

Groene ambities lopen vast op de werkvloer, tenzij medewerkers zich organiseren

[Loek Kusiak](#)

06 jul. 2026



Beeld: Shutterstock

Veel medewerkers willen hun organisatie verduurzamen, maar spreken zich daar op het werk niet altijd over uit. Volgens platform Medewerkers voor onze Toekomst kunnen de OR en Green Teams juist daar het verschil maken.

De werkvloer betrekken bij de duurzame transitie van de organisatie. Daarvoor zijn er Green Teams, maar ook ondernemingsraden met een commissie duurzaamheid. Het platform Medewerkers voor onze Toekomst ziet dat medewerkers met groene ambities nog vaak op barrières stuiten.



Arjan Keizer

Arjan Keizer is voormalig manager bij McKinsey en Shell en sinds een klein jaar voorzitter van Medewerkers voor onze Toekomst. Dit is een platform (inmiddels een stichting die afhankelijk is van donateurs) dat hij heeft opgezet met 3 geestverwanten, werkzaam bij ABN AMRO, ING en TNO.

Keizer zegde zijn baan bij Shell op om zich fulltime te richten op de ontwikkeling van het platform, waarvoor volgens hem de tijd rijper is dan ooit. De initiatiefnemers zien de

urgentie van transitie toenemen sinds klimaatwetten onder het mom van 'bescherming van de industrie' worden afgezwakt en de maatschappelijke druk afneemt door de geopolitieke werkelijkheid: de opkomst van China, Russische agressie en de oorlog in het Midden-Oosten.

Duurzame acties

"Er is een stille meerderheid van medewerkers die in privétijd actief bezig is met duurzaamheid. Ze scheiden hun afval, eten minder vlees, nemen vaker de fiets of de trein, of verkleinen hun ecologische voetafdruk op een andere manier. Maar op hun werk dragen ze opeens een masker en verbergen ze die groene ambities. Dan zijn ze meegaand of geremd richting de bestuurder, bang om zich uit te spreken voor een duurzame beleidsstrategie. En individueel sta je toch al niet zo sterk."

Dat signaleert Arjan Keizer, voorzitter van het platform Medewerkers voor onze Toekomst.

"Met dit platform vullen we het gat tussen beleid van bovenaf en actie, door de stem van de werkvloer centraal te stellen. We willen medewerkers verenigen om van binnenuit, via een Green Team (zie kader) of de ondernemingsraad, op de bres te staan voor een toekomstbestendig bedrijf.

Door als groep medewerkers duurzame acties te agenderen, kun je klimaat uit de hoek van gepolariseerd onderwerp halen en de koers voor een duurzame ondernemingstrategie positief beïnvloeden."

Wat zijn Green Teams?

Green Teams zijn een opkomend concept in werkend Nederland. Ze zijn al succesvol actief in de zorg, maar ook bij grote organisaties als Vattenfall, Triodos, Gasunie en Tata Steel, waar het Green Team 250 leden telt.

Het gaat om groepen medewerkers binnen één organisatie met groene ambities. Zij brengen mogelijke verduurzaming in kaart, zoals afvalreductie, energiebesparing, de inkoop van milieuvriendelijke materialen of andere circulaire oplossingen.

Kleine bedrijven hebben vaak Green Teams van 3 tot 5 personen; bij grotere bedrijven gaat het meestal om 8 tot 12 leden. Zij vertegenwoordigen bijvoorbeeld operations, HR, communicatie, inkoop en finance. Die diversiteit voorkomt blinde vlekken in de aanpak van duurzame werkplekprojecten. Green Teams stemmen hun ideeën vaak af met het hoofd duurzaamheid en/of corporate responsibility.

Keizer vervolgt: "Ondertussen krijgen in grote bedrijven, zeker in multinationals, ook bij ons, aandeelhouders die uit zijn op torenhoge rendementen een steeds machtiger stem.

Daardoor raakt duurzaamheid uit het oog", signaleert Keizer. "Reden temeer om gelijkgestemde medewerkers met groene ambities, de zogenoemde stille meerderheid, met elkaar te verbinden. Zij kunnen zich op persoonlijke titel bij het platform aansluiten."

"Vergelijk het met een cursus leiderschap: je doet inspiratie op in webinars, wisselt praktijkvoorbeelden en ervaringen uit, krijgt praktische tools aangereikt en maakt stappenplannen om de onderneming te vergroenen. Begin juni organiseerden we nog een bijeenkomst met 100 professionals van de 50 grootste bedrijven, in aanwezigheid van oud-SER voorzitter Alexander Rinnooy Kan en Maria van der Heijden, voormalig directeur van MVO Nederland."

