) uit te voeren voordat er gekeken wordt of er affiniteit is met ‘duurzaamheid’. Hij gaf hierbij het voorbeeld van een medewerker ICT. Deze kan nog zover zijn met het duurzaam denken en handelen, maar als die niet zijn ICT taken adequaat kan uitvoeren, dan wordt die niet aangenomen.

**Conclusie**

Uit literatuuronderzoek blijkt dat als kapstok voor duurzaamheid het Triple – P model (People, Planet, Profit / Prosperity) wordt gehanteerd. Duurzaamheid gaat over het verbeteren van de kwaliteit van relaties tussen mensen onderling en tussen mens en natuur. Duurzaam denken is denken in kansen en oplossingen in plaats van randvoorwaarden en beperkingen. De essentie van duurzaamheid is bewustzijn. Volgens de Triodos bank moet duurzaamheid zowel inside out als outside in benaderd worden.

# Hoofdstuk 4: Ethiek en gedrag

## 4.1 Wat heeft ethiek te maken met gedrag?

De letterlijke definitie van ethiek volgens de Van Dale is: ‘Het geheel van morele principes’. Ethiek wordt meestal in verband gebracht met moraal. Moraal is altijd gebaseerd op een levensbeschouwing. Het is een visie op wat mensen belangrijk vinden in het leven. Een voorbeeld hierbij is dat mensen graag hun leven zo inrichten dat ze gelukkig worden. Hoe het begrip geluk ook wordt ingevuld. Iedereen streeft naar geluk op zijn eigen manier. De moraal bestaat uit regels die ervoor zorgen dat iedereen op zijn eigen manier gelukkig kan worden. Morele uitspraken zijn opvattingen die gaan over goed en kwaad. Wat nu precies goed of kwaad is, daar zijn we het niet altijd over eens, want het staat niet zwart op wit, maar het gaat juist om het grijze gebied er tussen in. De wetenschap die zich bezighoudt met deze vraag is de ethiek. Ethiek bestudeert de verschillende normen en waarden in de samenleving en stelt zich daarbij de vraag: Wat is goed en wat is kwaad (Jeurissen, 2005)?

Er wordt een vertaalslag gemaakt van moraal naar waarden en normen. Waarden zijn zaken die mensen belangrijk vinden en die ze daarom willen nastreven. Zaken waar waarde aan gehecht wordt en die men waardevol vindt, want ze betekenen iets. Normen zijn bepaalde verwachtingen over het gedrag van mensen. Vaak komen ze terug in de vorm van gedragregels. Zo is ‘gezondheid’ bijvoorbeeld een waarde en ‘niet roken’ een afgeleide norm daarvan. Normen zijn feitelijk en waarden zijn meningen. Je vindt dat het zo is of je vindt dat niet. Waarden en normen liggen niet voor eeuwig vast, ze kunnen veranderen door de tijdsgeest en culturele veranderingen.

Mensen veranderen, de samenleving verandert. Maar hoe komt het dan dat de samenleving zich volgens een bepaalde moraal gedraagt? We doen dat omdat de samenleving dan in onze opvatting ‘beter’ werkt. Stel dat iedereen zich moreel goed gedraagt en de supermarkt inloopt en zijn boodschappen netjes bij de kassa afrekent, behalve jij. Hierdoor zal de supermarkt echt niet failliet gaan. Waarom kun je het dan toch niet doen? Dit komt, omdat mensen dan in de verleiding komen zich net als jij niet moreel te gaan gedragen en hetzelfde doen. Als iedereen niet afrekent bij de kassa, dan gaat de supermarkt wel failliet (Jeurissen, 2005).

Met het hierboven genoemde voorbeeld wordt ingespeeld op je eigen rechtvaardigheidsgevoel. Dit wordt ook wel de ethische benadering genoemd. Rechtvaardigheid is een belangrijk kenmerk van moraal. Iets is rechtvaardig als het overeenkomt met bepaalde morele normen. Allereerst zijn er fundamentele normen, zoals: ‘iedereen is gelijk’ of ‘gij zult niet doden’. Daarnaast kan er ook gekeken worden naar de inhoud van rechtvaardigheid. Denk hierbij aan: ‘eerlijke inkomensverdeling’ of ‘niemand mag onschuldig worden veroordeeld’.

Vaak is datgene wat wij ethisch onjuist vinden door de wet al verboden. In gevallen waarbij dat niet zo is, moet worden teruggevallen op het rechtvaardigheidsgevoel. Ethiek houdt zich voornamelijk bezig met de volgende twee vragen: Welke doelen moeten wij in ons leven kiezen en nastreven? Door welke morele uitgangspunten moeten we ons laten leiden in het maken van keuzes en in het nastreven van deze doelen (Jeurissen, 2005)?

**Conclusie**Ethiek houdt zich bezig met normen en waarden. In algemene zin probeert ethiek de criteria vast te stellen om te kunnen beoordelen of een handeling als goed of fout kan worden gekwalificeerd, en om de motieven en consequenties van deze handeling te kunnen evalueren. Hieruit komt dan een bepaald gedrag.

## 4.2 Wat heeft ethiek te maken met duurzaamheid?

Duurzaamheid en duurzaam ondernemen is ‘hot’ en steeds meer bedrijven willen graag duurzaam ondernemen implementeren, maar duurzaam ondernemen is meer dan alleen een optelsom van maatregelen op het gebied van People, Planet en Profit. Organisaties van nu spelen een steeds grotere maatschappelijke rol in de samenleving en leggen verantwoording af voor hun handelen, omdat de omgeving dat van hun vraagt (Castells, 1997). Door globalisering en digitalisering wordt de communicatie namelijk steeds gemakkelijker. Het doen en laten van organisaties wordt kritisch beoordeeld door het zogenaamde: ‘naming en shaming’. Dit is het publiekelijk bekendmaken van informatie over eigenschappen van producten en productieprocessen met als doel de reputatie van de aanbieder van het product of de dienst te beïnvloeden en het gedrag van de consumenten te sturen. Dit kan tot imagoschade leiden bij de organisaties. Binnen de literatuur over duurzaamheid neemt het ‘triple-p-bottom-line’ een belangrijke plaats in (Elkington, 1997). De drie p’s vormen een goede basis om duurzaam ondernemen binnen de organisatie door te voeren.

Ethisch handelen wordt in ‘Bedrijfsethiek een goede zaak’ (Jeurissen, 2005) omschreven als: “het handelen in overeenstemming met de waarden en normen waaraan wij onszelf en anderen in redelijkheid gehouden achten” en “moreel verantwoordelijk is een persoon of instantie die als zodanig wordt aangemerkt op grond van het heersende stelsel van normen en waarden”. Dit houdt dus in dat de basis van ethisch handelen gevormd wordt door geldende normen en waarden. Het is soms cultuurbepalend. Om als organisatie te kunnen verduurzamen, daar komt nogal wat bij kijken. Het is vooral een proces dat zich op ‘innerlijk’ niveau afspeelt. “Vernieuwing van mens en organisatie is zodoende een evolutieproces, waarbij de mens zich op geestelijk niveau kan ontwikkelen teneinde bewustzijnsgroei te bewerkstelligen” (De Blot, 2004).

Echte verandering is mogelijk, zodra alle betrokkenen vanuit zichzelf de ‘innerlijke drive’ voelen om er ook daadwerkelijk voor te gaan en hier ligt een proces van ‘verinnerlijking’. Verinnerlijking heeft te maken met het gevoel dat iemand heeft en is gebaseerd op innerlijke normen en waarden. Wat van binnen leeft, wordt naar buiten toe ‘geventileerd’ en dat uit zich in het gedrag dat iemand vertoont (De Blot, 2006). Het implementeren van duurzaamheid en duurzaam ondernemen is vaak gericht op de ‘harde’ kant ervan. Er wordt veel tijd en energie gestoken in rationele zaken en theorieën. Valkuil hierbij is wel dat duurzaamheid alleen maar tot uitdrukking kan komen als men hier zelf ook aan toe is. Een dergelijk proces laat zich niet afdwingen (Meuzelaar, 2006).

Ook Herman Wijffels, gedeeld nummer één op de duurzame 100 lijst[[16]](#footnote-16) deelt de mening dat de essentie van duurzaamheid bewustzijn en de ontwikkeling daarvan is.

*“Van: Herman Wijffels <herman.wijffels@hotmail.com>*

*Datum: 2 april 2010 10:17*

*Onderwerp: RE: [Fwd: betreft: Lezing duurzame waarden en maatschappelijke transitie]*

*Aan: senzhao88@gmail.com*

*Geachte Sen Zhao,*

*Mijn antwoord op uw vraag is: ja u hebt helemaal gelijk. Bij het mogelijk maken van duurzaamheid gaat het primair om bewustzijn en de ontwikkeling daarvan. Dat is een proces dat zich aan de binnenkant afspeelt en in feite betekent dat men zich sterker verbindt met andere mensen en met de aarde/natuur en de grote vraagstukken die zich op beide assen momenteel aandienen. Bij andere gelegenheden pleeg ik aan dat aspect meer aandacht te besteden, maar mijn ervaring is dat academische milieu's met het begrip 'bewustzijn' niet uit de voeten kunnen en het een te ongrijpbare notie vinden. Daarom heb ik er maandag slechts kort en impliciet naar verwezen.*

*Met vriendelijke groet,*

*Herman Wijffels”*

## 4.3 Wat is duurzaam gedrag?

Bij duurzaamheid hoort ook bepaald gedrag. Een opmerkelijk voorbeeld is het verschil in groene voetafdruk van Nederlandse en Keniaanse rozen die verkocht worden in Londen. Uiteindelijk blijkt dat de groene voetafdruk van de Nederlandse rozen maar liefst zes maal zo groot is als die van Kenia. Het transport vanuit Kenia naar London per vliegtuig stelt niets voor als je dat vergelijkt met de enorme hoeveelheid energie en kunstmest die een Nederlandse roos nodig heeft om te groeien in een kas. Keniaanse rozen zijn dus ‘duurzamer’.

Moet je dus eens voorstellen als je bij een Nederlandse bloemenveiling werkt waar de roos het belangrijkste product is uit het assortiment. Welk effect zou het hebben als deze feiten meer openbaar zouden worden? Eigenlijk zouden we in Nederland dus moeten stoppen met het kweken van rozen. Stel je eens voor wat voor gevolgen dit zal hebben.

Dit voorbeeld geeft aan dat een logische gedachtegang in feite niet zo logisch is. Er is als het ware een informatiekloof tussen koper en verkoper in het productieproces. Halve waarheden worden verteld door de verkoper (Goleman, 2009). Juist deze onwetendheid zorgt ervoor dat logische gedachtegangen gezien worden als feiten. Wat we niet weten of niet kunnen zien is niet van belang en bestaat niet. Deze redenering klinkt logisch, maar hoe is de wind dan te verklaren? Je kunt het niet zien, maar je weet dat het bestaat en dat als het hard gaat waaien het bepaalde consequenties met zich meebrengt (omgewaaide bomen).

Zo is het dus ook met duurzaamheid. Neem bijvoorbeeld een product. Voor een bedrijf zijn de winst en verliescijfers van belang en voor de consument de prijs en meerwaarde. Dit komt omdat de prijs in economisch opzicht een ‘competitief’ voordeel kan hebben voor de producent en voor de consument is het een koopje. Voor de marktwerking betekent het dat er een onzichtbare prijs is die wij en onze planeet betalen voor de dingen die we maken (kopen en verkopen). In de commerciële wereld wordt het verhaal zo verteld dat alleen de prijs ertoe doet en verder niets. Juist dit zorgt ervoor dat de schadelijke productie-effecten door kopers niet worden afgestraft en verantwoorde keuzes niet worden beloond.

Het verspreiden van duurzame intelligentie kan je vergelijken met een zwerm mieren. In een mierenkolonie is er geen enkele mier die het groter geheel overziet of de andere mieren aanstuurt (de koningin legt alleen maar eieren). Iedere mier volgt een aantal simpele patronen, zoals de kortste route naar een voedselbron of door het volgen van een sterke geur. Toch wordt er een groter doel bereikt doordat grote aantallen individuen eenvoudige principes volgen. Niemand hoeft leiding te geven aan de groep als geheel en er is dus geen centrale leider nodig om het doel te bereiken.

Om duurzame doelstellingen te realiseren zijn er drie stappen die doorlopen moeten worden.

1. Weet wat je teweegbrengt, dus het zien van de ware gevolgen van wat we doen en kopen.
2. Verbeteringen stimuleren door vastberaden eerst het eigen gedrag te verbeteren.
3. Delen van opgedane kennis, zodat zij hetzelfde kunnen doen.

Als iedereen zich hieraan houdt, dan kunnen we gezamenlijk werken aan een duurzamer morgen. Niemand heeft een ‘overkoepelend’ of geniaal plan nodig of over alle benodigde kennis te beschikken. Maar we zullen met zijn allen vastberaden moeten werken aan voortdurende verbetering, zodat er uiteindelijk een collectief bewustzijn ontstaat (Goleman, 2009).

Om ervoor te zorgen dat de planeet leefbaar blijft hoeven we de planeet niet op te knappen, maar onze relatie ermee wel. Er is een duidelijk verschil tussen ‘repareren’ en ‘helen’ (heel maken). Repareren zoekt naar een snelle oplossing (een doekje voor het bloeden), maar het onderliggende probleem wordt hiermee niet opgelost. Repareren (korte termijn denken) klinkt aantrekkelijk, maar het creëert een eindeloze stroom van tijdelijke oplossingen die nooit het ‘echte’ probleem zal oplossen. Heling (lange termijn denken) kan dit wel, want het gaat dieper en pakt het probleem bij de wortel aan en leidt tot diepgaande gedragsveranderingen. Heling houdt rekening met dat alles met elkaar verbonden wordt en ziet iedereen als een deel van de oplossing. Duurzaamheid begint namelijk bij jezelf. Deze cultuuromslag en gedragsverandering begint met bewustwording dat het ook anders kan (Goleman, 2009).

Duurzaam gedrag is net zoals autorijden een proces dat begint bij het ‘onbewust onbekwaam’ zijn. Als je nog nooit auto hebt gereden kan het eenvoudig lijken (onbewust onbekwaam). Als je start met oefenen kom je er achter wat er allemaal bij komt kijken en hoeveel oefening er eigenlijk nodig is om het onder de knie te krijgen. Soms heb je dan het idee dat het je nooit gaat lukken. In deze fase ben je ‘bewust onbekwaam’. Dit is vaak een zeer onprettig gevoel. Gelukkig krijg je het langzamerhand in de vingers en gaat het je steeds gemakkelijker af. Je wordt ‘bewust bekwaam’. Na heel veel oefening lijken de dingen als vanzelf te gaan. Je wordt ‘onbewust bekwaam’. Je kunt deze fases voortdurend blijven herhalen. Steeds kan je nieuwe dingen leren. Denk hierbij aan een slipcursus.

**Conclusie**Duurzaamheid komt van binnenuit, is sterk verbonden met de eigen normen en waarden en is een continu proces. Juist de eigen bewustwording van mensen over duurzaamheid stelt ze in staat om boven zichzelf uit te stijgen en vanuit een breed perspectief naar zaken te kijken en ervoor open te staan. Het inspireert en motiveert. Zij doen dit niet alleen voor zichzelf, maar ook voor de omgeving (People, Planet, Profit/Prosperity). Wanneer mensen zich ervan bewust worden dat hun huidige manier van handelen, desastreuze gevolgen kan hebben voor mens en milieu op deze planeet, zowel nu als ook in de toekomst komen ze tot de conclusie dat het ‘anders’ moet en ook anders kan! Door verbeteringen te stimuleren en vastberaden eerst het eigen gedrag te verbeteren en vervolgens kennis te delen en anderen stimuleren hetzelfde te doen kan duurzaam gedrag worden ‘aangeleerd’. Niemand hoeft namelijk over alle benodigde kennis te beschikken.

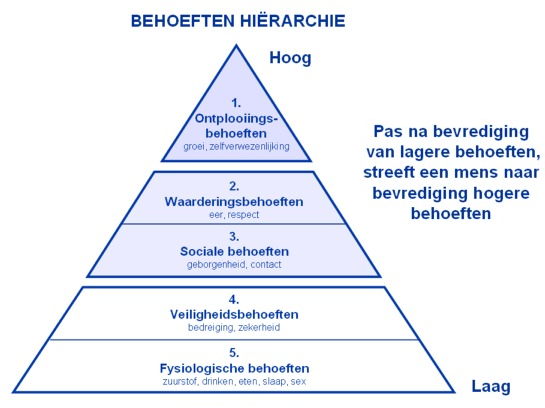
# Hoofdstuk 5: Human Resource Management

## 5.1 Duurzaam Human Resource Management

Human Resources Management (HRM) in combinatie met duurzaamheid is beleid en uitvoering die bijdragen aan het genereren van een positieve impact op: *People* (individuele werknemer, leidinggevende, stakeholders[[17]](#footnote-17)), *Planet* (natuur, milieu, dierenwelzijn) en *Prosperity* (welvaart, korte- en langetermijnwinst, continuïteit van de organisatie, opbrengsten voor de organisatie en voor de maatschappij). Prosperity is een ruimer begrip dan profit en opbrengsten. Het gaat over meer productiviteit door hogere medewerkerstevredenheid, schonere lucht, kwaliteit van leven (welvaartscheppend).

‘Goed HRM' is nodig om tot ‘duurzaam HRM' te komen, maar is pas duurzaam wanneer het ingezet wordt voor de impact op People, Planet en Profit/Prosperity. Duurzaam HRM integreert duurzaamheid in alle instrumenten van HRM: instroom, doorstroom en uitstroom. Duurzaam HRM gaat over het slim omgaan met ‘resources’, niet alleen met grondstoffen, maar ook met menselijk talent. Voor beide geldt dat er geen verspilling mag zijn. Duurzaam HRM is nodig om duurzaamheid in de missie, visie en strategie van de organisatie te ondersteunen.

Om mensen te stimuleren en motiveren, is het noodzakelijk goed te kunnen luisteren. Niet luisteren om antwoord te kunnen geven, maar luisteren om te begrijpen. Ieder mens streeft volgens Maslow naar het bereiken van het hoogst haalbare, namelijk zelfverwezenlijking, een zinvolle bijdrage leveren en er werkelijk toe doen (zie figuur 3). Vanuit de gedachte dat mensen van nature steeds op zoek zijn naar nieuwe uitdagingen om zijn behoefte te bevredigen.



**Figuur 3: Behoeftepiramide van Maslow (1950)**

Dit geeft mensen energie en geeft als het ware betekenis aan het leven. Als bijvoorbeeld de mogelijkheid tot zelfverwezenlijking in het werk onthouden wordt, kan dit leiden tot ontevredenheid, vermoeidheid en stress bij medewerkers met het verlies van energie, productiviteit en ziekte tot gevolg. Duurzaam HRM- beleid kan gerealiseerd worden door te investeren in mensen en ze steeds weer nieuwe uitdagingen te bieden en zo de volledige potentie van medewerkers te benutten. Daarbij is het van belang dat leidinggevende en medewerker zich bewust zijn van de kwaliteiten van de medewerker en daarvan gebruik maken. Datgene van jezelf inzetten waar je van nature goed in bent, kost je namelijk ‘geen’ energie. Zo ontstaat er een balans tussen de energie die de medewerker investeert in de organisatie en in zichzelf. Naast dat de medewerkers zich optimaal kunnen ontwikkelen, wordt ook van de medewerkers verwacht dat ze ervoor gaan en creatief nadenken of en hoe het werk slimmer en beter kan. Op deze manier komt de energie die medewerkers investeren in het werk weer terug in de vorm van tevredenheid met wat ze doen en bereiken in het kader van zelfverwezenlijking.

## 5.2 Human Resource Management in de praktijk: Triodos bank

Afdeling HRM speelt bij de Triodos bank een belangrijke rol bij het ‘verduurzamen’ van de organisatie. Het is volgens Jeroen Kamstra belangrijk om medewerkers te verbinden met de kernwaarden van de organisatie. Hierbij speelt transparantie een uitermate belangrijke rol. Er zal onder andere gekeken moeten worden naar: beoordelingen en verwachtingen, salarisopbouw en manier van leidinggeven. Deze transparantie staat soms niet in lijn met integriteit en betrouwbaarheid, maar het is belangrijk een balans hierin te vinden. Vaak hoor je namelijk dat er sprake moet zijn van ‘gelijke monniken, gelijke kappen’. Wat betekent dat iedereen met dezelfde functieprofiel hetzelfde verdient. Dit klinkt eerlijk en rechtvaardig, maar het probleem is dat creativiteit zo de kop wordt ingedrukt en passief gedrag aangemoedigd, want of je nou iets meer doet of niet je krijgt toch dezelfde ‘beloning’.

Duurzaamheid is niet vanzelfsprekend, je moet een goed verhaal hebben. Op zowel People, Planet, Profit/Prosperity. Geld is soms een beperking, maar zorgt ook voor creativiteit. Het is belangrijk om geloofwaardig te zijn: “We willen zijn wat we uitstralen” (waardegedreven). Enkele succesfactoren zijn dat duurzaamheid een langdurig en continu proces is. Hier moet dus de nodige tijd voor worden vrijgemaakt. Daarnaast is het belangrijk om voor enthousiasme te zorgen en medewerkers bij het veranderingsproces te betrekken. Uiteindelijk draait het om het zorgen voor een goede balans op: economisch, sociaal en cultureel vlak en dat het lange termijn denken wordt benadrukt.

## 5.3 Human Resource Management bij de gemeente Zeist

HRM kent in de praktijk vier taken en in al deze taken kan HRM bij de gemeente Zeist een bijdrage leveren aan duurzaamheid, namelijk:

1. zorgen voor de ontwikkeling, aan –en zelfsturing van medewerkers.
2. zorgen dat de belangen, ambities en verlangens van de medewerkers wordt behartigd.
3. organisatieverandering op touw zetten en begeleiden.
4. leidinggevende van de organisatie begeleiden bij het opstellen van

(duurzaamheids )doelstellingen en een strategie om deze doelen te realiseren.

Duurzaam HRM begint al bij de werving. De gemeente Zeist zal bij de werving van nieuw personeel naast vakkennis ook moeten kijken naar drijfveren en affiniteit met duurzaamheid. Dit zal meegenomen moeten worden als beoordelingscriterium. Tijdens de workshop: “It’s the people stupid[[18]](#footnote-18)” is naar voren gekomen dat een vacature gevuld moet worden vanuit het hart (passie voor het beroep), dus het kunnen maar ook het echt willen (leuk vinden). Dit zorgt namelijk voor hogere arbeidsproductiviteit. Wat leuk is kost ‘geen’ energie.

Er moet dus een match zijn tussen competenties en drijfveren. In een ‘tijdsgeest’ waarin alles concreet moet zijn en waarin je voor alles het liefst handvatten wilt is duurzaam HRM toch wel een lastige boodschap. Alles wat abstract is wordt weggezet als vaag, maar problemen laten zich niet oplossen op het niveau waarop ze ontstaan.[[19]](#footnote-19)

Met duurzaam HRM- beleid wordt geen baan voor het leven bedoeld, maar een HRM- beleid dat steeds weer op zoek gaat naar het optimale van het (her)gebruiken van natuurlijke bronnen van menselijk kapitaal (Human Resources). De uitdaging en het uitgangspunt van een duurzaam HRM- beleid vraagt daarom ook om aanscherping van dit beleid. Te beginnen met het continu matchen van kwaliteiten van medewerkers met het werk. Het stimuleren ervan en komen tot creatieve oplossingen zal hier de doorslag geven. Dit vraagt wel om een veilige cultuur binnen de gemeente Zeist waar medewerkers vrijuit mogen experimenteren en de daarmee onvermijdelijke fouten mogen maken. Met de gedachte dat het altijd slimmer, beter en dus duurzamer kan. Ook zal de gemeente Zeist meer aandacht moeten besteden aan het inspireren en uitdagen van de medewerkers. In de steeds krapper wordende arbeidsmarkt en de vergrijzing zal de strijd om potentiële medewerkers gaan losbarsten.

De gemeente Zeist zal dus moeten aantonen dat het menselijke kapitaal (medewerkers) niet wordt ‘uitgeput’. Daarvoor zullen HRM- instrumenten als: introductiebeleid, levensfase bewust personeelsbeleid, loopbaanbeleid, scholing en opleidingsbeleid continu vanuit een duurzaam gedachtegoed ingezet moeten worden. Door te denken in cycli en zo 100% hergebruik van menselijk kapitaal te kunnen realiseren zal steeds de match gezocht moeten worden tussen werk en het aandragen van nieuwe ideeën en innovaties enerzijds en de talentontwikkeling van medewerkers anderzijds.

Dit vereist een ‘nieuwe’ manier van leidinggeven. Een leider die de mensen ‘echt’ begrijpt. Medewerkers laten zich leiden door de manier waarop ze behandeld worden (waardering geven zorgt mede voor waardering krijgen). Om te beginnen moet er meer aandacht worden besteed aan kennisdeling binnen de organisatie. Het gaat er uiteindelijk om dat de gemeente Zeist ervoor zorgt dat er aandacht wordt besteed aan duurzaamheid.

Dit begint door kennis tot je te nemen en te realiseren dat duurzaamheid meer is dan alleen het aspect Planet (natuur en milieu). Het gaat om een balans te vinden tussen de 3p’s. Dit proces van bewustwording begint met aandacht te vragen voor dit lastige onderwerp. Zowel leidinggevende en medewerkers moeten op hun eigen manier hier invulling aan geven. Er is namelijk niet één allesomvattende absolute waarheid.

De gemeente Zeist zal in mijn ogen moeten kiezen voor een integrale aanpak. Managen van aandacht voor duurzaamheid kenmerkt zich eigenlijk in drie aandachtsgebieden, namelijk:

1. Leidinggevenden
2. Medewerkers
3. De omgeving

**Conclusie**

Duurzaam HRM gaat over het (beleidsmatig) streven naar respect voor medewerkers, hun belangen, hun wensen, hun zin- en betekenisgeving en hun kwaliteit van werk en leven. Duurzaam HRM houdt zich dus bezig met het verbeteren van de kwaliteit van relaties tussen mensen onderling. Het draait hier om een ‘bewustzijnsontwikkeling’ dat iedereen zijn eigen passie heeft. Wanneer je namelijk iets leuk vindt en dit doet vol ‘overgave’ kost het geen energie. HRM maakt onderdeel uit van het complete strategische beleid en zal met andere beleidsterreinen worden afgestemd, want HRM is veel meer dan alleen personeelsbeheer. De taak van HRM is om een goede balans te vinden tussen de kwaliteiten van de medewerkers en het werk dat gedaan moet worden. Het benutten van de kwaliteiten van de medewerkers is een vorm van respect. Dit begint al bij de werving. Een vacature moet gevuld worden vanuit het hart. Er moet een match zijn tussen competenties en drijfveren. Daarnaast is het belangrijk dat medewerkers zich kunnen blijven ontwikkelen door de juiste opleidingen en uitdagende opdrachten. Naast instroom kan er ook iets gedaan worden met doorstroom. Wellicht zijn er binnen de organisatie nog openstaande vacatures waar de drijfveren van bepaalde medewerkers liggen.

# Hoofdstuk 6: Managen van aandacht

## 6.1 Leiding geven en leiding nemen[[20]](#footnote-20)

Covey heeft onderzocht dat er in organisaties veel intelligente, getalenteerde en creatieve mensen zijn die het gevoel hebben dat ze in een dwangbuis zitten. Ze voelen zich ondergewaardeerd, gefrustreerd en ongeïnspireerd en geloven niet dat ze de kracht hebben om dingen te veranderen. Er is als het ware een gebrek aan vertrouwen. Het probleem is te verklaren omdat mensen gewend zijn geraakt zich met anderen te vergelijken (gelijke monniken, gelijke kappen). Je wordt beloond voor je aanwezigheid en niet voor je prestatie.

Op organisatorisch niveau overheerst de managementfilosofie van controle. Dit onderdrukt inspiratie en het volledig benutten van menselijk talent (potentie). Dit komt omdat organisaties zich baseren op een onjuist paradigma[[21]](#footnote-21) over wie wij als mens zijn. Mensen zijn geen ‘dingen’ die gemotiveerd en gecontroleerd moeten worden, want mensen zijn veelzijdig. Covey gebruikt hiervoor het metafoor van: lichaam, hoofd, hart en ziel (zie figuur 4).

Het hoofd staat voor het leren en zich ontwikkelen. Elk mens wil groeien en heeft wensen, dromen, doelen en plannen. Het hart staat voor passie. Dit uit zich in optimisme, enthousiasme en emotionele verbondenheid. Mensen hebben een relatie met de leidinggevende en collega’s. Zij willen daarin gerespecteerd en serieus genomen worden. Daarnaast vertegenwoordigt het lichaam het fysieke aspect. Mensen willen beloond worden voor hun bijdrage en een veilige en comfortabele werkomgeving hebben.



**Figuur 4: model van Covey**

Tot slot de ziel. De ziel is de motor achter de zingeving dat het er echt toe doet. Mensen willen namelijk een zinvolle bijdrage leveren, een bijdrage waar ze zelf achterstaan en waar de organisatie als geheel wat aan heeft. Bewust en onbewust kiezen mensen hoe zij zich willen richten op hun werk. Het begint dus bij nieuwe aannames rond hoe mensen en organisaties in elkaar zitten. Je overtuigingen zijn de basis van je denken en handelen, die weer de basis vormen van formele en informele werkwijzen in de organisatie (cultuur).

**Conclusie**

Waardepatronen van mensen veranderen en mensen hebben veel meer in hun mars en zijn zich daar ook bewust van. Dit zal leiden tot een andere manier van leidinggeven en leiding ontvangen. Duurzaam leiderschap is nodig op elke plek binnen de organisatie, want dit is een verbindende schakel in deze tijd. Een leider die werkt vanuit een visie die helder is en met iedereen binnen de organisatie wordt gedeeld. Een leider die kwaliteiten bij anderen ontwikkelt en ze betrekt bij het aanpassen van het beleid van de organisatie. Managers denken dat ze anderen kunnen bewegen tot iets door ze daartoe te verplichten, dus dat alles ‘gemanaged’ kan worden. Terwijl leiders weten dat mensen uit zichzelf moeten veranderen, van binnenuit. Het vraagt om doorzettingsvermogen en inzet van zowel leidinggevenden als medewerkers: denken in mogelijkheden, niet in beperkingen.

## 6.2 Organisatieverandering

Om een organisatieverandering op gang te zetten zijn er verschillende aanpakken. Caluwé (1999) heeft een ‘kleurentest’ hiervoor gemaakt. Hij beschrijft hierin de volgende manieren:

1. politiek (geel)
2. rationeel (blauw)
3. beloning (rood)
4. eigen motivatie (groen)
5. chaostheorie (wit)

|  |  |
| --- | --- |
| **Politiek** | **Rationeel** |
| Belangen bij elkaar kunt brengen | Van tevoren een duidelijk resultaat/doel formuleert |
| Dwingen tot het innemen van (bepaalde) standpunten/meningen | Een goed stappenplan maakt van A naar B |
| Win-win situaties kunt creëren/coalities kunt vormen | De stappen goed monitort en op basis daarvan bijstuurt |
| De voordelen kunt laten zien van bepaalde opvattingen | Alles zoveel mogelijk stabiel houdt en beheerst |
| De neuzen kunt richten | De complexiteit zoveel mogelijk reduceert |
| **Beloning** | **Eigen motivatie** |
| Mensen op de juiste manier prikkelen (straf- of lokmiddelen) | Ze bewust maakt van nieuwe zienswijzen/eigen tekortkomingen |
| HRM-instrumenten inzetten voor belonen, motiveren | Ze kunt motiveren om nieuwe dingen te zien/te leren/te kunnen |
| Mensen iets teruggeeft voor wat zij jou geven | Geschikte gezamenlijke leersituaties kunt creëren |
| **Chaostheorie (Pantha Rei)** |  |
| De eigen energie van mensen laat komen en complexiteit laten zien |  |
| Uitgaan van de wil en wens en de ‘natuurlijke weg’ van de mens zelf |  |
| Eventuele blokkades wegnemen en symbolen en rituelen gebruiken |  |

**Figuur 5: Cultuurverandering, denken en doen van Caluwé (1999)**

Uit het literatuuronderzoek is geconcludeerd dat de essentie van duurzaamheid bewustwording is. Als je naar bovenstaande figuur kijkt, dan valt op dat de waarden van duurzaamheid tot uitdrukking komt in de vorm van de kleuren ‘groen’ en ‘wit’.

Organisaties die duurzaam veranderen hebben de volgende kenmerken:

1. Veranderingen zijn een passend antwoord op de ontwikkelingen in de omgeving (omgevingsbewustzijn).
2. Veranderingen zijn blijvend en er wordt niet teruggevallen op ‘oude’ gewoonten.
3. De verandersituatie moet bijdragen aan het dichten van de kloof tussen huidige en gewenste situatie.
4. Organiseren van werkgerelateerde trainingen om kennis tot je te nemen.
5. Gedragsverandering komt alleen tot stand wanneer het lijnmanagement verantwoordelijkheid draagt voor het veranderingsproces en voorbeeldgedrag laat zien.

## 6.3 Medewerkers van de gemeente Zeist en de omgeving

Duurzaamheid is een lastige boodschap en niet iedereen kan je enthousiasmeren ervoor. Erken dus de complexiteit van bepaalde processen. Duurzame oplossingen binnen de gemeente Zeist pakken misschien goed uit voor de ene afdeling, terwijl een andere afdeling daar niets mee kan. Het is dan ook belangrijk dat mensen zelf tot het ‘juiste’ inzicht komen, zodat zij hun expertise kunnen inzetten om op hun eigen manier te werken aan duurzaamheid. De gemeente Zeist kan dit stimuleren door financiële prikkels te geven, maar vooral door duurzaamheid nog meer onder de aandacht te brengen en door duidelijk en transparant erover te communiceren.

Veranderingen moeten plaatsvinden met respect voor de medewerkers. Medewerkers binnen de gemeente Zeist moeten nog meer worden betrokken bij veranderingen, zodat zij zelf invloed kunnen uitoefenen. Zo wordt het namelijk ook iets van hen en ontstaat er draagvlak. Hun inbreng wordt gewaardeerd en de intenties zijn oprecht. Onder andere door open communicatie en de dialoog met elkaar aan te gaan en geen verborgen agenda’s erop na te houden. Duurzaamheid is niet een moeten, maar een willen. Echter zijn er wel politieke kaders waaruit gewerkt moet worden (coalitieakkoord).

## 6.4 Het nieuwe werken[[22]](#footnote-22)

Sommige deskundigen noemen het goed werkgeverschap en anderen noemen het een nieuwe manier van werken of het nieuwe werken (HNW). In de praktijk wordt duurzaamheid vaak gekoppeld aan het nieuwe werken. Het komt eigenlijk neer op het volgende. Voor een organisatie is HNW het inzetten van medewerkers op hun kwaliteiten en potentie door in ze te investeren en door ze vertrouwen, vrijheid en verantwoordelijkheid te geven. Voor leidinggevenden houdt het in dat ze voortaan het personeel moeten gaan aansturen op resultaat en niet meer op aanwezigheid.

Daarnaast is deze werkwijze een voorwaarde voor het aantrekken van de ‘Y- Generatie’.  
Deze generatie is tussen de 20 en 30 jaar en heeft een ander zoekgedrag en andere wensen. Enkele kenmerken van deze generatie zijn: balans tussen werk en privé, opgegroeid met internet, werken om te leven (zelfverwezenlijking in het werk). Met de vergrijzing van de gemeente Zeist in het achterhoofd is het verstandig hier rekening mee te houden. Voor een medewerker is HNW de mogelijkheid om zelf te bepalen waar (werkplek), wanneer (werktijd) en hoe (werkwijze) het werk uitgevoerd wordt.

Grote voordelen van HNW zijn de mogelijkheden om werk en privé meer in balans te brengen. Eerst de kinderen naar school brengen, daarna thuis je e-mail doornemen en pas na de files op weg gaan naar een vergadering of klant.

Wanneer mensen meer zeggenschap krijgen over hun eigen werk brengt dit vele voordelen met zich mee, waaronder een hogere loyaliteit, tevredenheid en talentontwikkeling. Voor de samenleving zorgt HNW voor minder woon-werkverkeer tijdens de spits (dus minder CO2 uitstoot). Verhoging van de arbeidsproductiviteit, want gemotiveerde mensen werken eenmaal harder. Daarnaast bevordert het ook de arbeidsparticipatie. Dit komt omdat parttimers meer uren gaan werken.

Ook zal er minder werkgerelateerde ziekteverzuim zijn. Voorheen was het zo dat als je in de ochtend ziek voelde je niet naar je werk meer gaat, maar omdat je voortaan zelf kan bepalen waar je werkt wordt de mogelijkheid geboden om in de ochtend uit te zieken, zodat je in de middag thuis door kan werken. Ook zal HNW meer mogelijkheden bieden voor mensen met een handicap. Er worden namelijk meer mogelijkheden geboden op een baan met weinig uren en een werk dat je vanuit huis kan doen.

Werk en privé zijn dus niet meer gescheiden. Een kantoor is geen plek waar je werkt, maar waar je ontmoet. De manager is geen ‘controleur’ meer, maar een begeleider. Je wordt niet meer betaald naar het aantal uren, maar naar je resultaat en dus je prestatie.

## 6.5 Benchmarking: Het Nieuwe Werken in de praktijk

In de praktijk brengt het nieuwe werken oplossingen voor milieu en vergrijzing. De reden waarom de Rabobank is overstapt naar het nieuwe werken is vanuit de gedachte dat mensen gelukkiger worden als zij de files kunnen vermijden en dat de CO2 uitstoot gereduceerd wordt. KPN is ook overgestapt naar het nieuwe werken, maar zij doen het vooral vanuit kostenreductie en efficiency verbetering.

Bij de Rabobank blijkt dat na het invoeren van het nieuwe werken de teams elkaar vaker feedback geven en dat er een cultuuromslag gaande is van wantrouwen naar vertrouwen. Daarnaast is een fysieke werkplek ook niet altijd noodzakelijk. Een valkuil bij het nieuwe werken is dat managers de neiging hebben werkplekken te claimen als eigen besloten kantoorplekken.

Een aantal succesfactoren om het nieuwe werken te doen slagen is het zorgen voor goede faciliteiten (ICT, kinderopvang). Rekening houden met verschillende profielen van medewerkers. Sommige zijn tijdsgeboden (helpdesk), terwijl anderen plaatsgevonden zijn (magazijnmedewerker). Het is verstandig om mensen enthousiast te maken voor het nieuwe werken. Dit kan door dit onder de aandacht te brengen tijdens bedrijfsuitjes. Misschien wel de belangrijkste succesfactor is dat leidinggevenden hun verantwoordelijkheid durven te nemen en de visie doorzetten.

Dan blijft er nog de vraag: “Levert het nieuwe werken ook iets op bij bedrijven die het hebbeningevoerd?”. Uit hetHR-Seminar**[[23]](#footnote-23)** “Het nieuwe werken” (01-04-2010) blijkt dat SNS Reaal onder andere 40% bespaart op het aantal vierkante meters kantoorruimten, namelijk 60 werkplekken per 100 medewerkers. KPN geeft aan dat door het nieuwe werken wekelijks 1 uur en 59 minuten aan reistijd bespaart. Naast de financiële besparing wordt ook omgerekend per jaar 9 miljoen kilo CO2 minder uitgestoot (staat gelijk aan de uitstoot van 1.000 huishoudens[[24]](#footnote-24)) gerealiseerd. KPN bespaart ook op de werkoverleggen, die gemiddeld 20% korter zijn, de gebouwen (42% minder) en scoort fors hoger op de medewerkers tevredenheid (26% betere score op perceptie van maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen bedrijf). Daarnaast is het ziekteverzuim gedaald uiteenlopend van 10% tot zelfs 40%.

Uit het seminar bleek dat het belangrijkste knelpunt het lijnmanagement is die op een andere manier moet gaan sturen. Een aantal zullen dat niet willen, veel meer zullen het niet kunnen. Een inspirerende leidinggevende die zacht is voor de mens, maar hard op de resultaten is nodig om HNW goed te kunnen invoeren.

# Hoofdstuk 7: Conclusies en aanbevelingen

## 7.1 Duurzaamheid

Uit gesprekken en interviews is gebleken dat veel medewerkers binnen de gemeente Zeist niet op de hoogte zijn van wat met het begrip duurzaamheid wordt bedoeld. Velen associëren duurzaamheid met natuur en milieu. Uit literatuuronderzoek blijkt dat duurzaamheid meer is dan alleen milieu. Veelal wordt als kapstop de Triple-P (People, Planet, Profit/Prosperity) gehanteerd. Duurzaamheid kan worden gezien als het verbeteren van de kwaliteit van relaties tussen mensen onderling en tussen mens, natuur en milieu.

Duurzaamheid komt van binnenuit en is sterk verbonden met de eigen normen en waarden en het is een continu proces. Juist de eigen bewustwording van mensen over duurzaamheid stelt ze in staat om boven zichzelf uit te stijgen en vanuit een breed perspectief naar zaken te kijken en ervoor open te staan. Het inspireert en motiveert. Door verbeteringen te stimuleren en vastberaden eerst het eigen gedrag te verbeteren en vervolgens kennis te delen en anderen stimuleren hetzelfde te doen kan duurzaam gedrag worden ‘aangeleerd’. Niemand hoeft namelijk over alle benodigde kennis te beschikken. In een ‘tijdsgeest’ waarin alles concreet moet zijn en waarin je voor alles het liefst handvatten wilt is dit toch wel een lastige boodschap. Alles wat abstract is wordt weggezet als vaag.

Jaren terug zei Einstein al: “problemen laten zich niet oplossen op het niveau waarop ze ontstaan”. Vertaald naar de praktijk betekent dit dat als de gemeente Zeist daadwerkelijk iets in haar organisatie wil veranderen, zij het bij de wortel moet gaan aanpakken. Duurzaamheid kan alleen gerealiseerd worden als je het gelooft en ernaar handelt en verantwoordelijkheden niet uit de weg gaat. Geloof dus dat mensen wel in staat zijn om zelf de juiste keuzes te maken. Geloof dat mensen zelf verantwoordelijkheid kunnen dragen en geloof dat mensen zelf de innerlijke drive hebben om er het beste van te maken. Leg dit vast in duidelijke structuren en pas het toe, zodat er duidelijkheid en ‘voorspelbaarheid’ ontstaat hoe de organisatie werkt en in elkaar zit. Hierdoor zorg je namelijk ook dat mensen niet passief ‘achterover leunen’ en niet een masker hoeven te dragen op het werk door zich politiek correct te gedragen en zichzelf ‘thuis laat’ als die naar zijn werk gaat. De gemeente Zeist moet ervoor zorgen dat de toekomstvisie over duurzaamheid helder is met duidelijke waarden en afspraken over resultaten die behaald moeten worden. Het is belangrijk dat iedereen hier op de hoogte van is en het terugkomt in het dagelijks werk, zodat het ook iets van henzelf wordt.

**Conclusie:** Veel tijd nodig

**Aanbeveling:** Plan die tijd in

Uit de literatuur en benchmarking blijkt dat het veel tijd kost om een organisatie duurzamer te maken. Ik raad de gemeente Zeist dan ook aan om die tijd ook daadwerkelijk ervoor vrij te maken.

**Conclusie:** Juist inzicht leidt tot juist handelen

**Aanbeveling:** Zorg dat informatie transparant en voor iedereen toegankelijk wordt

Het is belangrijk dat informatie transparant en voor iedereen toegankelijk wordt, zodat iedereen binnen de organisatie weloverwogen keuzes kan maken. Alleen dan zal iedere medewerker het groter geheel zien en inzien dat het eigen werk zin heeft en bijdraagt aan de visie van de organisatie. Mensen laten zich leiden door de manier waarop ze behandeld worden.

**Conclusie:** In de praktijk wordt duurzaamheid vaak gekoppeld aan het ‘Nieuwe werken’.

**Aanbeveling:** Ik adviseer de gemeente Zeist om het ‘Nieuwe Werken’ in te gaan voeren.

Ik raad de gemeente Zeist aan om het nieuwe werken in te voeren. Want het nieuwe werken is een vorm waarin de organisatie streeft om flexibel te zijn en zich aan te passen aan de veranderende omgeving. Bij het nieuwe werken horen medewerkers die zich laten leiden door een proactieve houding, waarin ze zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun loopbaan. Dit past namelijk ook in de nieuwe visie van de gemeente Zeist.

## 7.2 Gevolgen voor strategie en communicatie

**Conclusie:** Onduidelijke boodschap

**Aanbeveling:** Zorg voor een duidelijke boodschap

Ik raad de gemeente Zeist aan om op een open manier te communiceren (transparant) en geen verborgen agenda’s te hebben. Het begrip duurzaamheid zal op een andere manier gecommuniceerd moeten worden, zodat de boodschap duidelijk wordt en duurzaamheid niet iets zweverigs blijft. Ludieke acties alleen is niet genoeg. De gemeente Zeist moet ook bewuster bezig zijn met waardering hebben voor medewerkers. Waardering van medewerkers krijg je namelijk mede door de waardering die je hen zelf geeft en het versterkt loyaliteit en motiveert mensen.

Communicatie kan worden ingezet om te sturen op kennis, houding en gedrag. Om van een ingewikkeld en lastig onderwerp als duurzaamheid een enthousiasmerend en inspirerend verhaal te maken, begint met het opdoen van kennis over het onderwerp duurzaamheid. Dit proces begint aan de top, dus bij het managementteam en de leidinggevenden. Van hen wordt namelijk voorbeeldgedrag verwacht. Het is dus belangrijk dat zij hun verantwoordelijkheid hierin nemen. Allereerst door het begrip te definiëren en duidelijk te maken wat de meerwaarde ervan is en door het begrip duurzaamheid herkenbaar te maken in de dagelijkse werkzaamheden.

Ik raad de gemeente Zeist aan om maandelijks een workshop te organiseren waarin kennis kan worden gedeeld. Tijdens deze sessies wordt dan gesproken over hoe de (duurzame) waarden van de gemeente Zeist worden uitgedragen en hoe dit misschien nog beter kan. Een streven naar meer kennisdeling en kennisoverdracht bevordert de samenwerking en het ‘wij’-gevoel binnen de gemeente Zeist. Medewerkers kunnen namelijk komen met inzichten, ervaringen en kennis aanreiken die het ‘werkelijkheidsbeeld’ over duurzaamheid van het management kunnen aanscherpen. Ik adviseer de gemeente Zeist om bij de afdelingsoverleggen aan te geven welke zorgfaciliteit en vangnetten de gemeente Zeist kan bieden en dat proactief handelen ook een financiële stimulans krijgt (goed gedrag belonen).

Verder adviseer ik de gemeente Zeist succesverhalen rond duurzaamheid per kwartaal op Intranet te publiceren. Dit zorgt ervoor dat duurzaamheid wat ‘tastbaarder’ wordt (meten is weten).

Daarnaast raad ik de gemeente Zeist aan om maandelijks informatiebijeenkomsten voor geïnteresseerden te organiseren, waarin een kader wordt geschetst (en aangevuld) wat binnen de gemeente Zeist de visie rondom duurzaamheid is. In bijlage XI op pagina 44 is mijn visie over duurzaamheid voor de gemeente Zeist opgenomen. Dit kan de gemeente Zeist gebruiken als kapstok en verder uit werken tijdens deze informatiebijeenkomsten.

## 7.3 Duurzaam Human Resource Management

**Conclusie:** HRM heeft vier taken, in al deze taken kan HRM een bijdrage leveren aan duurzaamheid

**Aanbeveling:** Ik adviseer de gemeente Zeist om al deze taken te koppelen aan duurzaamheid.

**Uitwerken van maatregelen op gebied van:**

1. Zorgen voor de ontwikkeling, aan –en zelfsturing van medewerkers.
2. Zorgen dat de belangen, ambities en verlangens van de medewerkers wordt behartigd.
3. Organisatieverandering op touw zetten en begeleiden.
4. Leidinggevende van de organisatie begeleiden bij het op stellen van duurzaamheiddoelstellingen en een strategie om deze doelen te realiseren.

Ik raad de gemeente Zeist aan om nieuwe medewerkers te selecteren die passen bij de kernwaarden van de organisatie, namelijk: nabijheid, vertrouwen en kracht. Dit kan door te zoeken naar werknemers die oog hebben voor duurzaamheid en een bijdrage willen leveren aan het verbeteren van mens, natuur en milieu (affiniteit hebben met duurzaamheid). Het belangrijkste selectiecriteria blijft wel dat de medewerker bekwaam is om het werk uit te voeren. Medewerkers van de gemeente Zeist zullen een persoonlijk ontwikkelingsplan moeten opstellen en vastleggen welke acties tot een betere balans tussen bedrijfsresultaten, persoonlijke ontwikkeling en opbrengsten voor de omgeving kan leiden (People, Planet, Profit/Prosperity). HRM heeft hierin een begeleidende rol. Voor de desbetreffende medewerker is het van belang om na te denken over de eigen ambities, competenties en behoeftes. Zo kan de medewerker namelijk doelgericht werken aan de eigen loopbaanontwikkeling. Zijn dromen najagen en werk doen dat in zijn ogen echt zinvol is. De huidige functie kan namelijk niet (meer) geschikt, dan wel te zwaar of niet uitdagend genoeg zijn. De medewerker van de gemeente Zeist kan hierbij als hulpmiddel zelf een SWOT-analyse uitvoeren om de eigen sterke punten en verbeterpunten op papier te zetten.



De loopbaanbegeleider binnen de gemeente Zeist kan in een persoonlijk gesprek met de medewerker vaststellen wat de ambities en verlangens van de medewerkers zijn en kijken of er intern nog een vacature openstaat. Naast dat mensen het willen en kunnen moeten ze het ook echt doen, het liefst met passie. Door competentie en drijfveren goed te matchen, zorg je voor ‘bevlogen’ medewerkers. Dit komt de arbeidsproductiviteit ten goede.

Bij het opstellen van (duurzame) ontwikkelingsdoelen is het belangrijk om elke doel specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdsgebonden (SMART) uit te werken om te voorkomen dat doelstellingen niet gehaald kunnen worden. Daarnaast adviseer ik om onderscheid te maken tussen ontwikkelingsdoelen op de korte termijn (minder dan één jaar) en op de middellange termijn (tussen één en vijf jaar). De ontwikkelingsdoelen verschillen per individu. Een manier om de ontwikkelingsdoelen te bereiken is bijvoorbeeld door intern stage te lopen bij een andere afdeling binnen de gemeente Zeist of door extern stage te lopen bij een andere gemeente, dan wel een andere organisatie.

Een cursus, training of opleiding kan de medewerker van de gemeente Zeist helpen om: vakinhoudelijk kennis op te doen en vaardigheden te ontwikkelen (competenties). Voor bijvoorbeeld afdeling financiën binnen de gemeente Zeist kan het interessant zijn om een cursus boekhouden te volgen, wanneer een medewerker van die afdeling meer administratieve taken krijgt. Vaardigheden die medewerkers kunnen ontwikkelen zijn onder andere presenteren, schriftelijk rapporteren, timemanagement en projectmanagement. Natuurlijk brengen deze maatregelen voordelen met zich mee. De medewerker krijgt de kans om haar functie beter uit te oefenen. Talenten worden ontwikkeld en medewerkers worden breder inzetbaar. Daarnaast daalt de kans dat iemand een baan uitoefent die hem niet boeit.

Uit het literatuuronderzoek (Covey, Wijffels) is gebleken dat er een ontwikkeling moet plaatsvinden van leiderschap op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau. Met leiders wordt niet alleen de managers en andere leidinggevenden bedoeld, maar iedereen die vindt dat het beter en slimmer kan en vanuit hun eigen vakgebied en motivatie dingen ook daadwerkelijk anders doen. Deze integrale aanpak zal namelijk een sneeuwbaleffect veroorzaken waarmee weer anderen worden geïnspireerd. Ze worden als het ware ambassadeurs van hun eigen project. Nieuwe gewoonten zullen ontstaan waarmee deze duurzame leiders stapsgewijs voor een cultuurverandering binnen de organisatie zorgen. Deze gewoonten zijn gebaseerd op bewustwording van wat duurzaamheid eigenlijk inhoudt en dit vertaalt naar een visie op het eigen werk. Door vanuit je eigen drijfveren te bekijken wat jij zelf aan duurzaamheid belangrijk vindt. Vol passie je ervoor in te zetten en anderen in dit proces te betrekken zal er een wereld van verandering voor je open gaan. Als iedereen binnen de gemeente Zeist zo zal werken dan krijg je op den duur werknemers die intensief op een creatieve en inspirerende wijze samen met collega’s, leidinggevende en externen echt vorm kunnen geven aan duurzaamheid, want het komt van binnenuit en wordt niet opgedragen. Medewerkers die denken in mogelijkheden en niet in beperkingen.

Van de leidinggevenden binnen de gemeente Zeist wordt verwacht dat zij op cursus gaan en hun competenties hierin verbeteren. Voor medewerkers geldt, dat naast cursussen en trainingen voor de ontwikkeling van kennis bij de medewerkers er ook meer ruimte wordt geboden voor persoonlijke ontwikkeling.

Het gaat er uiteindelijk om dat iedereen binnen de gemeente Zeist zich ervan bewust wordt dat een product dat je koopt ergens vandaan komt en uiteindelijk ergens naar toe gaat. Voor afdeling inkoop van de gemeente Zeist betekent het bijvoorbeeld dat bij het aanschaffen van pennen niet alleen puur op de prijs gelet moet worden. Denken in cycli is hierbij belangrijk, omdat dat het aankoopgedrag beïnvloed. Hierdoor zal de kans groter zijn dat de afdeling inkoop niet een stapel goedkope pennen van een paar cent koopt van ‘slechte kwaliteit’, maar investeert in pennen die misschien in aanschaf vele malen duurder zijn, maar echter ook veel langer mee gaan en dus veel duurzamer zijn.

Vanuit HRM moeten leidinggevenden meer worden ondersteund. Dit kan enerzijds door het begeleiden bij het opstellen van duurzaamheiddoelstellingen en anderzijds een strategie ontwikkelen om deze doelen te realiseren. Neem nou duurzaam bouwen als voorbeeld. De gemeente Zeist heeft plannen om over een aantal jaren het gemeentehuis uit te breiden door aanbouw. Vanuit het oogpunt van duurzaamheid kan bij het bouw gekozen worden voor duurzame materialen, zoals hout met het FSC keurmerk. Daarnaast kan gedacht worden aan goede isolatie door drielaags glas en zonnepanelen, waarmee energie gewekt kan worden. De afdeling HRM kan leidinggevenden adviseren hoe de werkomgeving voor medewerkers zo prettig mogelijk kan worden ingericht. Denk aan Arbo eisen, aan soorten werkruimten, voorzieningen en samenwerkingsvormen.

Ik adviseer de gemeente Zeist om duurzaamheid door te voeren als een beoordelingscriterium. Door onder andere vaker vrijwilligerswerk te doen (tijdens werktijd). Daarnaast raad ik de gemeente Zeist aan om maandelijks een lunchbijeenkomst of een vrijdagmiddagborrel te organiseren waarin leidinggevenden en medewerkers kunnen sparren over de kernwaarden van de gemeente Zeist met als doel duurzaam gedrag te stimuleren.

Uiteindelijk zal je de medewerkers mee moeten nemen in het veranderingsproces door een goede sfeer te creëren en voor enthousiasme te zorgen. Duurzaamheid is niet iets vanzelfsprekend, je moet een goed verhaal hebben. Op zowel people, planet, profit/prosperity. Het is belangrijk om ‘authentiek’ te zijn: “We willen zijn wat we uitstralen”. Wat begint met kennisoverdracht en aannames over duurzaamheid zal eindigen in een ‘self fulfilling prophecy’, want wanneer mensen er echt in geloven en het echt gaan doen uit de eigen overtuiging dat het juist is, alleen dan zal echte verandering plaatsvinden en de gemeente Zeist daadwerkelijk een duurzame (arbeids)organisatie worden.

Dit is dan te merken aan het minder gebruik van papier. Maatschappelijke betrokkenheid door vrijwilligerswerk, omdat sociale rechtvaardigheid en zorg voor zwakkere groepen in de samenleving belangrijk is en gevonden wordt. Dat mensen vaker met de fiets of openbaar vervoer gaan dan met de auto, omdat het minder broeikasgassen uitstoot. Dat energieverbruik wordt verminderd doordat mensen bij het verlaten van het kantoor de computer en licht altijd uitdoen. Beperken en scheiden hun afval en men is bewust van het koopgedrag en het denken in kringloopprocessen in plaats van in lineaire processen.

Tot slot adviseer ik de gemeente Zeist aan om dit rapport als kader te gebruiken voor duurzaamheid en dit project door een medewerker, dan wel door een stagiair op te laten pakken en nader onderzoek te laten doen naar de praktische uitwerkingen.

## 7.4 Wat kost het en wat levert het op?

Duurzaam HRM levert gemotiveerde werknemers op. Mensen nemen eigen verantwoordelijkheid en hoeven minder gecontroleerd / gestuurd te worden. Binnen het concept van HNW worden er afspraken gemaakt over de te behalen resultaten (output) in plaats van dat de focus wordt gelegd op de input (aanwezigheid van 9 tot 5). Waar en wanneer een medewerker zijn werkzaamheden uitvoert, is niet meer van belang. Wat telt is het resultaat. Er ontstaat dus een grotere handelsvrijheid voor de medewerkers. Hierdoor nemen mensen meer verantwoordelijkheid, en is er meer ruimte voor initiatief en innovatie. Dit leidt tot een hogere productiviteit en meer loyaliteit.

In hoofdstuk zes is uit het model van Caluwé naar voren gekomen dat duurzaamheid tot uitdrukking komt in de kleuren groen (eigen motivatie) en wit (Pantha Rei). Het is belangrijk dat leidinggevenden en werknemers binnen de gemeente Zeist cursussen en trainingen gaan volgen die aansluiten op deze ‘kleuren’. Duurzaamheid wordt in de praktijk vaak gekoppeld aan het HNW. Om HNW goed te kunnen invoeren is een inspirerende leidinggevende nodig die zacht is voor de mens, maar hard is op de resultaten.

Duurzaamheid gaat over het verbeteren van de kwaliteit van relaties tussen mensen onderling en tussen mens en natuur. Voor een leidinggevende binnen de gemeente Zeist betekent dit dat hij/zij leert om op een ‘zinvolle’ manier verbindingen te leggen. Het gaat hier om verbindend leiderschap. Dit is het vermogen om verbonden te zijn met de gevoelens en gedachten van anderen om hen te motiveren, te inspireren om een gewenst doel te bereiken. Het gaat om het versterken van de verbindingen (relaties) tussen leidinggevenden en medewerkers, tussen medewerkers en de organisatie en tussen de organisatie en de samenleving. Want verbondenheid zorgt voor inspiratie, creativiteit en continuïteit. Dit leidt tot betere resultaten en duurzame oplossingen.

Ik adviseer de gemeente Zeist om aan deze randvoorwaarde te voldoen door alle leidinggevenden een training verbindend leiderschap te laten volgen om zo deze competentie verder te ontwikkelen en de leidinggevenden ‘geschikt’ te maken voor HNW. In totaal heeft de gemeente Zeist 28 leidinggevenden. Er zijn tal van adviesbureaus die deze training aanbieden, maar ik adviseer de gemeente Zeist om deze training te volgen bij Schouten & Nelissen. Dit is een organisatie die haar sporen heeft verdiend in de wereld van ‘training’. Dit blijkt uit de vele erkenningen en certificeringen die zij de afgelopen jaren hebben ontvangen. Tijdens deze training wordt gewerkt aan het: coachen, inlevingsvermogen, luisteren, mensgericht leiderschap en zelfsturing. De training bestaat uit drie dagen intensief aan de slag gaan verspreid over drie maanden. De kosten bedragen € 1.895 met een groepsgrootte van 9-11 deelnemers.[[25]](#footnote-25) In totaal zal de gemeente Zeist drie trainingsessies moeten afnemen om alle leidinggevenden tegemoet te komen. Een training volgen bij Schouten & Nelissen draait om het versterken van persoonlijke kracht door te investeren in vertrouwen en zelfvertrouwen. Dit leidt er toe dat er een weg wordt ingeslagen van groeien, durven en ontdekken van nieuwe mogelijkheden. Dit past goed bij de nieuwe visie van de gemeente Zeist met de kernwaarden: kracht, nabijheid en vertrouwen.

Naast de leidinggevenden zullen ook medewerkers een training moeten volgen voor HNW. Dit geldt vooral voor de afdeling HRM, omdat zij dit proces moeten gaan organiseren, coördineren en faciliteren. Een cursus over HNW kan gevolgd worden bij de Hogeschool Utrecht.[[26]](#footnote-26) Tijdens een eendaags ‘learning experience’ wordt kennis gemaakt met HNW. In deze workshop wordt helder ingegaan hoe de gemeente Zeist als organisatie HNW kan gaan implementeren en welke rol hierbij weggelegd is voor afdeling HRM. De focus ligt hierbij op: bewustwording, leren van elkaar, inspireren, co-creatie en het geven van instrumenten en praktische ondersteuning. HRM (adviseurs) kunnen deze kennis dan weer doorgeven aan de rest van de organisatie. Echter kan er ook gekozen worden voor een maatwerkprogramma om ook andere medewerkers kennis te laten maken met het nieuwe werken. Hiervoor kan contact opgenomen worden met de Hogeschool Utrecht voor meer informatie en een offerte.[[27]](#footnote-27) De gemeente Zeist kan er ook voor kiezen om maar een beperkte groep naar de cursus te sturen. Door intern dan kennisoverdrachtsessies te organiseren kunnen medewerkers van elkaar leren en HNW vormgeven. Bijkomend voordeel is dat dit zeer waarschijnlijk voor meer enthousiasme zal gaan zorgen, omdat kennis wordt overdragen van iemand binnen de organisatie en niet door een externe. Ook zal dit leiden tot meer ‘kennisborging’.

Deze trainingen moeten natuurlijk wel bekostigd worden. Binnen de gemeente Zeist is hiervoor een opleidingsbudget aanwezig. Het opleidingsbudget binnen de gemeente Zeist is onderverdeeld in een centraal -en decentraal gedeelte. Het decentrale opleidingsbudget organisatiebreed voor 2010 is €115.062. Dit bedrag is gebaseerd op het aantal FTE x opleidingsbudget per FTE.[[28]](#footnote-28) Daarnaast is er ook nog een centrale opleidingsbudget. In 2010 is dit vastgesteld op € 206.354,52[[29]](#footnote-29). Het totale opleidingsbudget voor 2010 bedraagt dus €321.416,52. Dit is € 907,16 (€321.416,52 / 354,31) per FTE. Ieder individu binnen de gemeente Zeist geeft zelf invulling aan welke competenties voor verbetering vatbaar zijn en kan hieraan werken. Door op een duurzame manier met mensen binnen de gemeente Zeist om te gaan, zal het werkgeversimago positief beïnvloed worden. Ook zal het ziekteverzuim ongeveer met 20% dalen (zie hoofdstuk 6.5 op pagina 21).

Binnen de gemeente Zeist ligt het ziekteverzuim sinds 2008 rond de 5,8%.[[30]](#footnote-30) Wat neerkomt op € 260.000. Een besparing van 20% zal dan € 52.000 euro opleveren wat goed gebruikt kan worden voor opleidingen en trainingen. Daarnaast is er minder uitstroom en de tevredenheid van de medewerkers neemt toe. Dit kan worden gemeten in het volgende medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO). Bij het nieuwe werken hoort ook een ‘papierloze’ werkplek. Dit is naast kostenbesparing op papier ook goed voor het milieu. Ook zal er een betere score op perceptie van maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen de gemeente Zeist zijn. Dit kan worden gemeten in het volgende MTO dat om de twee jaar wordt gehouden. Omdat deze kosten al mee wordt genomen in de begroting is het kostenneutraal.

De resultaten van de maatregelen zullen op de middellange termijn (binnen vijf jaar) merkbaar zijn. Het is aan de gemeente Zeist om durf te tonen en haar verantwoordelijkheid te nemen om voor duurzaamheid te kiezen. Hoewel op korte termijn er veel investeringskosten zullen zijn, zullen uiteindelijk de opbrengsten op lange termijn op zowel: People, Planet als Profit/Prosperity meer opleveren dan de investeringskosten op korte termijn. Duurzaamheid is dus het investeren waard!

# Literatuurlijst

**Boeken**

1. C. Braas, Taaltopics Rapporteren 2e druk, Wolters-Noordhoff Groningen 2001
2. C. Hoogendrijk & Meemakers, De krachtbron van een lerende organisatie, Huisacademies Rijswijk 2010
3. P. Blom, Het nieuwe bankieren de duurzame oplossingen van bankier, Kosmos Uitgevers 2009
4. Braungart en McDonough, Cradle2Cradle – afval = voedsel, Scriptum 2007
5. R.J.M Jeurissen, Bedrijfsethiek een goede zaak, Koninklijke Van Gorcum BV, Assen 2006
6. J. Elkington, Cannibals with Forks; the Triple Bottom Line of 21st Century Business. Capstone 1997
7. W. de Lange en J. Koppens, De duurzame arbeidsorganisatie, Weka uitgeverij Amsterdam 2007
8. R. Grit, Projectmanagement, projectmatig werken in de praktijk 3e druk, Wolters-Noordhoff Groningen, 2000
9. L. Ten Berge & M.P.Oteman, Inleiding Organisatiekunde 1e druk

Couthinho, 2000

1. R.J.M Jeurissen, Bedrijfsethiek een goede zaak, 6e druk, Koninklijke van Gorcum BV, Assen 2006
2. D. Goleman, Groene intelligentie, Uitgeverij Contact, Amsterdam 2009
3. M. Knoope, De creatiespiraal: natuurlijke weg van wens naar werkelijkheid, KIC 1998

**Interne Bronnen**

1. Intranet
2. Interviews
3. Beleidsnota
4. Begrotingsplan 2010
5. Interne memo’s
6. Beleidsstukken

**Internetsites**

1. <http://www.agentschapnl.nl/>   
   *(voorheen Senternovem)*
2. [www.wbcsd.org/web/publications/hr.pdf](http://www.wbcsd.org/web/publications/hr.pdf)   
   *(World Business Council for Sustainable Development)*
3. [www.tno.nl/.../goed\_werkgeverschap\_internationaal\_perspectief.pdf](http://www.tno.nl/.../goed_werkgeverschap_internationaal_perspectief.pdf)  
    *(TNO internationaal onderzoek)*
4. [www.hrpraktijk.nl/nieuws/nieuws/duurzaam-hr-beleid-zo-krijgt-u-een-groen-label.155035.lynkx](http://www.hrpraktijk.nl/nieuws/nieuws/duurzaam-hr-beleid-zo-krijgt-u-een-groen-label.155035.lynkx).*(HRM in de praktijk)*
5. <http://www.vrom.nl/pagina.html?id=23990#a1>

*(VROM)*

1. [*http://www.expeditieduurzaam.nl/*](http://www.expeditieduurzaam.nl/)

*(Expeditie duurzaam)*

1. [*http://www.sustainablelifemedia.com/content/column/brands/will\_mainstream\_buy\_green\_to\_save\_earth*](http://www.sustainablelifemedia.com/content/column/brands/will_mainstream_buy_green_to_save_earth)

*(Sustainable Life Media)*

1. [*http://www.mvonederland.nl/*](http://www.mvonederland.nl/)

*(MVO Nederland)*

**Verslagen**

1. Amsterdam Sociaal-Economische Raad, 2000. De Winst van Waarden, Den Haag.
2. Blot de Chauvigny, P.de, 2004. Vernieuwing van organisaties in een chaotische omgeving door vernieuwing van de mens. Nyenrode University Press, Breukelen.
3. Blot de Chauvigny, P. de, 2006. Business spiritualiteit als kracht voor organisatievernieuwing. Op zoek naar de mystiek van het zakendoen, inaugurele rede, Universiteit Nyenrode
4. De essentie van duurzaamheid, De kracht van bewust zijn, Marco Oteman en Nathalie van der Borgt.

**Interviews**

Triodos Bank: Gesprek met Jeroen Kamstra, teamleider KCC & Dewi van Lieshout, P&O adviseur Triodos Nederland (22-03-2010)

**Symposia**

1. Lezing duurzame waarden, Herman Wijffels (29-03-2010)
2. HR-Seminar “Het nieuwe werken” op de HU (01-04-2010)
3. Symposium Duurzame Arbeidsorganisatie 'It's the People Stupid' (08-04-2010)
4. Workshop ‘Het nieuwe werken’ bij Conclusion (16-4-2010)

# Bijlage I: Samenvatting interviews medewerkers van de gemeente Zeist

**1. Wat versta je onder duurzaamheid?**

* Letten op het milieu
* Minder Co2 uitstoot door vaker de fiets te pakken
* Groen en groenlabel
* Flessen inleveren bij flessenbak
* Afval scheiden
* Max Havelaar producten kopen
* Dubbelzijdig printen
* Papieren bekertjes in plaats van kartonnen bekertjes

**2. Heb je ermee te maken bij het werk?**

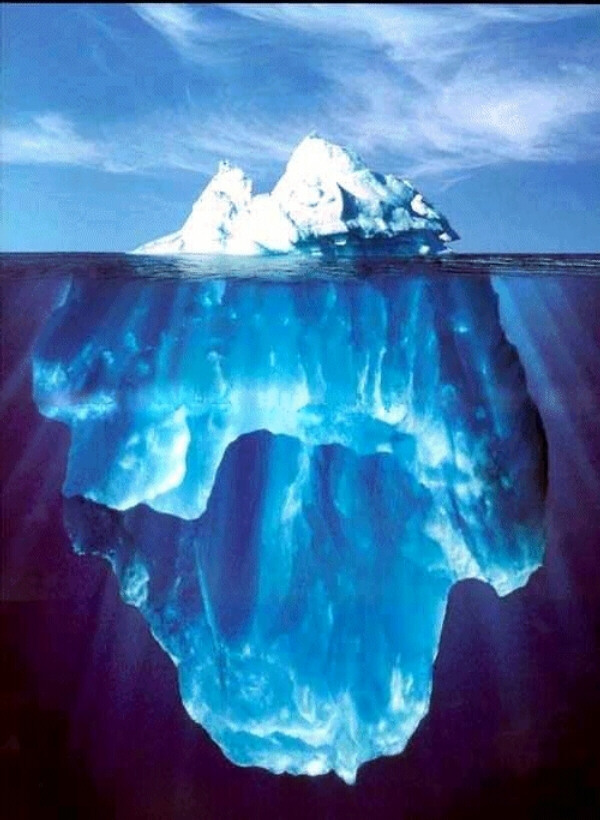
* Duurzaamheid, dat is vooral iets privé
* Niet herkenbaar in dagelijkse werktaken

**3. Zijn de veranderingen het waard?**

* Het kost teveel geld
* Het kost teveel tijd

**(N.B. In verband met anonimiteit van de respondenten zijn er geen namen vermeld)**

# Bijlage II: IJsbergmetafoor



De ijsberg metafoor geeft schematisch weer dat minder prullenbakken, dubbelzijdig printen en kartonnen bekertjes in plaats van plastic bekertjes slechts het topje van de ijsberg is. Duurzaamheid (het ijs) is meer dan wat boven water zichtbaar is. Het water, maar ook de lucht die de ijsberg omringt, staat symbool voor de werkelijkheid. Dit betekent dus dat de werkelijkheid op meerdere niveaus betekenis geeft aan duurzaamheid en het dus eigenlijk best herkenbaar is (meestal onbewust). Waar en hoe kom je in aanraking met duurzaamheid en duurzame keuzes in het dagelijkse leven en hoe kun je door kennis erover meer grip krijgen erop en het vormgeven? Door kennisoverdracht en de samenhang van duurzaamheid en de realiteit duidelijk naar voren te halen, kan men aan de slag met het ‘modewoord’ duurzaamheid. Wanneer mensen inzien dat duurzaamheid herkenbaar is in de dagelijkse werkzaamheden en privé, dan worden ze pas ervan bewust dat het dicht bij hun is en het niet iets vreemds is.

Duurzaamheid is eigenlijk een grote zoektocht en door verkenningen schetsen ze voor zichzelf steeds een ander vertrekpunt, want je ontdekt steeds nieuwe dingen. Je kunt dit denkproces over duurzaamheid vergelijken met kinderen op de basisschool die voor het eerst in aanraking komen met leren rekenen. Voordat ze toekomen aan sommen zoals *‘4 + 5 = 9’* ligt er eerst een heel proces achter de rug van. Dat stuk van de ijsberg dat ‘onder water’ ligt en gaat over de verkenning van de getallen 1 t/m 10 en de samenhang ervan. In het onderwijs zie je vaak dat veel tijd en energie wordt gestoken in het topje van de ijsberg, namelijk meteen beginnen met ‘kale’ sommen als *‘4 + 3 = 7’* en *‘2 + 6 = 8’.* Er wordt veel aandacht besteed aan het herhalen en oefenen van deze sommen, terwijl het juist belangrijk is aandacht te besteden aan de onderliggende vaardigheden die de betekenis en structuur van het rekenen onderbouwen (het waarom en hoe).

# Bijlage III: Kernwaarden gemeente Zeist

**Vertrouwen**

* Zelfvertrouwen en vertrouwen als uitgangspunt van handelen
* Vertrouwen teruggeven en vertrouwen te kunnen krijgen
* Vertrouwen in oplossend vermogen van de samenleving
* Vertrouwen in de eigen verantwoordelijkheid als *‘Zeistenaar*’
* Partnerschap en vertrouwen
* Regels op basis van vertrouwen

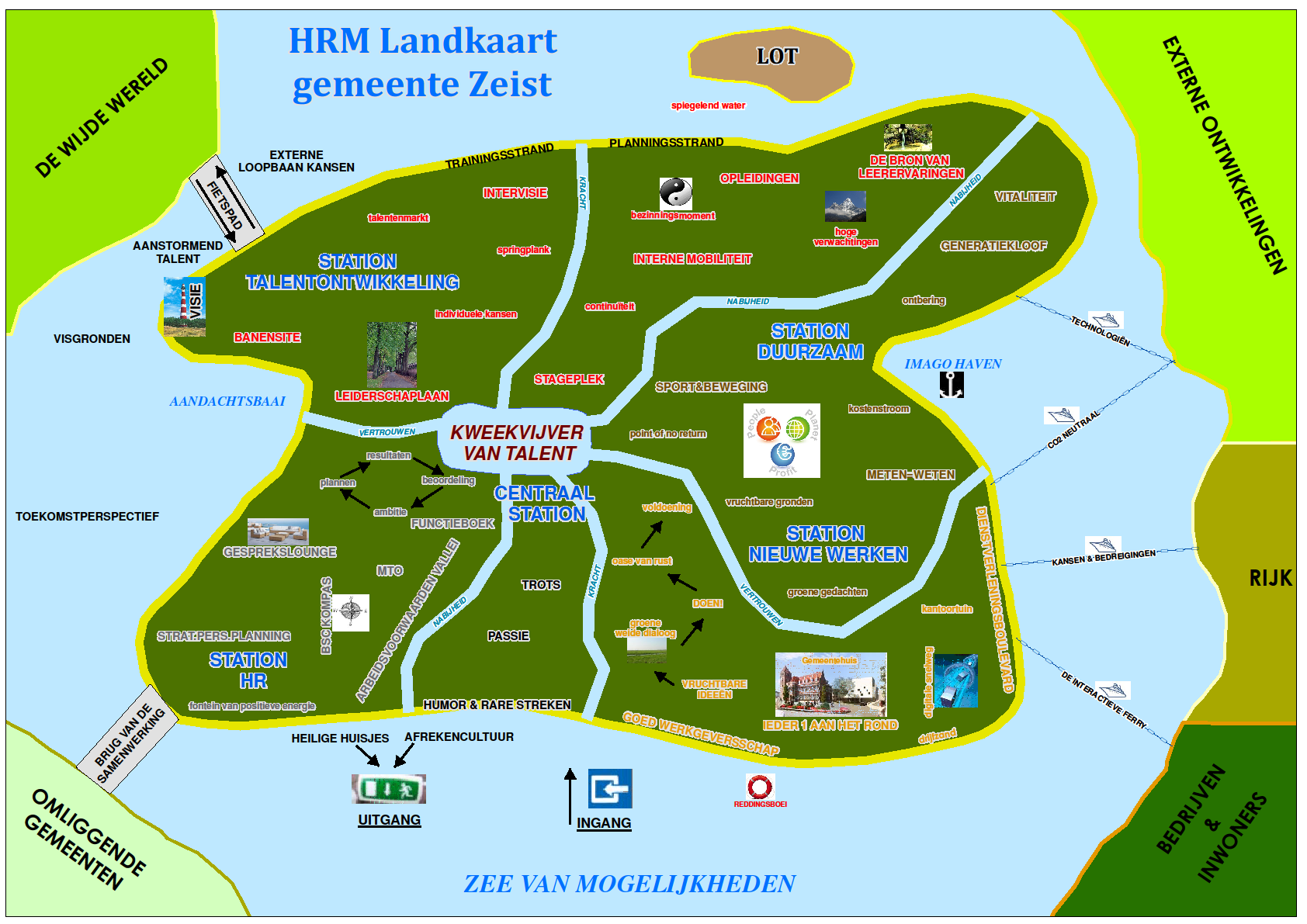
**Nabijheid**

* De menselijke maat
* Betrokkenheid en inlevingsvermogen
* Naar de mensen toe
* Persoonlijke communicatie in plaats van achter de bureau
* Mensen in plaats van dossiers
* Dichtbij zijn
* Zichtbaarheid in wijken en buurten

**Kracht**

* Ondernemend gedrag
* Experimenteren
* Leiderschap
* Durf om los te laten
* Lef om open en eerlijk te communiceren; ook over moeilijke zaken
* Doorzetten tot resultaat (doen)

# Bijlage IV: HRM- Landkaart gemeente Zeist



# Bijlage V: Aantekeningen Herman Wijffels lezing

**Wat is duurzaamheid (het streven)**

* Ontwikkelingsconcept (zoekconcept), geen einddoel maar een continu proces
* Streven naar betere kwaliteit van relaties (mensen onderling / mens en natuur)  
  Nieuwe manier van kijken hoe de wereld functioneert, geheel van leven 1 interdependent geheel is
* Angelsaksische model naar Rijnlandsmodel.
* Gulden regel is grote denksystemen, dit houdt in behandel een ander (ander vorm van leven) zoals je zelf behandelt wilt worden.
* Opkomend nieuw waardepatroon, nieuw horende ethiek ,onderstroom wordt bovenstroom (bewustwording). Ontstaan nieuwe cultuur (een manier van leven).
* Een manier van produceren en consumeren
* Breedte culture beweging (volgende fase ontwikkeling van de fase)
* Volgende fase evolutionair proces
* Bewustzijnontwikkeling (op een andere manier begrijpen hoe de wereld in elkaar zit)

**Waarom zijn we bezig met deze opkomende trend**

We lopen vast met onze huidige manier van leven (grenzen zijn bereikt), bewustzijn dat het zo niet langer gaat. Ontwikkeling volgende fase van onze ontwikkeling. Allereerst bevolkingsgroei 6,8miljard. Let op bevolkingsopbouw kan in toekomst voor zorgen voor 9 miljard mensen. Behoefte industriële tijd. Huidige manier van leven kan met omvang wereldbevolking niet meer (fysieke grenzen). Vervuiling (broeikasgassen waaronder CO2). Chemische verbindingen (fijnstof / stikstof). Uitputting natuurlijke hulpbronnen (erosie / verwoestijning / ontbossing / leegvissen / grondstoffenschaarste). Probleem: Hiërarchie: specialisatie (steeds meer weten over steeds minder). Verbinding ontbreekt. Industriële tijd single P Government, alles wordt gezien in kokers, alles gaat om maximalisatie input en output (negeert wat links en rechts van de koker gebeurt). Contraproductief geworden. Systeemtheorie (ontstaat door set nieuwe ideeën). Ideeën duurt even voor draagkracht gerealiseerd wordt. Opgaande fase, na loop van tijd wordt het uitgewerkt. ‘pervertering’ (bonussen / inkoop eigen aandelen). Economie gaat niet alleen om eigen belang, vandaar ook dat systeem vastloopt. Nieuwe set van ideeën te ontwikkelen. Restauratiepolitiek (bestuurders). Nostalgische tendensen.

**Hoe kunnen we duurzaamheid realiseren?**

Ecologische: Gedrag van economische actoren, een samenleving die systematisch gericht is op het verlagen van ecologische voetafdrukken. Economisch gezien betekent het dat het kern van productiviteitsstreven steeds hoger arbeidsproductiviteit naar een steeds hoger grondstoffen en natuurlijke bronnen productiviteit. Arbeidsproductiviteit blijft belangrijk, maar andere moet ook belangrijke plaats krijgen. (burger/bedrijf/bestuurlijk eenheid). Verantwoordelijkheid nemen krijg je het boel in evenwicht / balans. Huidig manier 140% van wat duurzaam mogelijk is. Relationele verantwoordelijkheidsethiek (persoonlijk en organisatieniveau). Wat is het effect wat ik hier nu besluit op andere, natuur, omgeving en planeet. Single P naar Triple P. Van rand naar hart ondernemingsbeleid. Samenwerking op wereldniveau (global governance). Op wereldniveau bestuurskracht verstandig dingen te bewerkstelligen. Een economie van linear naar kringloop processen, zoveel mogelijk oogsten uit duurzaam bronnen, energie meest voor de hand liggend. Bossen (herbebossing). (recycleren) Cradle2Cradle, economie bestaan uit cycli. We leven in materiële zin lichter. Milieubeleid naar ‘echt’ duurzaamheidbeleid. Van end of pipe naar intrinsieke schone processen. Onze economisch bestel is gebaseerd op sociaal Darwinistische gedachte, concurrentie brengt je op de beste manier verder. Eenheidsgedachte samen verder is concurrentiestelsel wel juiste tool? Wellicht meer samenwerking? Van concurrentie naar coopetie, zoals duurzame ketens.

**Maatschappelijk / Sociaal**

Hoe en waar leerlingen op beste manier ontwikkelt kunnen worden. Leerling-gericht en levenlang leren om potentie eruit te halen. In waardigheid leven = volle potentie benutten. Daar ook blijven werken.

