

# HOE KAN DE JONGE GENERATIE DE TRANSITIE IN EEN BEDRIJF STIMULEREN ?

Een roadmap door en voor jonge professionals –  
en gevalideerd door verschillende bedrijfsleiders.



springtime

GENERATION T

# UITGANGSPUNT: EEN ZOEKTOCHT NAAR EVENWICHT EN ZINGEVING

De jongeren die vandaag de dag in bedrijven werken, onderscheiden zich van de oudere werknemers door een dubbele zoektocht: work-life balance en zingeving. Zozeer dat sommigen aarzelen om bij een bedrijf van start te gaan wanneer deze geen blijk geeft van een zekere capaciteit om te evolueren en wereldproblematieken in vraag te stellen.

Dit houdt uiteindelijk een groot risico in: langs de ene kant riskeert een bedrijf talenten kwijt te spelen en opportuniteiten te missen om zich duurzaam te ontwikkelen, langs de andere kant riskeren jongeren hun motivatie of waarden te verliezen.

# REDEN VAN HET PROJECT

## **Hoe kan de jonge generatie in transitie, vertegenwoordigd door het netwerk van Generation T, het debat aanwakkeren?**

Door middel van directe vragen zoals: “Hoe communiceer je je overtuiging over de noodzaak om de overgang te maken naar duurzaamheid?”, “Hoe overtuig je je managers om concrete acties te ondernemen?”, of “Wat zijn de meest voorkomende obstakels en belemmeringen en hoe overwin je ze?”.

Meer dan dertig deelnemers, studenten, jonge professionals en bedrijfsleiders kwamen samen voor het deel Entrepreneurship & Transition van het Festival Maintenant ! 2019 waar ze samenwerkten aan een roadmap voor jonge professionals.

**Het doel** is hen te helpen transitie-initiatieven in hun bedrijven te promoten.

Deze roadmap, die je wordt gebracht door Generation T & Springtime, wil een praktische en evolutieve tool zijn.

## DE CREATIE VAN DE ROADMAP

De participatieve workshop resulteerde in de co-creatie van een roadmap. De methodologie die gebruikt werd, verliep in vier fasen, waarbij verschillende feedbackrondes plaatsvonden.

Ook werd de juiste houding gedefinieerd om serieus te worden genomen en het vertrouwen te wekken van het management en de betrokken collega's, wat dan uiteindelijk zou moeten leiden tot een krachtiger onderhandelingspositie.

## EN WE ZIJN VERTROKKEN!

De 4 aanbevolen fasen in de roadmap moeten worden gezien als een iteratief proces – **beginnen met enkele observatierondes en vervolgens een aantal acties voorstellen en uitvoeren.**

Deze “quick wins” zijn bedoeld om ongeduld te vermijden, voorstellen te testen, te evalueren hoe deze goedgekeurd worden, om daarna, waar nodig, de situatie recht te zetten. Net als bij de Lean Start-Up-methode, laten deze fasen toe om een eerste MVP (Minimum Value Proposition) te identificeren en uit te werken, om deze vervolgens te verbeteren en verder te laten ontwikkelen.

### Fase 1

Verzamel en analyseer alle relevante informatie om concrete acties te kunnen formuleren.

## OBSERVEER

### Fase 2

Win het vertrouwen van je leidinggevende of manager om kleine veranderingen te kunnen doorvoeren, dit zal het begin zijn van het bewustmakingsproces rondom jou.