Groene windowdressing

Uit het onderzoek Onbenut Potentieel, dat het platform onder 1546 medewerkers liet uitvoeren door het Delftse onderzoeksbureau Populytics, blijkt dat bijna 70% op een of andere manier wil bijdragen aan duurzaamheid. De helft van de ondervraagde werknemers maakt zich meer zorgen over de klimaatopwarming van de aarde dan 5 jaar geleden en ziet dat organisaties hun duurzaamheidsambities op een lager pitje zetten.

Ook stelt een derde dat hun organisaties aan groene windowdressing doet: zich groener voordoen dan in werkelijkheid.

Twee derde wil ook een kritisch gesprek met het management voeren of bijdragen aan de vergroening van het pensioenfonds, maar krijgt daarvoor niet altijd de ruimte. Een kwart van de medewerkers voelt zich niet veilig om zich op formele momenten tegenover de bestuurder uit te spreken voor een duurzamer bedrijfsbeleid. Dat zou weleens tot stoeve gesprekken of conflicten kunnen veroorzaken. Opmerkelijk is ook dat 30% zegt van baan te willen wisselen vanwege het gebrek aan duurzaamheid.

Los daarvan zijn er ook voorbeelden van werknemers die op sociale media hun groene ambities uitdragen en bijvoorbeeld berichten over hun deelname aan klimaatdemonstraties, en daar vervolgens op hun werk gedoe mee krijgen.



[Lees ook](#)

[Voorkom reputatieschade door greenwashing: dit kan de or doen](#)

'Community building'

Keizer legt uit dat vooral hoger opgeleide medewerkers - veelal werkzaam bij grote, beursgenoteerde bedrijven - privileges hebben op gebied van ontwikkelkansen, arbeidsbescherming en ruimte voor innovatie. "Juist deze medewerkers, die 2 tot 3 niveaus onder de raad van bestuur opereren, moeten zich verantwoordelijk voelen om op de bres te springen voor hun ambities voor een groene bedrijfsstrategie."

Deze medewerkers hebben volgens Keizer nog een sterke eigen mening. Ze weten wat er speelt op de werkvloer en wat mogelijk is, bijvoorbeeld hoe je een businesscase maakt waarin je een fossiel product vergelijkt met een groen alternatief.

Deze professionals kunnen in de sessies van Medewerkers voor onze Toekomst ervaringen delen, werken aan community building, leren hoe je een Green Team opricht en hoe je duurzaamheid op een constructieve manier bespreekbaar maakt zonder je loopbaan te schaden.

Toekomstperspectief

"Uiteraard is een veilige bedrijfscultuur, waarin mensen hun zorgen durven te delen, van groot belang. En zie de ceo ook niet als zondebok. Die zit vaak ook klem in de tentakels van

bijvoorbeeld Amerikaanse aandeelhouders, die steeds vaker de koers bepalen in Nederlandse bedrijven. Zij zorgen er mede voor dat Nederlandse ondernemingen naar het buitenland verhuizen of dat niet-Nederlandse managers tot ceo worden benoemd. Het vertrouwde Rijnlandse model van overleg tussen werkgevers, vakbonden en ondernemingsraad wordt dan ondergraven."

Nu zijn het vooral linkse politici, klimaatwetenschappers en Milieudefensie en Extinction Rebellion die ijveren voor een duurzame transitie. Keizer: "Wij zijn daarop in het publieke debat een aanvulling, om het sociale kantelpunt te versnellen. Deze medewerkers bekommeren zich om duurzaamheid als constructieve activisten en zijn trots op hun bedrijf. Tegelijk willen ze wel toekomstperspectief zien: bestaanszekerheid voor het bedrijf en een leefbare aarde voor hun kinderen."

Lobby voor groene ambities

Keizer zegt het Shell 'niet kwalijk' te nemen dat de ambities soms worden afgeschaald en dat er in het kader van de energietransitie in de Rotterdamse haven niet in 2 groene waterstoffabrieken, maar slechts in één fabriek wordt geïnvesteerd. "Daardoor blijft het een bescheiden project met weinig CO₂-reductie. Er zijn nu echter geen rendementen op waterstof, omdat het overheidsbeleid gericht is op subsidies voor fossiele brandstoffen zoals kerosine en omdat biobrandstoffen goedkoper uit China komen."

"In zo'n situatie moet je als Green Team of Commissie Duurzaamheid niet focussen op daadwerkelijke investeringen, maar nagaan of het bedrijf wel lobbyt voor een adequaat klimaatbeleid. Ondernemers hebben via hun club VNO-NCW veel invloed op de politiek, vooral op VVD en CDA, maar die standpunten zijn lang niet altijd in lijn met wat medewerkers of bonden vinden."

LinkedIn en intranet

Tijdens zijn loopbaan bij Shell plaatste Keizer regelmatig berichten op LinkedIn en intern op intranet over de noodzaak van duurzame impact bij de oliemultinational. "Zo vroeg ik waarom Shell niet meer op zoek gaat naar Europese aandeelhouders die onze pensioenfondsen opzoeken, in plaats van zaken te doen met Amerikaanse vermogensbeheerders. Ik wijs er dan op dat pensioenfondsen voor de metaalbranche en de zorgsector al miljarden hebben weggehaald bij vermogensbeheerders in de VS. Ze zijn onafhankelijker geworden."

Niet met de vinger wijzen

Keizer kreeg in zijn Shell-tijd op zijn berichten online 'veel positieve reacties' en mocht zijn vraag over aandeelhouders stellen in een webcast voor 26.000 Shell-medewerkers.

"Duurzame energietransitie op lange termijn is onontkoombaar, zei ik, maar wáár blijft die? De financieel directeur antwoordde daar, enigszins tot mijn irritatie, ontwijkend op. Ik heb toen een vervolgvraag mogen stellen, wat ik wel spannend vond. Later kreeg ik daar veel steun op van medewerkers, ook uit Arabische olielanden, die mijn vragen moedig vonden."

Keizers advies: "Als de ceo iets op LinkedIn of intranet plaatst, reageer dan met een comment. Maar ga niet met de vinger wijzen, word niet te emotioneel en stem vooraf met een paar collega's af. Na de eerste 5 likes uit Nederland volgen, als je bij een internationaal bedrijf werkt, vaak al snel de mensen uit Indonesië, Australië, Qatar, Canada enzovoort, die jouw zorgen delen en je ideeën steunen. Bij Shell zijn inmiddels 5000 medewerkers actief in een Green Team."

Groene ambities als businesscase

Voor het agenderen van een duurzame bedrijfsvoering ziet Keizer in Green Teams en OR's met een duurzaamheidscommissie 'een ideaal podium'. "Zo'n team kan aankloppen bij het

hoofd duurzaamheid van de organisatie en onderwerpen aankaarten om die hogerop in de organisatie ter besluitvorming voor te leggen."

"Werk je bij finance, stel dan voor om een businesscase te maken waarin je een groen alternatief vergelijkt met een fossiele variant. Bij ASML heeft het Green Team voor elkaar gekregen dat het pensioenfonds stopt met fossiele beleggingen. Maar ook een OR-pensioencommissie kan dit thema aankaarten."

De rol van medewerkers als belangrijke stakeholder binnen organisaties wordt vaak over het hoofd gezien, hoewel de Corporate Governance Code vermeldt dat medewerkers belangrijke stakeholders zijn.

Keizer: "Via [Artikel 24 WOR](#) wordt dat ingevuld door 2 keer per jaar als OR met commissarissen te praten. Maar meestal gaat het over algemeenheden en niet serieus over de strategische koers. De RvC weet ook onvoldoende wat er op de werkvloer leeft.

Bestuurders filteren de berichten om de commissarissen het mooie plaatje te bieden."



[Lees ook](#)

[Zo haal je als or meer uit het Artikel 24-overleg](#)

De rol van de OR

Samenwerking tussen een Green Team en de OR kan de slagkracht van onderop vergroten, stelt Keizer. Maar wat als een Green Team ontbreekt?

"Dan kan de OR op grond van [Artikel 15 lid 2 WOR](#) commissies instellen voor onderwerpen die hij belangrijk vindt, zoals een duurzaamheidscommissie. De OR kan ook bevoegdheden, zoals het instemmingsrecht, aan zo'n commissie overdragen."

"Op een van de laatste bijeenkomsten van ons platform heeft een OR-lid van bouwfirmas Heijmans verteld hoe de OR daar met duurzaamheid bezig is. Daarbij hielp het dat concurrent BAM een kritische brief van Milieudefensie had ontvangen, waardoor ook de OR werd getriggerd.

"Wanneer de OR laat zien dat hij iets aan duurzaamheid doet, zullen hoogopgeleide talenten van rond 30, 35 jaar zich sneller bij verkiezingen beschikbaar stellen en ook een duurzaamheidscommissie willen oprichten. Met de [Klimaat- en Energiekoepel](#), een netwerk

van 1000 jonge professionals in 8 sectoren, zetten we nu een groep voor OR-leden op om adviezen over duurzame acties uit te wisselen."