**Aandacht besteden aan nieuwe gemeenschapsvorming**

Levenskwaliteit kunnen ze niet meer bij door 1D governance, grote scholen, zorg, energie van buitenlandse bedrijven, niet meer voor ons. Samenhang in maatschappij brengen. Cooperatie vormen niveau van wijken en dorpen. Mensen verenigen om eigen energie op te wekken. Integrale ontwerpen mogelijk maken. Gemeenschapsvorming mondiaal niveau. Verantwoordelijkheid nemen voor ons gedrag elders en bereid zijn om te investeringen in infrastructuur elders te helpen. Regen oogsten en lokaal voedselvoorziening veilig stelling bij Afrika (eigen habitat kapot zorgt voor migratiestroom). Hun belang en eigen belang.

**Rol van wetenschap en onderwijs**

Bijdrage leven aan die transitie naar een duurzame samenleving en duurzame economie. Privé ‘bewuste’ keuze maken. Wetenschappers ook vraag stellen wat vanuit zijn of haar discipline bijdrage kan leveren aan die transitie. Geldt ook op organisatorisch niveau van bedrijven. Binnen disciplines en samenwerking tussen disciplines. Interactie met de samenleving.

# Bijlage VI: Aantekeningen gesprek met Jeroen Kamstra & Dewi van Lieshout

**Triodos Bank**

* Inside Out 🡨🡪 Outside In benadering om een organisatie te verduurzamen.
* Inside Out: mensen ontwikkelen vanuit kernwaarden en dan naar buiten etaleren.
* Outside In: eerst doelstellingen communiceren, vervolgens intern regelen dat doelstellingen ook worden behaald. Voorbeeld Shell, zonne-energie
* Duurzaamheid is een containerbegrip aan het worden.
* Bij Triodos bank is duurzaamheid iets vanzelfsprekend. Deels komt dit doordat dit een selectiecriteria is bij de werving van nieuw personeel.
* Verschil tussen profit en non profit is dat bij een profit organisatie geld (kosten) een zeer duidelijke dimensie is. Hierdoor wordt duurzaamheid bij een profit organisatie soms wel gezien als een ‘ondergeschoven kindje’
* Duurzaamheid is niet enkel financiën, maar ook sociaal en milieu.
* De kernwaarden van Triodos bank zijn:
  + Sustainability
  + Entrepreneurship
  + Excellence
  + Transparency
* Missie: bevorderen van de levenskwaliteit

**Succesfactoren**

* Zorg voor enthousiasme
* Betrek de medewerkers bij het veranderingsproces
* Zorg voor een goede balans op: economisch, sociaal en cultureel vlak en benadruk het lange termijn denken.
* Duurzaamheid is een langdurige continu proces, dit vergt dus tijd

**Acties ter bevordering van duurzaam gedrag**

* Bij de Triodos bank krijgen de nieuwe aangenomen medewerkers de eerste 3 maanden 1 op 1 begeleiding en wordt veel aandacht besteed aan het bijspijkeren van de waarden van Triodos bank
* Er wordt ingezet op vrijwilligerswerk. Het plan hierbij is dat de medewerkers daadwerkelijk ergens naar toe gaan. Bijv. dagje meewerken in de boerderij.
* Er wordt gewerkt met een introductiebijeenkomst van 9 weken. Hierbij wordt éénmaal per week een lunchbijeenkomst georganiseerd waar de medewerkers in aanraking komen met de waarden van de Triodos bank, waardoor ook het duurzame gedrag wordt gestimuleerd. Vaak worden hier gastsprekers (o.a. klanten) uitgenodigd.
* De Triodos bank houdt 1-3 keer per jaar een ‘valueseminar’. Dit vindt meestal plaats van donderdag t/m zaterdag. Tijdens deze seminars wordt gesproken over hoe de medewerkers de waarden van de Triodos bank uitdragen en hoe dit misschien nog beter kan.
* Eén keer per jaar organiseert Triodos Bank de belevingsdagen. Alle medewerkers gaan dan ook naar klanten toe, om de bedrijfsvoering van de klanten te begrijpen en beter de verbinding te leggen met het werk dat de Triodos medewerker doet, in combinatie met het werk en de doelstelling van de klanten.
* Volgens de Triodos bank komt duurzaamheid op de tweede plaats. Allereerst moet je volgens Jeroen Kamstra focussen op de core business van de organisatie. Bij de Triodos bank is dit bankieren. Dus de belangrijkste selectiecriteria is net zoals andere (lees: niet duurzame) banken dat de medewerkers vaardig genoeg zijn om het werk (in dit geval bankieren) uit te voeren voordat er gekeken wordt of er affiniteit is met ‘duurzaamheid’. Hij gaf hierbij het voorbeeld van een medewerker ICT. Deze kan nog zover zijn met het duurzaam denken en handelen, maar als die niet zijn ICT taken adequaat kan uitvoeren, dan wordt die niet aangenomen.
* Hoewel de Triodos Bank sinds kort weer verhuisd is naar een nieuw pand, zien zij flexwerken niet als een manier voor het verduurzamen van hun arbeidsorganisatie. Volgens Jeroen Kamstra zorgt, flexwerken juist de vermindering van het ‘samengevoel’.

**Tips**

* Met betrekking tot duurzaam gedrag en duurzaamheid in combinatie met HRM is het wellicht een idee om meer te verdiepen in het Inside out en Outside in denken. Daarnaast kan het ook helpen om meer literatuuronderzoek te doen naar waardegedreven (value based) organisaties. De achterliggende gedachte is: Hoe meerwaarde wordt gecreëerd?

**HRM**

Mensen verbinden met de kernwaarden. Transparantie, onder andere in salarishuis, beoordelingen, verwachtingen en manier van leidinggeven. Deze transparantie staat soms niet in lijn met Integriteit en Betrouwbaarheid. Het is een balans. Kijk ook vanuit een ander perspectief.

Duurzaamheid is niet vanzelfsprekend, je moet een goed verhaal hebben. Op alle 3 de P’s.

De vraag blijft: Wat levert het op?

Geld is soms een beperking, maar zorgt ook voor creativiteit. Geloofwaardigheid “we willen zijn wat we uitstralen” (waardegedreven)

# Bijlage VII: Aantekeningen Lezing 'It's the People Stupid'

**VRIJHEID / VERTROUWEN / BETROKKENHEID**

**Inspiratie:** Len Stange (Duurzame Vacaturebank)

* In de praktijk: veel sturing geven, maar geen initiatief
  + Terugvallen op oude gewoontes
* Bewustwording van dat iedereen zijn eigen passie heeft (mens en relatie)
* Hierdoor niet meer moeten, maar willen en zelfs leuk vinden (inzicht)
* Oprechte interesse tonen, waardoor kritiek feedback wordt
* Talent en passie ontwikkeling
* Doe wat je leuk vind en waar je vol ‘overgave’ aan kan toewijden, anders ontschorsen (voorbeeld ICT aan ontschorsen aan diegene die het vol passie doen, werkt uiteindelijk effectiever en efficiënter, dus kostenbesparing en goede kwaliteit).
* Respect zorgt voor waardevermeerdering

*“Juiste inzicht leidt tot juist handelen!”*

**Werken aan een Duurzame Arbeidsorganisatie:** Joost Seijsener (JBMW advies)

Een duurzame arbeidsorganisatie is energiek. Dit leidt tot zelfstandige medewerkers die hun eigen aandeel zien ten opzichte van het geheel en hierdoor proactief handelen. Een duurzame arbeidsorganisatie begint dus met de beweging in gang brengen van onzelfstandige medewerkers naar zelfstandige medewerkers. Medewerkers die verantwoordelijkheid nemen en dragen. In de praktijk is dit niet altijd even gemakkelijk, maar er moet dan wel een streven zijn om de medewerkers zo goed mogelijk zelfstandig te maken.

*Een arbeidsorganisatie is niet energiek, wanneer:*

* *Er te weinig mensen werkzaam zijn (te hoge werkdruk)*
* *Te veel mensen werken ( verveling door te weinig werk)*
* *Geen goede planning ( verkeerde personen of de verkeerde plaats)*
* *Niet de juiste kwalificatie*



*“Verantwoordelijkheid nemen en dragen” / “Drijfveren”*

**Functiescan:** Marco Tieleman (Sustrainability)

**Randvoorwaarden eerste stappen duurzame arbeidsorganisatie**

* Mensen in dezelfde functie niet gelijk behandelen (rechtvaardigheid)
  + Belonen op prestatie en niet aanwezigheid
* Alle interne regels schrappen (*uitzondering:* wetgeving)
  + Onzelfstandige medewerkers bereik je niet met regels, maar met aandacht en betrokkenheid.
* Erken complexiteit van de bepaalde processen
  + Bepaal de benodigde en beschikbare personele capaciteit.
* **Authenticiteit:** de mate waarin iemand trouw is aan zijn eigen persoonlijkheid, karakter, ondanks deze externe impulsen (geloofwaardigheid)
  + Zelf tot juist inzicht komen

Bij het invullen van een vacature moet naast vakkennis ook gekeken worden naar relatie en proces. Een vacature moet gevuld worden vanuit het hart (passie voor het beroep), dus kunnen en echt willen (leuk vinden). Er moet dus een match zijn tussen competenties en drijfveren. Naast instroom kan er ook iets gedaan worden met doorstroom. Wellicht is er binnen de organisatie nog openstaande vacatures waar de drijfveren van bepaalde medewerkers liggen.

**Werkgeversmerk**: Caroline Ligtenberg (Duurzame Vacaturebank)

Werkgeversmerk (employee branding) moet van binnenuit komen. Bij de medewerkers ontstaat dan het gevoel dat ze gewaardeerd worden en een gevoel van trots dat ze voor deze organisatie werkzaam zijn. Er is dan een bepaalde mate van ‘bezieling’. Om voor employee branding te zorgen zal er verbindend leiderschap moeten zijn. Leidinggevende die faciliteren en inspireren. Het nieuwe werken is hier een goed voorbeeld voor. Vrijheid en vertrouwen zorgen ervoor dat medewerkers gewaardeerd worden. Anders ontstaat er een ‘identiteitscrisis’. Social media[[31]](#footnote-31) zorgt ervoor dat informatie steeds sneller wordt verspreidt (zowel positieve als negatieve informatie).

**Waarom employer branding?**

Employer branding heeft zowel intern als extern grote voordelen. Intern is employer branding goed voor het binden en boeien van medewerkers. Het draagt bij aan trots zijn van medewerkers op de werkplek en werkgever. Het verstevigt ook het vertrouwen in de werkgever. Mocht het een periode wat minder goed gaan, dan zullen de medewerkers niet gelijk weggaan. En het is ook goed voor de productiviteit. Iemand die fluitend naar zijn of haar werk gaat, werkt nu eenmaal harder.   
  
De externe voordelen zijn het hebben van een beter imago op de arbeidsmarkt ten opzichte van concurrenten. Dit betekent dat werving effectiever kan en daardoor ook goedkoper kan zijn. Een sterk werkgeversmerk is ook goed voor het corporate merk. Daar het werkgeversmerk onderdeel van het corporate merk is, wordt deze ook positiever als het werkgeversmerk positiever wordt. Andere positieve voordelen die uit employer branding kunnen voortvloeien zijn klanttevredenheid

Het effect van employer branding is pas merkbaar op de middellange tot lange termijn. Na 2 tot 3 jaar zijn de eerste resultaten pas goed merkbaar. Continuïteit en consistentie zijn daarbij het uitgangspunt. Employer branding is dus meer dan een mooie recruitmentsite en multimediale campagne.

# Bijlage VIII: Literatuur over leiderschap en managementparadigma

Hoewel de wereld ingrijpend is veranderd, werken de meeste organisaties, zo ook de gemeente Zeist nog altijd vanuit een verouderd managementparadigma[[32]](#footnote-32) van het industriële tijdperk. Er wordt hierbij niet gericht op het optimaliseren van de potentie van mensen, maar op het controleren en sturen. Er wordt gewerkt met aannames zoals dat mensen lui zijn, dat mensen hun eigen belang altijd voorop stellen en dat veel mensen verantwoordelijkheden niet aankunnen en zo daarom altijd aangezet moeten worden om tot bepaalde ‘werkprestaties’ te komen. Het effect hiervan is dat mensen zich steeds passiever gaan opstellen, hen wordt toch niets gevraagd (self fulfulling propecy). Wanneer dit gevoel zich verspreidt, dan wordt passiviteit een onderdeel van de cultuur. Dit zorgt dat het gevoel bij de leidinggevende wordt versterkt dat zij nog meer moeten gaan sturen en nog minder vrijheid en verantwoordelijkheid kan geven. Dit zorgt op zijn beurt voor nog minder motivatie en meer passief gedrag bij de medewerkers. Het is als het ware een negatieve vicieuze cirkel waar je in terecht komt.

Er is een ontwikkeling aan de gang en een van de veranderingen die plaatsvindt, is dat leiderschap vaak niet meer voortkomt uit een officiële (machts)positie, maar een bewustzijnsontwikkeling zonder formele macht. Dit is het soort leiderschap van de toekomst. Duurzaamheid zal een uitermate belangrijke rol hierin spelen. Duurzaamheid als in respect en verbeteren van de kwaliteit van de relatie werkgever en werkgever. Vroeger was je de baas. De mensen deden wat jij zei. Dat was toen heel normaal. De grote uitdaging voor de komende tijd is het werken aan een ‘nieuw’ cultuur, omdat waardepatronen van mensen veranderen. We zijn namelijk op een hoger niveau van bewustzijn gekomen. Mensen hebben veel meer in hun mars.

Dan verandert de aard van leiding geven en leiding ontvangen. Vroeger waren controleren en sturen de manier om dat te doen. Nu is het de inhoud en authenticiteit[[33]](#footnote-33). Het gaat niet langer om persoonlijke onafhankelijkheid of optimale samenwerking, maar om een geheel nieuwe dimensie, namelijk het vermogen van mensen om volgens hun volledige potentie te leven en om anderen te inspireren om hetzelfde te doen (Covey 2004). Als we teruggaan naar de eerste helft van de vorige eeuw, zagen we een wereld waarin al bij je geboorte vaststond dat je: arbeider, boer, of edelman zal worden. Daarna kwamen we in een tijd waarin je wel een keuze kreeg. Knelpunt hierbij was dat arbeidsorganisaties zo waren ingericht, dat ze maar voor 50 procent of minder van je capaciteiten gebruikten. Kleinschaligheid wordt de belangrijkste speerpunt van de ‘nieuwe’ organisatievorm, omdat mensen er hun persoonlijke ambitie en creativiteit in kwijt kunnen. ICT is hierbij het instrument. Dit maakt het mogelijk om op kleine schaal te verbinden met de grote gemeenschap en op die manier activiteiten optimaal te organiseren in netwerken (waaronder Social Media[[34]](#footnote-34)). Hiervoor is duurzaam leiderschap nodig op elke plek binnen de organisatie. Een leider die werkt vanuit een visie die helder is en met iedereen binnen de organisatie wordt gedeeld. Hij[[35]](#footnote-35) handelt gedisciplineerd naar zijn eigen visie. Hij ontwikkelt kwaliteiten bij anderen door ze te betrekken bij het beleid in de organisatie. Hij mobiliseert zijn mensen door teams te maken die kunnen omgaan met veranderingen.

Bijlage IX: Aantekeningen HR-Seminar “Het nieuwe werken”

**Wat is HNW?**

Verschillende experts het erover eens zijn dat er geen definitie is. Maar er zijn drie belanghebbenden die profijt kunnen hebben van HNW, namelijk: de organisatie, medewerkers en de maatschappij.

**HNW voor een organisatie (goed werkgeverschap)**

Voor een organisatie is HNW het inzetten van medewerkers op hun ***kwaliteiten*** en ***potentie*** door ze ***vertrouwen***, ***vrijheid*** en ***verantwoordelijkheid*** te geven. Dit betekent dat leidinggevenden hun medewerkers in ieder geval moeten gaan aansturen op hun resultaten in plaats van op hun aanwezigheid. Een werkwijze die een voorwaarde is voor het aantrekken van de ***Y-generatie***. Uit een onderzoek van Accenture over de criteria van werkzoekend jong talent blijkt dat de top 3 van keuze criteria zijn:

1. Vrijheid in het werk

2. Toegang tot sociale netwerken (50% haakt af als dit niet mogelijk is)

3. Zingeving

**HNW voor een medewerker**

Voor een medewerker is HNW de mogelijkheid om zelf te bepalen ***waar*** (werkplek), ***wanneer*** (werktijd) en ***hoe*** (werkwijze) het werk uitgevoerd wordt. Grote voordelen zijn de mogelijkheden om werk en privé meer in balans te brengen. Eerst de kinderen naar school brengen, daarna thuis of in een verzamelkantoor (HUB) je email doornemen en pas na de files op weg gaan naar een vergadering of klant. Wanneer mensen meer zeggenschap krijgen over hun eigen werk brengt dit vele voordelen met zich mee, waaronder ***loyaliteit***, ***tevredenheid*** en ***ontwikkeling van talent*.**

**HNW voor de maatschappij**

Voor de maatschappij is HNW een oplossing van een aantal problemen. Minder woonwerk verkeer tijdens de spits, minder woonwerk kilometers (en dus CO2 uitstoot), verhoging van de arbeidsproductiviteit (gemotiveerde mensen werken harder), verhoging van de arbeidsparticipatie (parttimers gaan meer uren werken), minder werkgerelateerd ziekteverzuim (reductie van 10% - 40%), door betere work-life balance. Meer mogelijkheden voor mensen met een handicap (geen problemen met vervoer, meer mogelijkheden op een baan met weinig uren).

Werk en privé zijn niet meer gescheiden. Een kantoor is geen plek waar je werkt, maar waar je ontmoet. De manager is geen ‘controleur’ meer, maar een begeleider. Je wordt niet meer betaald naar het aantal uren, maar naar je resultaat (en dus je prestatie).

**Wie doen het al?**

Veel ZZPers, monteurs en accountmanagers doen al jaren aan HNW, dus je kunt je ook afvragen wat er zo nieuw aan is. Een nieuwe ontwikkeling is het voor grote organisaties (naar mijn mening) gedwongen door nieuwe generaties (X en Y) medewerkers, de voordelen van HNW zien. Microsoft als pioneer en nu ook SNS Reaal, KPN en Rabobank hebben de nieuwe weg ingeslagen en willen (en kunnen) niet mee terug.

**Wat heb je er aan?**

SNS Reaal bespaart 40% op haar vierkante meters kantoor ruimte (60 werkplekken per 100 medewerkers). Medewerkers van KPN besparen 1 uur en 59 minuten reizen per week, dat bespaart 9 miljoen kilo CO2 per jaar wat gelijk staat aan de uitstoot van 1.000 huishoudens. KPN bespaart ook op de overleggen (20% korter), de gebouwen (42% minder) en scoort fors hoger op de medewerkers tevredenheid (26% betere score op perceptie van maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen bedrijf).

**Blokkades**De belangrijkste barrière is het lijnmanagement die op een andere manier moet gaan sturen. Een aantal zullen dat niet willen, veel meer zullen het niet kunnen. Een inspirerende leidinggevende die zacht is voor de mens, maar hard op de resultaten is nodig.

# Bijlage X: Workshop ‘Het nieuwe werken’ bij Conclusion

Rabobank: Mensen gelukkiger maken door files te vermijden (reductie CO2 uitstoot)

* KPN: kostenreductie / efficiëntie

**Kenmerken**

\*Tot mensen onafhankelijk zijn, kunnen ze niet besluiten afhankelijk van elkaar te zijn.

\*Zelfstandige professionals

\*Onderlinge controle = teams gaan elkaar feedback geven

\*Output beoordelen (normen en waarden)

\*Bestaansreden? Identiteit van het bedrijf?

\*Fysieke contact niet altijd nodig

\*Open space plekken (ontzuiling van organisatie)  
\*Cultuuromslag van wantrouwen naar vertrouwen

**ICT**

**\***Verschillende groepen hebben verschillende soort ICT nodig

\*Invoeren in stappen

\*’Democratisch technologie’ invoeren (Laat men bijvoorbeeld zelf kiezen welke bestuurssysteem ze gebruiken, dus naast windows moet er een mogelijkheid geboden worden dat ook met Linux of Mac).

\*Platform nu is niet platform van de toekomst

\*Het op één plaats verzamelen van ‘content’ uit meerdere bronnen, waaronder Facebook/LinkedIn/Twitter (Het is namelijk niet efficiënt en fijn om dingen dubbel te doen)

\*Open standaarden gebruiken (gemakkelijker en kostenbesparing)

- van intellectuele eigendommen naar open source

**Valkuilen het nieuwe werken**

* Managers hebben de neiging focusplekken te claimen als eigen besloten kantoorplekken
* Generatie verschillen (stadia levensfase)

**Tips en trucs**

\*Zorg voor faciliteiten (zoals kinderopvang)

\*Zorg voor goede faciliteiten

\*Rekening houden met profielen van medewerkers, tijdsgebonden (o.a. helpdesk) / plaatsgebonden (magazijnmedewerker).

\*Aan de hand van bedrijfsuitjes medewerkers prikkelen voor HNW

# Bijlage XI: Opzet duurzaamheidvisie gemeente Zeist

**Visie**

'Wij stellen ons voor dat de burgers in de gemeente Zeist zich bewust zijn van hun verantwoordelijkheid om te voorzien in hun behoeften op een manier, die mensen na ons en ver weg van ons niet benadeelt bij het voorzien in hun behoeften. Dat ze met de wereld en alles wat daarop leeft op een goede, respectvolle manier willen omgaan en dat ze daar ook werkelijk naar handelen, in al hun rollen: als burger, consument, recreant of als werknemer.

Duurzaamheid is in essentie het streven naar betere kwaliteit van relaties. Relaties tussen mensen onderling en relaties tussen mens en milieu.Dat zal op allerlei manieren in onze samenleving tot uitdrukking komen. Huishoudens hebben een laag energie- en watergebruik, beperken en scheiden hun afval en zijn bewust van hun koopgedrag. De detailhandel speelt daarop in met het aanbod en de bedrijfsvoering. Veel innovaties vinden plaats en flexwerken wordt overal toegepast. Bij bedrijven in Zeist is maatschappelijk verantwoord ondernemen het uitgangspunt.Dit betekent dat we gaan naar een economie bestaande uit lineaire processen naar een economie bestaande uit kringloopprocessen, waardoor we in materiële zin ook echt lichter leven*.*

Recreatievormen als sport en cultuur staan op een hoog niveau en zijn voor iedereen bereikbaar. De gemeente Zeist onderhoudt de openbare ruimte op een verantwoorde manier en zorgt voor behoud en bevordering van de ecologische waarden binnen de gemeente. Sociale rechtvaardigheid staat hoog in het vaandel en de zorg voor zwakkere groepen in de samenleving is groot. Binnen en buiten het gemeentehuis wordt gewerkt vanuit respect voor mens en milieu.

Een gemeente die ook als werkgever de belangen, ambities en verlangens van mensen behartigt en ervoor zorgt dat iedereen zijn volle potentie kan benutten door in mensen te blijven investeren en ze te faciliteren. Zeist zal een voorbeeldfunctie hebben en dit uitstralen naar de wijde omgeving: regionaal, nationaal en misschien zelfs internationaal!’'

**Doelstellingen duurzaamheid van de gemeente Zeist**

1. Fairtrade gemeente
2. Maatschappelijke betrokkenheid
3. Interactief werken
4. Duurzaam HRM
5. 20% Minder papierverbruik.
6. Plastic wordt apart ingezameld.
7. Voor koffiebekers is een retoursysteem ingevoerd.
8. In de bedrijfskantine wordt afval gescheiden ingezameld.
9. Vaker met de fiets en openbaar vervoer
10. Verminderen energieverbruik
11. Duurzaam inkopen
12. Duurzaam bouwen

1. Zie figuur 1: organigram gemeente Zeist [↑](#footnote-ref-1)
2. De hoofd –en deelvragen zijn concreet geformuleerd aan de hand van het SSBK-model [↑](#footnote-ref-2)
3. Zie literatuurlijst op pagina 28 en 29 [↑](#footnote-ref-3)
4. Zie bijlage I op pagina 30 [↑](#footnote-ref-4)
5. Zie bijlage II op pagina 31 [↑](#footnote-ref-5)
6. Zie bijlage III op pagina 32 [↑](#footnote-ref-6)
7. Zie bijlage IV op pagina 33 [↑](#footnote-ref-7)
8. Uitputting van visgronden, ontbossing, fossiele brandstoffen [↑](#footnote-ref-8)
9. Auteur:M. Oteman, N. van der Borgt,De essentie van duurzaamheid, de kracht van bewust zijn [↑](#footnote-ref-9)
10. Deze definitie van duurzame ontwikkeling komt uit het verslag: Our common future [↑](#footnote-ref-10)
11. Auteur: McDonough en Braungart, Cradle-to-Cradle [↑](#footnote-ref-11)
12. Zie bijlage V op pagina 34 [↑](#footnote-ref-12)
13. Auteur: Cannibals with Forks, The Triple Bottom Line of 21st Century Business [↑](#footnote-ref-13)
14. Hoogleraar ‘Duurzaamheid en Maatschappelijke Verandering’ aan de Universiteit Utrecht [↑](#footnote-ref-14)
15. Zie bijlage VI op pagina 36 [↑](#footnote-ref-15)
16. De Duurzame 100 is een speciale bijlage bij Trouw. Het is een initiatief van Trouw en brengt de 100   
     invloedrijkste "duurzame Nederlanders" in kaart. [↑](#footnote-ref-16)
17. Collega's, klanten, leveranciers, burgers [↑](#footnote-ref-17)
18. Zie bijlage VI op pagina 38 [↑](#footnote-ref-18)
19. Quote van Albert Einstein [↑](#footnote-ref-19)
20. Zie bijlage VIII op pagina 40 voor meer informatie over leidinggeven [↑](#footnote-ref-20)
21. Een set met regels en voorschriften waarmee je een bepaald vraagstuk te lijf kunt gaan (denkmodel) [↑](#footnote-ref-21)
22. Zie bijlage IX op pagina 41 [↑](#footnote-ref-22)
23. Zie bijlage IX en X op pagina 41-43 [↑](#footnote-ref-23)
24. Bron: MVO NEDERLAND [↑](#footnote-ref-24)
25. Schouten & Nelissen [↑](#footnote-ref-25)
26. <http://www.cursussen.hu.nl/TotaalAanbod> [↑](#footnote-ref-26)
27. Ginie de Boer, tel. (030) 252 (030) 252 9715, e-mail [ginie.deboer@hu.nl](mailto:ginie.deboer@hu.nl).  [↑](#footnote-ref-27)
28. 354,31 FTE x € 326 [↑](#footnote-ref-28)
29. Bron: Staat B formatie en formatiebudget 2010 gemeente Zeist [↑](#footnote-ref-29)
30. Bron: begroting 2010 gemeente Zeist [↑](#footnote-ref-30)
31. Onder social media wordt sites verstaan als: Facebook, Hyves, LinkedIn en Twitter [↑](#footnote-ref-31)
32. een samenhangend stelsel van modellen en theorieën [↑](#footnote-ref-32)
33. echtheid / geloofwaardigheid [↑](#footnote-ref-33)
34. applicaties als: Facebook, Youtube, LinkedIn, Twitter, Hyves [↑](#footnote-ref-34)
35. Voor het gemak van het lezen is de ‘hij-vorm’ gebruikt. Het kan net zo goed een ‘zij’ zijn [↑](#footnote-ref-35)