## ‘START SMALL’, TEST EN MEET

### Fase 3

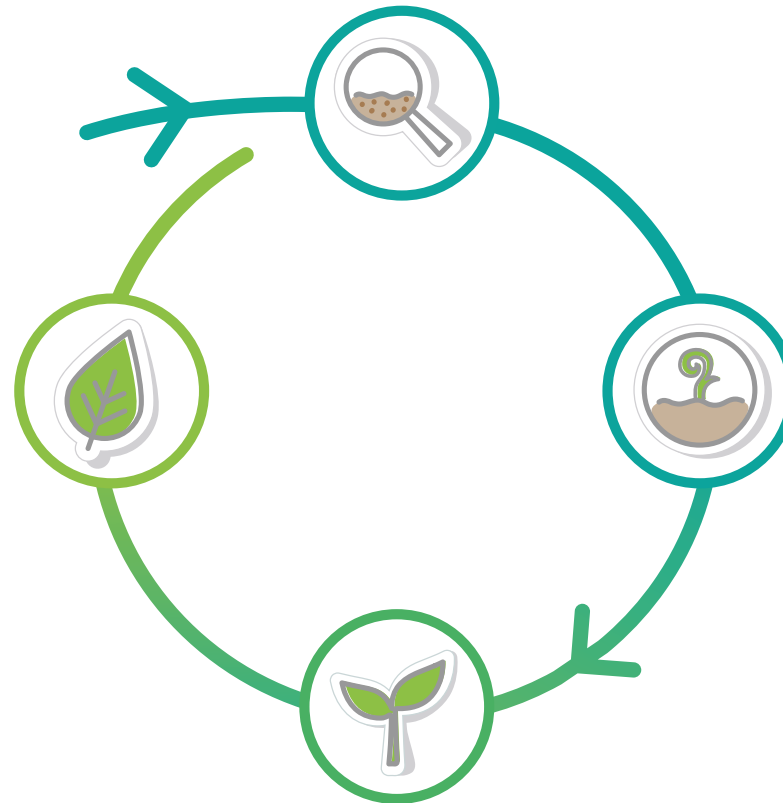
Voer de ondernomen acties uit naargelang de bereikte resultaten en bouw verder op deze successen.

## PAS AAN EN BETREK NOG MEER

### Fase 4

Definieer langetermijndoelstellingen, plan de verschillende stappen in en lijst de nodige middelen op.

## SCALE & INTEGRATE



# FASE 1 OBSERVATIE



*Het doel van deze fase is om vertrouwd te raken met het bedrijf, de cultuur, de medewerkers, de mentaliteit, de ambities, de knelpunten, de bestaande MVO-strategie, ... om te bepalen wat haalbaar is om als concrete acties voor te stellen (fase 2).*

## De aanbevolen acties zijn:

- De belangrijkste bedrijfsdocumenten lezen en begrijpen, zoals de visie, de missie en de waarden. Zijn de transitiegerelateerde elementen er al in opgenomen? Indien niet, hoe moet je ze koppelen aan de transitiewaarden? Wat zijn de belangrijkste hefboomen die leiden tot het ondernemen van actie - rekening houdend met de bestaansredenen van het bedrijf?
- Op informele manier peilen naar de sfeer die op de werkvloer heerst om te achterhalen of je medewerkers open staan (of niet) voor veranderingen.
  - Vragen stellen, je mening delen en reacties observeren wanneer je over zaken praat die betrekking hebben op dagdagelijkse gewoonten (mobiliteit, energieverbruik, zero waste, voedselverspilling, plastic voetafdruk verkleinen, etc.).
  - Welke thema's kunnen aangekaart worden en welke niet? (dit zal toelaten een opening te vinden).
  - Een "stakeholder mapping" doen binnen de organisatie: wie beslist over wat - wie is het aanspreekpunt - wie zijn de potentiële ambassadeurs en sponsors - wie zijn de tegenstanders - wie moet regelmatig op de hoogte gehouden worden van de vorderingen.
  - De contactpersonen binnen de verschillende afdelingen en teams identificeren.
  - Je laatste burgeractie- of vrijwilligerservaring delen en de reacties observeren, je laatste lectuur over transitiegerelateerde onderwerpen delen en voorstellen om erover uit te wisselen.
  - Je informeren bij de CSR manager (als die er is) over lopende of toekomstige projecten om later met hem of haar de initiatieven te coördineren.
  - Je informeren over de historiek van acties en projecten die rond transitieonderwerpen gevoerd werden.

- Je informeren over wat zich in buitenlandse organisaties afspeelt.
- Het maturiteitsniveau van de onderneming evalueren, zowel op vlak van milieu als op sociaal en maatschappelijk vlak.
- De quick wins identificeren:
  - Wat is gemakkelijk haalbaar op kleine schaal, met weinig of geen investeringen?
  - Wat moet er prioritair gebeuren en hoe?



## TIPS & TRICKS VAN FASE 1

- Verlies je geloofwaardigheid niet door te radicaal of militant te zijn. Mocht dit zo zijn, plan dan goed op lange termijn in!
- Blijf onder de radar en zorg voor je imago zodat anderen niet defensief worden.
- Begin met het winnen van vertrouwen, zonder oordelen te vellen.
- Vermijd mensen die zich minder engageren dan jou een schuldgevoel aan te praten.
- Blijf onder alle omstandigheden constructief.
- Sta open voor nieuwe informatie en input.

