



DE GENTSE PROFESSOREN SASKIA CRUCKE EN EVELINE SCHOLLAERT
GEVEN EVIDENCE BASED ADVIES

Wat kan HR concreet doen om duurzaam ondernemen te ondersteunen?

Een thema als maatschappelijk verantwoord ondernemen dreigt wel eens bedolven te geraken onder wijdlopende debatten. Zelfs politieke kleuring loert constant om de hoek. Laten we het concreet, helder en wetenschappelijk getoetst houden, vanuit een HR perspectief dan nog wel. Wat kan er (niet)? We vragen het aan de Gentse professoren Saskia Crucke en Eveline Schollaert.

TEKST LUC DE DECKER FOTO'S CAROLINE DUPONT

“De dingen die je absoluut zeker weet, zijn nooit waar”, waarschuwde Oscar Wilde welgeteld 130 jaar geleden. Zijn bon mot drong zichzelf op toen we met enkele stellige zekerheden over duurzaam of *sustainable* HR in het achterhoofd begonnen aan het interview met twee onderzoekers, die ons meteen aanmaanden tot enige behoedzaamheid over een thematiek die al bij al nog zeer pril is. De zekerheid smolt meteen weg. Vandaag buitelen de studies stilaan over elkaar heen, maar het blijft stevig zoeken naar meta-analyses die de resultaten van verschillende onderzoeken samenbrengen en voor wat meer wetenschappelijk gestutte zekerheid kunnen zorgen.

Op basis van dat nog schaarse houvast lichten beide professoren aan de UGent ons hun bevindingen toe. Dat doen ze in twee tijden. Eerst bakent Saskia Crucke af wat er allemaal in dat containerbegrip *duurzaam HR* vervat zit. Zij onderzoekt vooral duurzaamheid, sociaal ondernemerschap en de impact van *corporate social responsibility* (CSR) of maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) op medewerkers. Vervolgens leidt Eveline Schollaert, die naast MVO hoofdzakelijk HR topics als *employer branding*, levenslang leren en feedback analyseert, ons naar de prak-

tische punten waarmee HR kan uitpakken in een omgeving die MVO naar voren schuift. Met andere woorden: hoe kan HR haar steentje bijdragen?

PROBLEEM 1: DE JUISTE AFBAKENING WAT IS DUURZAAM HR?

Waarover hebben we het nu eigenlijk als we over *duurzaam HR* praten? Niet iedereen lijkt hetzelfde te verstaan onder het wat wijd uitgesponnen concept. Saskia Crucke geeft aan dat op basis van verschillende meta-analyses grosso modo drie rollen of invalshoeken van duurzaam HR onderscheiden kunnen worden:

- *HR for people*: “Op de eerste plaats richt HR zich hier op de eigen medewerkers en dan speciaal op het welzijn en talent management. We hebben het onder andere over de *work-life balance*, voldoende ontwikkelingskansen en *employability*. Kortom, de medewerkers zijn de begunstigden van het beleid.”
- *HR for CSR*: “In het tweede luik staat HR ten gunste van het duurzaamheidsbeleid. In plaats van de

medewerkers als de *ontvangers* te zien, maak je hen tot uitvoerders van het MVO-beleid. Het kan hier gaan over het aanmoedigen van sociaal gedrag (als dat deel is van het duurzaamheidsbeleid) en van *groen gedrag*. *Green HR* sensibiliseert, stimuleert en instrueert de medewerkers om duurzamer te handelen. Vergeet dus de duurzaamheidsdoelstellingen niet, ook in de persoonlijke evaluatie. Kortom, de medewerkers worden aangespoord tot duurzaam gedrag.”

- *HR for community sustainability*: “In het derde luik luidt de vraag: hoe kan HR bijdragen tot duurzaamheid in de bredere omgeving en dus niet alleen in het eigen bedrijf? Daarvoor kan vrijwilligerswerk zeer interessant zijn, zoals we straks bij de praktische punten toelichten. Je kan zelfs nog een stap verder gaan en lerende netwerken opzetten met de leveranciers. Bedrijven die de nadruk leggen op MVO, beseffen dat ze maar best de hele keten duurzaam maken. Als er zaken mislopen bij de toeleveranciers, bijvoorbeeld, worden de bedrijven daar ook zelf op aangesproken. Je kan dat probleem proberen te verhelpen door medewerkers van die toeleveranciers mee te betrekken in de sensibilisering en opleidingen van je eigen medewerkers. Kortom, de medewerkers worden aanzet om ook buiten de bedrijfsmuren duurzaam te handelen.”

PROBLEEM 2: OP ZOEK NAAR ACTIE WAT DOET DUURZAAM HR?

Na de afbakening en verheldering van het begrip *duurzaam HR* kunnen de handen uit de mouwen gestoken worden. Heel concreet nu: hoe kan HR een rol spelen in het duurzaamheidsstreven? Met welke tools, methoden en benaderingen wordt HR een heuse wegbereider van MVO? Eveline Schollaert start de werkzaamheden bij het prille begin van de *employee journey*:

- *Werving & Selectie*: “Peil of je sollicitanten openstaan voor duurzaamheid en gemeenschapszin. