



Community of Practice

Betekenisvolle stakeholderdialoog

Themasessie - Hoe voer je de interne dialoog over duurzaamheid?

17 juni 2025

SER

samenwerking



| Inleiding | Interne dialoog | Veranderkompas | Collega's meenemen |
| Teamgerichte trainingen | Tot slot | Contact |

SOCIAAL-ECONOMISCHE RAAD



Inleiding

Dit is een publicatie in het kader van de [Community of Practice \(CoP\)](#) Betekenisvolle Stakeholderdialoog. De CoP is een platform voor bedrijven om vaardigheden verder te ontwikkelen, praktijkervaringen uit te wisselen en uitdagingen samen met collega-bedrijven en experts aan te pakken.

Interne dialoog

Voor een betekenisvolle dialoog met externe stakeholders is het nodig om intern duidelijk te hebben wat de visie en strategie is op het gebied van duurzaamheid. Daarom staat in deze themasessie de interne dialoog over duurzaamheid centraal: hoe krijg je collega's mee die niet vanzelf enthousiast zijn? Hoe bouw je aan draagvlak en voorkom je dat duurzaamheid een losstaand eiland is? Het risico bestaat dat duurzaamheid blijft hangen bij een specifieke afdeling, zoals CSR of HR, terwijl het juist van belang is dat alle medewerkers – van inkoop tot productie en van sales tot financiën – samen optrekken. Dat vraagt om een gezamenlijke interne dialoog over wat duurzaamheid concreet betekent voor de organisatie en hoe iedereen hieraan kan bijdragen. In de themasessie wordt het onderwerp vanuit de theorie en praktijk verder verdiept.

Het veranderkompas: gedrag als motor voor duurzame verandering

Expert

Jasper de Haan - expert organisatiekunde en verandermanagement bij Highberg.

Jasper richt zich op de vraag hoe je mensen en organisaties in beweging kunt brengen. De sleutel daarvoor is om niet meteen in activiteiten of maatregelen te duiken, maar eerst stil te staan bij de vraag: welk concreet gedrag wil je eigenlijk zien, en van wie? Hieronder volgen een aantal inzichten.

Uitdagingen rond duurzame bedrijfsvoering uit de praktijk

Op basis van een mini-enquête onder deelnemers kwamen verschillende herkenbare uitdagingen naar voren. Veel organisaties willen wel verduurzamen maar lopen tegen belemmeringen aan, zoals:

- Duurzaamheid is iets van team duurzaamheid/HR
- Er zijn wel duurzame doelen alleen maken deze onvoldoende uit van onze aansturing van de lijn
- Duurzaamheid is te vrijblijvend
- We willen wel, maar hebben duurzaamheid niet geconcretiseerd naar wat we anders gaan doen
- Onze klanten en/of medewerkers vragen er niet om
- We focussen ons eerst op CSRD
- De duurzame strategie en onze bedrijfsstrategie zijn twee aparte strategieën en plannen
- Het kost alleen maar tijd en geld.

Begin bij gedrag

Een belangrijke boodschap: veel organisaties slaan de stap over om duidelijk te maken welk gedrag ze precies verwachten van wie. Termen als 'duurzaam zijn' of 'bewustwording' zijn geen gedrag, maar uitkomsten van gedrag. Gedrag moet concreet, waarneembaar en toetsbaar zijn. Het zijn de zichtbare acties en reacties in relatie tot de omgeving. Pas als je helder hebt welk gedrag je wilt zien, kun je gericht interventies inzetten.

Voorbeelden:

- In plaats van "We zouden graag duurzaamheid (ESG) in alle processen in de organisatie integreren" vertaal het naar gedrag: "Bij het selecteren van leveranciers worden door inkopers duurzame criteria meegewogen".
- In plaats van "Het actief aanbieden van duurzame producten en consumenten hiervan bewust maken" vertaal het naar gedrag: "Onze verkoopadviseurs bieden actief duurzame producten aan en maken consumenten bewust van duurzaamheid".

Het veranderkompas

Om gedrag te veranderen, is draagvlak nodig. En draagvlak ontstaat niet vanzelf. Jasper introduceert het veranderkompas: een model dat laat zien dat 'willen veranderen' het resultaat is van vier onderliggende factoren. Mensen willen veranderen als ze:

- In de verandering geloven
- De verandering snappen
- De verandering kunnen uitvoeren
- Voldoende steun krijgen en ervaren.



Wat opviel in de enquête onder deelnemers, is dat 'kunnen' zelden het grootste knelpunt is. De meeste organisaties hebben wel de kennis en competenties in huis. Het zit hem vaak in het gebrek aan geloof in het nut of de urgentie van de verandering, of in het ontbreken van steun vanuit het management of systemen.

Wat kun je doen?

Afhankelijk van waar de grootste belemmering zit, zijn er verschillende soorten interventies mogelijk.

Snappen	Kunnen	Geloven	Steun krijgen
• Strategiekaart • Analysepresentatie • Legitimeren en rationaliseren • Pinpointen gedrag • Driver tree (zie hieronder) • Uitleggen • Duidelijke opdracht-formulering en doelen	• Trainen • Competentiematrix (zie hieronder) • Inhuren experts • Simulaties • Feedback geven • Duidelijke afspraken en rolverdeling	• Veranderverhaal • Successen/prestaties delen (zie hieronder) • Afspraken nakomen • Storytelling • Visie vormen • Voorbeeldgedrag van hoger management • Sponsorship van hoger management	• Complimenten geven • Aandacht geven • Onderdeel maken van doelen (zie hieronder) • Tijd vrijmaken • Middelen beschikbaar maken • Verleidingen oud gedrag wegnemen • Duidelijk opdrachtgeverschap

Vier interventies uitgelicht

1. De 'driver tree' (snappen): de driver tree helpt om een abstract duurzaamheidsdoel, zoals het verhogen van duurzame inkoop, af te pellen naar concrete gedragsfactoren. In plaats van direct te denken in projecten of campagnes, zoom je eerst in op *welk gedrag* het doel beïnvloedt. Wie moet wat *anders* gaan doen? Door die gedragsknoppen zichtbaar te maken, ontstaat een gedeeld inzicht in waar je het verschil kunt maken. Bovendien helpt de driver tree om interventies te kiezen die meerdere doelen dienen, bijvoorbeeld duurzaamheid én klanttevredenheid.
2. Competentiematrix (kunnen): een competentiematrix maakt inzichtelijk welke vaardigheden nodig zijn om duurzaam gedrag mogelijk te maken. Niet als los lijstje voor de afdeling duurzaamheid, maar geïntegreerd in bestaande HR-structuren. Zo kun je per team of functiegebied reflecteren: beschikken we over de juiste vaardigheden om duurzaamheid te realiseren? En waar zit nog een ontwikkelbehoefte? Door duurzaamheid expliciet mee te nemen in je reguliere ontwikkelbeleid, borg je het thema in het dagelijks werk.

3. Successen en prestaties delen (geloven): veel duurzame doelen zijn lange termijn en soms abstract. Juist daarom is het belangrijk om tussentijdse successen en prestaties zichtbaar te maken, ook als nog niet alles perfect gaat. Het delen van resultaten, bijvoorbeeld via een dashboard, draagt bij aan geloofwaardigheid en betrokkenheid. Leidinggevend en die open communiceren over wat goed gaat én wat beter kan, bouwen vertrouwen op en laten zien dat duurzaamheid echt telt.
4. Onderdeel maken van doelen (steun krijgen): duurzaamheid wordt pas echt effectief als het geen los project is, maar onderdeel wordt van de reguliere sturing. Bijvoorbeeld door duurzame doelen en KPI's op te nemen in de *Objective, Goals, Strategies en Measures* (OGSM) van een afdeling, of in het jaarplan. Door duurzaamheid te verankeren in bestaande plannings- en verantwoordingsprocessen, vermijd je dat het een 'tweede lijn' van beleid wordt. Zo maak je duurzaamheid niet alleen ieders verantwoordelijkheid, maar ook ieders resultaatgebied.

Vijf tips om duurzaamheid te verankeren in de kern van je organisatie

- Maak zo concreet mogelijk wat de gewenste verandering is.
- Geloven – zorg voor een gezicht en een stem voor de verandering, liefst bij iemand met een senior rol.
- Snappen – maak concreet wat de gewenste verandering voor verschillende bedrijfsonderdelen betekent en welk gedrag dit vraagt.
- Kunnen – maak zichtbaar wat de verandering aan nieuwe competenties vraagt en werk hier gestructureerd aan (in samenhang).
- Ondersteunen – maak duurzame doelen onderdeel van de governance.

In de praktijk: *gamification*

Jasper deelt een voorbeeld uit de praktijk van een groot internationaal bedrijf. Daar werd *gamification* ingezet om duurzaam gedrag te stimuleren en bewustzijn onder medewerkers te vergroten. Door spelelementen toe te voegen aan het werk, worden medewerkers geïnspireerd om duurzame doelen te formuleren, feedback te geven en van elkaar te leren. Dit alles zonder dat langdurige, kostbare trainingen nodig zijn. Dit sluit aan bij het principe dat het meeste leren plaatsvindt op de werkvloer (70%), gevolgd door informeel leren van collega's (20%) en klassikaal leren (10%).

Hoe gaat *gamification* om met de grote verschillen in rollen binnen een organisatie, bijvoorbeeld tussen kantoormedewerkers en laboratoriummedewerkers? Dit hangt af van het beoogde gedrag. Voor heel specifieke gedragsveranderingen per functie is maatwerk nodig, omdat het gedrag en de context per rol sterk verschillen. Maar wanneer het doel op een iets hoger organisatieniveau ligt, bijvoorbeeld dat elke afdeling concreet maakt wat duurzaamheid voor hen betekent en hierop gaat sturen en reflecteren, dan is een meer algemene aanpak mogelijk. Voor sommige functies, zoals laboratoriumwerk, zal een andere invulling van interventies nodig zijn dan voor kantoormedewerkers.

Hoewel *gamification* op zichzelf geen garantie is voor structurele verandering, kan het wel een impuls geven om mensen in beweging te krijgen en draagvlak te vergroten. In combinatie met het verankeren van duurzame doelen in strategie en het structureel ontwikkelen van vaardigheden van medewerkers, kan deze methode helpen om duurzame gedragsverandering daadwerkelijk te laten landen binnen de organisatie.

Op grote schaal collega's meenemen in duurzaamheid - Lessen van Achmea

Expert

Jenneke den Bol – Projectleider Achmea Samen Duurzaam bij Achmea

Jenneke deelt haar ervaringen als projectverantwoordelijke voor de werkstroom 'Interne beweging creëren' bij Achmea. Achmea is een coöperatie die actief is in zeven landen. Als grootste verzekeraar van Nederland, met 17.500 medewerkers en een aanzienlijk vermogen onder beheer, heeft het bedrijf een sterke maatschappelijke verantwoordelijkheid. "Duurzaam Samen Leven" is de kern van Achmea's missie. Jenneke is verantwoordelijk voor het activeren van medewerkers voor duurzaamheid vanuit deze missie. Dit is volgens haar geen eenmalige campagne, maar een voortdurend proces van structurele verankering, verhaalvertelling en het benutten van intrinsieke motivatie. Succes komt niet van perfecte planning, maar van beginnen, leren en aanpassen - met oog voor zowel strategische verankering als menselijke psychologie.

Aanpak op drie pijlers: hoofd, hart en handen

Achmea werkt met een aanpak die inzet op hoofd, hart en handen: kennisoverdracht, het raken van de motivatie en het creëren van handelingsperspectief. Dit betekent dat er continu wordt geïnvesteerd in informatievoorziening, inspirerende communicatie en het ontwikkelen van vaardigheden van medewerkers.

In de praktijk: e-learning over duurzaamheid

Achmea ontwikkelde een eigen e-learning over duurzaamheid als basisinterventie om alle medewerkers bewust te maken van de duurzaamheidsvisie en hun mogelijke bijdrage daaraan. De training is opgebouwd volgens het 'think-feel-do'-principe: informeren, inspireren en activeren. Een belangrijke afweging was of deelname verplicht moest worden. Hoewel daar binnen de organisatie verdeeldheid over bestond, besloot het programmateam op advies van de HR-directeur

om de e-learning toch verplicht te stellen. Deze keuze bleek effectief: inmiddels hebben 14.000 collega's de module afgerond.

De discussie over het verplicht stellen van de e-learning illustreert een belangrijk dilemma. Enerzijds lijkt verplichting te botsen met intrinsieke motivatie, anderzijds zendt het een krachtige boodschap uit over prioriteit. Achmea's aanpak:

- Voorbeeldgedrag: management toont commitment door tijd en resources vrij te maken.
- Herkenbare content: zowel CEO als medewerkers van verschillende afdelingen komen aan het woord in de e-learning.
- Ruimte voor kritiek: collega's die kritisch waren over het programma mochten dit ook zijn, in de e-learning werd medewerkers (anoniem) gevraagd hoe belangrijk ze het thema duurzaamheid persoonlijk vonden.
- Positieve communicatie: focus op mogelijkheden in plaats van verplichtingen. Dit laat zien dat ook kleine stappen bijdragen.

De uitrol vroeg om zorgvuldige communicatie: de verplichting werd gecombineerd met positieve prikkels, zoals cadeautjes voor 200 collega's om aan een pilot mee te doen en beloningen aan teams die de e-learning het snelst hadden afgerond. Daar werd dan weer op een positieve manier intern over gecommuniceerd. Ook werd rekening gehouden met de dynamiek van verschillende bedrijfsonderdelen. Er werden wel deadlines gezet, maar daar werd niet heel actief op gepusht.

Medewerkers hebben de e-learning erg positief beoordeeld. Op basis van evaluaties van collega's is gekeken welke vaardigheden zij nog verder willen ontwikkelen of welke kennis zij nodig hebben om hun werk op het duurzaamheidsdomein goed uit te kunnen voeren. Op basis daarvan wordt per functiegroep en bedrijfsonderdeel een nader aanbod ontwikkeld, bijvoorbeeld specifiek over wetgeving tegen greenwashing of de [CSRD](#). Al deze leerinterventies dragen samen bij aan het behalen van de strategische doelen en de missie "Duurzaam Samen Leven".

In de praktijk: interne communicatie en data-gedreven werken

Jenneke benadrukt het belang van goed doordachte communicatie en het gebruik van data om medewerkers in beweging te krijgen. Zo werkt het goed om communicatie persoonlijk en activerend te maken, bijvoorbeeld met de boodschap "Waar ga jij voor?", een oproep die in de e-learning en andere interventies telkens terugkomt, inclusief een herkenbare hashtag. Ook storytelling speelt een centrale rol: medewerkers worden geraakt door inspirerende verhalen, maar moeten vooral ook geholpen worden hun eigen verhaal te formuleren.

Tegelijkertijd is meten essentieel. Er wordt regelmatig geëvalueerd of medewerkers gemotiveerd zijn, de juiste kennis en vaardigheden hebben, én gelegenheid krijgen om duurzaam te handelen (volgens het triade-model: willen – kunnen – mogen). Een concrete les: het helpt als bijvoorbeeld een medewerkerstevredenheidsmeting uit naam van de CEO wordt verstuurd. Dit vergroot het gevoel van urgentie en betrokkenheid. Door communicatie te combineren met data-gedreven inzichten, ontstaat een sterke basis voor gerichte interventies en blijvende gedragsverandering.

Uitdaging: het middenmanagement

Een van de grootste uitdagingen blijkt het middenmanagement te zijn. Terwijl hoger management strategisch betrokken is en medewerkers aan de basis gemotiveerd zijn, heeft het middenmanagement veel ballen in de lucht te houden. De uitdaging is duurzaamheid niet als 'iets extra's' te positioneren, maar te verankeren in alles wat ze al doen.

Geleerde lessen door Achmea

1. Storytelling is essentieel: vertel het "NASA-verhaal" - help mensen hun eigen rol te zien in een groter geheel. Maar pas op voor een prekerige toon. Help mensen hun eigen verhaal te ontwikkelen.
2. Herhaling is kracht: duurzaamheid verdwijnt uit zicht zodra je stopt met communiceren. Andere thema's (zoals AI) kunnen de aandacht afleiden, daarom is consistente herhaling cruciaal.

3. Verankering in structuren: maak duurzaamheid onderdeel van besluitvormingsprocessen en governance. Formalisering helpt bij het vasthouden van aandacht en prioriteit.
4. Formeel én informeel leiderschap: directeuren die vanuit intrinsieke motivatie duurzaamheid uitdragen zijn waardevol, maar de "Sustainable Nomads" – medewerkers die vanuit hun eigen drive vragen stellen en initiatieven nemen – zijn minstens zo belangrijk voor bottom-up verandering.
5. Gedrag, niet alleen KPI's: mensen veranderen niet omdat je doelstellingen stelt. Vertaal ambities naar concreet verwacht gedrag en werk vanuit veranderpsychologie.
6. Multidisciplinaire samenwerking: werk samen met compliance, HR, learning & development, communicatie en business units. Duurzaamheid raakt alle disciplines.
7. Volg natuurlijke energie: geef water aan plantjes die uit zichzelf ontkiemen. Wanneer teams of afdelingen zelf urgentie voelen, is dat het moment om te investeren en hen te ondersteunen.

Vraag uit de praktijk: hoe ga je om met anti-ESG sentiment?

Een deelnemer vraagt hoe je omgaat met weerstand tegen duurzaamheid of ESG bij medewerkers. De volgende praktijkinzichten worden gedeeld:

- Verhalen en positieve voorbeelden blijven delen, ook al lijkt er weerstand.
- Feiten over de noodzaak van ESG delen kan werken, mits met empathie gebracht en met ruimte voor gevoelens of zorgen.
- Dialoog aangaan is cruciaal: laat mensen hun zorgen uitspreken en reageer met openheid en kennis, zonder te polariseren.
- Accepteren dat niet iedereen meegaat: mik op verschillende benaderingen voor verschillende doelgroepen (positief, neutraal, afwachtend of negatief).

Teamgerichte trainingen – Lessen van Koninklijke Ahrend

Expert

Lisanne Huizing - Sustainability Specialist bij Koninklijke Ahrend, producent van modulair en circulair kantoormeubilair.

Lisanne werkt dagelijks aan het tot leven brengen van de duurzaamheidsstrategie binnen de organisatie, van directie tot werkvloer. Ahrend heeft duurzaamheid stevig in de structuur verankerd: sinds begin vorig jaar rapporteert het duurzaamheidsteam rechtstreeks aan de CEO en is er een nieuwe duurzaamheidsstrategie. Daarmee laat het bedrijf zien dat het onderwerp geen bijzaak is maar een kernonderdeel van de bedrijfsvoering.

Duurzaamheid is voor Ahrend geen luxe maar een noodzaak. De cijfers spreken voor zich: de bouwsector verbruikt 36 procent van alle wereldwijde energie en 50 procent van alle materialen. Voor Ahrend betekent dit dat maar liefst 95 procent van hun CO₂-uitstoot in de scope 3 valt - oftewel in hun toeleveringsketen en producten. Daarom kijken zij constant hoe ze hun productportfolio kunnen verduurzamen. Het bedrijf werkt aan modulair ontwerp zodat meubels makkelijk gerepareerd kunnen worden, revitaliseert meubilair in de eigen 'circulaire hub', en werkt met een sociaal ondernemer die textielafval uit het atelier recyclet om het weer in nieuwe producten te verwerken.

Van duurzaamheidsstrategie naar concreet gedrag

Een duurzaamheidsstrategie op papier is iets anders dan een strategie die gaat leven in de organisatie. In haar rol probeert Lisanne die brug te slaan. Dat doet ze niet door te zenden, maar door collega's actief te betrekken en met hen het gesprek aan te gaan over wat zij nodig hebben om de strategie uit te kunnen voeren.

Bij medewerkers bleek behoefte aan uitleg, context en eigenaarschap. Mensen willen best bijdragen aan duurzaamheid als ze maar snappen hoe, en waarom het relevant is voor hun werk. Daarom ontwikkelde ze voor verschillende teams – sales, het aanbestedingsteam en customer support – gerichte sessies waarin ze samen keken naar hoe hun dagelijkse werk raakt aan de duurzaamheidsdoelen. Niet vanuit abstracte termen, maar aan de hand van herkenbare dilemma's en casussen, zoals: "Wat doe je als een klant vraagt om een natuurlijk materiaal, terwijl gerecycled kunststof in jullie geval duurzamer is?" Zulke gesprekken helpen niet alleen bij bewustwording, maar zorgen er ook voor dat mensen zelf het verhaal kunnen gaan uitdragen.

Training afstemmen op de doelgroep

Belangrijk is volgens Lianne dat de communicatie en aanpak per doelgroep wordt afgestemd. Zo werkt een online training misschien goed op de ene plek, maar sluit op andere plekken een persoonlijke sessie beter aan. Een bijvoorbeeld hiervan zijn de medewerkers van Gispén (een onderdeel van Ahrend), waar de voertaal Nederlands is. Voor het productieteam, dat minder direct betrokken is bij strategische sessies, wordt duurzaamheid meegenomen in bredere bedrijfsmeetings, waarin ook het management het belang onderstreept. En voor de collega's in Tsjechië, waar duurzaamheid cultureel gezien nog minder vanzelfsprekend is, zoekt Lianne momenteel naar een passende manier om het gesprek aan te gaan.

Vraag uit de praktijk: hoe neem je productieteams mee in de verandering naar duurzamer produceren?

Een deelnemer stelt de vraag hoe je productiemedewerkers bij duurzaamheid betreft als zij vaak niet deelnemen aan e-learnings of vergaderingen? De volgende praktijkinzichten worden gedeeld:

- Op de vloer trainen werkt beter dan digitale leermiddelen.
- Tijdsinvestering is een knelpunt, maar noodzakelijk. Het management moet hiervoor expliciet tijd vrijmaken.
- Niet alleen zenden, maar doen: maak duurzaamheid onderdeel van de dagelijkse werkwijze ('de default'), zodat medewerkers het automatisch toepassen.
- Successen zichtbaar maken: laat bijvoorbeeld het positieve effect zien van een duurzame handeling.
- Rekening houden met wie je betreft: bij analyses zoals de dubbele materialiteit moet je niet alleen management, maar ook mensen van de werkvloer meenemen.

Tot slot

Betekenisvolle stakeholderdialoog draait om het perspectief van de ander. Dat geldt niet alleen voor externe stakeholders, maar net zo goed voor collega's binnen je eigen organisatie. Wat heeft een specifieke doelgroep nodig om duurzaam gedrag te kunnen tonen? Wat betekent verandering voor hún dagelijkse praktijk? Door die vragen te stellen, ontstaat ruimte voor gedragsverandering van binnenuit. Niet opgelegd, maar samen vormgegeven.



Contact

Voor meer informatie over de CoP, neem contact op met Marlieke van den Tillaar (m.vanden.tillaar@ser.nl).

Foto Shutterstock

© juli 2025, Sociaal-Economische Raad