## FASE 2

# 'START SMALL', TESTEN, METEN



*Het doel van deze fase is om het vertrouwen van je leidinggevende of manager te winnen om kleine veranderingen te kunnen doorvoeren, wat het begin zal zijn van het bewustmakingsproces rondom jou.*

### De aanbevolen acties (confer MVP), zijn:

- De eerder gedefinieerde quick wins implementeren. Veranderingen die klein zijn, worden gemakkelijker geaccepteerd (zie voorbeelden in kader).
- Voor grotere acties proefprojecten opzetten om de positieve resultaten ervan te demonstreren.
- Aanspreken van je management of verantwoordelijken binnen de hiërarchie die veranderingen genegen zijn met als doel om maatregelen uit te voeren die, indien ze enige beperkingen voor de werknemers in te houden, op termijn het voordeel hebben sterkere resultaten met zich mee te brengen (bijv. fietsverplaatsingen, vermindering van het aantal printers, etc.).
- Interne brainstormingsessies organiseren met de meest gemotiveerde mensen om de meest interessante initiatieven te identificeren die nadien aan alle werknemers voorgesteld kunnen worden.
- Een dashboard creëren om bepaalde KPIs op te volgen (indicatoren zoals het aantal gefietste kilometers, aantal afgedrukte of gefotokopieerde pagina's, etc.).

Deze fase vereist geen specifieke tools, doch kan het nuttig zijn om de genomen acties en hun resultaten systematisch op papier vast te leggen.

### Enkele voorbeelden van acties die hun waarde hebben bewezen:

- Maak de link met internationale dagen en de actualiteit (bijvoorbeeld: Clean Up Day, mobiliteitsweek, ...);
- Verwelkom intern reeds bestaande initiatieven (bvb. bloed geven Rode Kruis, Oxfam, bio fruitmanden, ...);
- Vestig de aandacht van je collega's op enkele cijfers die gerelateerd zijn aan sociale en milieukwesties (door Post-Its boven sorteerbakken te plaatsen, naast de lichtsakelaars, ...);
- Organiseer een informatief ontbijt rond onderwerpen zoals zero waste, SDGs, enz.;
- Vraag om plastic bekert door glazen of mokken te vervangen, of door papieren bekert indien dat laatste niet mogelijk is;
- In de onmiddellijke bedrijfsomgeving: een moestuin aanleggen, een insectenhotel installeren, een milieuvriendelijker onderhoud van de groene zones voorstellen (het gras langer laten groeien, een wildere zone);
- Maak van afvalsortering een non-negotiable;
- Creëer een blog met info over duurzame ontwikkeling;
- Bekijk samen een relevante film of documentaire.



## TIPS & TRICKS VOOR FASE 2

- Realiseer een diepgaande stakeholder mapping, breng de invloed die mensen uitoefenen in kaart en identificeer:
  - > de sympathisanten;
  - > de leaders, de strategic changemakers;
  - > de influencers (vooral zij op wiens tenen je best niet trapt, tegen wie je je niet moet verzetten of je niet overstuur wil maken omdat ze je stokken in de wielen kunnen steken).
- Of het management gemakkelijk toegankelijk is en hoe je hen het best benadert: HR departement, het departement communicatie of andere potentiële mederstanderters.
- Hoe je ondernomen acties valoriseert door gekwantificeerde resultaten te communiceren aan de leidinggevenderters.



## PHASE 3 : 'ADAPT & ENROLL MORE'



*Het doel van deze fase is om de ondernomen acties bij te sturen naargelang de bereikte resultaten en op deze successen verder te bouwen.*

### De aanbevolen acties zijn:

- Analyse van de impact en de noden die moeten beantwoord worden om initiatieven op grotere schaal mogelijk te maken.
- Intern communiceren over de resultaten van de eerste successen.
- Acties die goed werken, versterken en herhalen want dat creëert een dynamiek en gewoontes.
- Acties gebruiken om te verenigen en meer medestanders te mobiliseren: early adopters en andere ambassadeurs samenbrengen en ze aanmoedigen om ideeën te verspreiden, zodat ze niet als enige verantwoordelijk zijn voor verandering in het bedrijf. Ze responsabiliseren door bijvoorbeeld een ambassadeursnetwerk/een green team te creëren.
- Officieel gemandateerd worden: onderhandel met het management en overtuig ze om budget en tijd vrij te maken om deze maatregelen ten uitvoer te brengen.
- Deelnemen aan de creatie van een bedrijfscultuur in transitie:
  - Spelletjes, wedstrijden of challenges organiseren om gedragingen te veranderen;
  - Successen vieren en de mensen bedanken die aan het project hebben bijgedragen.
- Blijven nadenken, niet stoppen bij kleine maatregelen: inspireren, delen en nieuwe ideeën integreren (bijvoorbeeld via focusgroepen, suggestieboxen, ...):
  - Het proces structureren;
  - De uitgevoerde acties opnemen in de doelstellingen en het verslag van het bedrijf inzake CSR.

- Nieuwe, meer ambitieuze acties ondernemen, zoals:
  - Een CO2-studie laten uitvoeren;
  - Met interne vrijwilligers een dag rond duurzame ontwikkeling organiseren;
  - Een fietsenstalling installeren;
  - Een reflectie initiëren rond de installatie van zonnepanelen.
- Elke andere actie die van invloed is op de core business voorbereiden en plannen.



## TIPS & TRICKS VAN FASE 3

- Benadruk de positieve zaken die al in het bedrijf gedaan worden.
- Versterk en verbind de waardevolle bondgenoten die je tijdens de vorige stappen gemaakt hebt.
- Creëer een regelmatig ritme van reflectie en actie.
- Probeer de 'secundaire voordelen' van een actie voor een bedrijf te kwantificeren (attractiviteit, imago, proactiviteit, leiderschapspositie binnen de industrie, etc.).
- Analyseer de nederlagen en neem de nodige corrigerende maatregelen voor het vervolg.
- Blijf kijken naar wat er in andere bedrijven gedaan wordt.

## FASE 4 : SCALE & INTEGRATE



*Het doel van deze fase is om langetermijndoelstellingen te definiëren en de daaruit voortvloeiende stappen en middelen in te plannen.*

### De aanbevolen acties zijn:

- Het netwerk van interne bondgenoten uitbreiden.
- De impact meten en nieuwe resultaten laten zien.
- Een belangrijke voorwaarde voor succes is het engagement van het management: de CEO moet de nieuwe ambities belichamen en de aandeelhouders overtuigen. Dit kan hij enkel doen als hij zelf overtuigd is van de resultaten van de drie voorgaande fases. Deze stappen moeten de CEO helpen om duurzaamheid in het discours van het management te integreren.
- Externe communicatie, om de positionering van het bedrijf op vlak van transitie te affirmeren.
- Interne communicatie, om de medewerkers trots te maken op hun acties en hun bedrijf.
- Verander indien nodig de visie, de missie en de waarden van het bedrijf zodat ze het engagement en de integratie van de transitie in het DNA van het bedrijf weerspiegelen. Transitie wordt op die manier een mindset die acties genereert en niet andersom.
- De ambities in de strategie van het bedrijf integreren (door bijvoorbeeld de SDGs als raamwerk te gebruiken) zodat de nodige middelen ervoor vrijgemaakt worden en zodat ze in de governance verankerd worden. De prioriteiten van het bedrijf in het kader van deze ambities definiëren.
- De voordelen van transitie benadrukken (de positieve effecten voor mens en milieu aantonen, ze via KPIs meten).
- Personeelsleden in de transitie betrekken (bijvoorbeeld door activiteiten op te zetten waarin een grotere groep medewerkers deelnemen en betrokken worden).

➤ Introduceer acties die in lijn zijn met het bedrijf, of die tot innovaties in het bedrijf leiden. Voorbeelden:

- Co-creatie van nieuwe producten of diensten organiseren (eco-design);
- Innovatiesessies voorstellen;
- Een duurzaam intrapreneurship-programma invoeren.



## TIPS & TRICKS VAN FASE 4

- Onderzoek en besteed aandacht aan externe factoren die een impact hebben op de core business van het bedrijf of andere (bijvoorbeeld: veranderingen in de regelgeving, grote maatschappelijke trends, ...).
- Observeer concurrenten die actief zijn in dezelfde branche of soortgelijke dingen doen.

# ENKELE ALGEMENE TIPS & TRICKS

## ➤ **Wees volhardend en geduldig**

Aanvaard dat verandering tijd kost. Daarom is het belangrijk om haalbare kortetermijndoelstellingen te bepalen, zonder je ideaal als langetermijndoelstelling uit het oog te verliezen. Accepteer ook dat het traject even belangrijk is als de bestemming. Vier kleine successen. Door te snel te willen gaan, geraak je snel gefrustreerd en riskeer je de steun van je medestanders te verliezen. Houd de moed erin en concentreer je op de lange termijn: elke kleine overwinning creëert een nieuwe gewoonte, en gewoontes creëren nieuwe gedragingen die op hun beurt een nieuwe cultuur creëren.

## ➤ **Laat je niet ontmoedigen door tegenslagen**

De factoren die een rol spelen in de tegenslagen zijn niet noodzakelijk gelinkt aan de werknemers die aan de basis van de initiatieven liggen. Ze kunnen gelinkt zijn aan zaken waar je geen controle over hebt (een gebrekkige wetgeving inzake 'groene' kwesties, een verticaal bedrijf waarin het management niet open staat voor dergelijke discours, ...).

## ➤ **Als er een CSR-manager is, werk dan met hem of haar samen en versterk zijn of haar aanpak**

Wees ook zijn of haar eerste ambassadeur: maak duidelijk dat er niet bent om te concurreren maar juist het initiatief in zijn of haar CSR-plan wilt integreren. Het aantal medestanders zal daardoor alleen maar toenemen en je maakt er potentieel CSR-budget mee vrij. Verzeker je eigen mandaat bij de CSR-verantwoordelijke.

## ➤ **Benadruk de voordelen van CSR**

Bijvoorbeeld door een set van wetenschappelijke publicaties samen te stellen, in werknemers te investeren, teambuildings, bedrijfsmedewerkers te identificeren, enz.

## ➤ **Stel je in de plaats van je gesprekspartner**

Wat kan hij of zij halen uit het voorgestelde initiatief (op vlak van bedrijfsimago, werknemerstevredenheid, budgetneutraliteit, welzijn op het werk, ...)?

### » **Wees constructief en positief**

Een bedrijf bekritisieren om je project te verkopen werkt contraproductief. Benadruk dus in plaats daarvan de zaken die al positief zijn en geef suggesties voor verbeteringen. Op die manier zal je de stakeholders gemakkelijker overtuigen. Je moet oplossingen aanreiken in plaats van de reeds ondernomen acties af te breken.

### » **Begin met de quick wins**

De stakeholders zullen ze positiever ontvangen wetende dat ze niet tijdrovend zijn.

### » **Sensibiliseer alvorens actie te ondernemen**

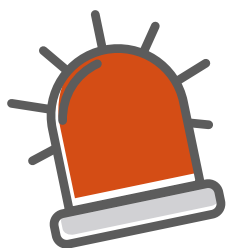
Benadruk het belang van bepaalde milieu en maatschappelijke kwesties, toon concreet de impact van het probleem aan (bijv. overmatig gebruik van plastic bekertjes).

### » **Identificeer zoveel mogelijk de te boeken vooruitgang in termen van business model als langetermijndoelstelling**

Stel je de vraag welke impactvolle acties gelinkt kunnen worden aan de core business van het bedrijf.

### » **Zet je niet enkel voor je eigen bedrijf in**

Doe ook actief mee aan externe projecten (bijvoorbeeld via verenigingen, milieubewegingen, klimaatmarsen), volg je eigen advies op (wees consequent met wat je preekt – door bijvoorbeeld vegetarisch te eten, zero waste na te streven, ...). Dit voorkomt mogelijke frustratie voortvloeiend uit een gevoel dat het allemaal niet snel genoeg gaat.



## VALKUILEN

- Per se een revolutie willen starten, te snel gaan, ongeduldig zijn.
- Je eigen organisatie zwart maken, ondankbaar zijn.
- Je eigen boodschap niet zelf in praktijk brengen.
- Te snel gedemotiveerd geraken na enkele tegenslagen.
- Op eigen houtje willen opereren.

**MEER WETEN? LET'S TALK!**



**Springtime**

springtime.brussels

Contact : Maité Herkens  
mherkens@springtime.brussels  
+32 (0)475 585 700

**Generation T / The Shift**

generation-t.be

Contact : Catherine Naveau  
catherine.naveau@theshift.be  
+ 32 (0)497 228 442

# DANKWOORD



**Aan het hele projectteam van Generation T - Festival M! - zonder wie dit document nooit het daglicht had gezien (in alfabetische volgorde):**

Olivia de Bie  
Anne-Kirstine de Caritat  
Guillaume Denis  
Maité Herkens  
Christophe Koninckx  
Quentin Lancrenon  
Quentin Meekers  
Catherine Naveau  
Fabrice Schurmans  
David Steinmetz  
Ben Timmers  
Olivia Yernaux.

Publication: Janvier 2020

springtime  
Enabling sustainable solutions

GENERATION T

THE  
SHIFT

MAINTENANT!

Festival des Initiatives de Transition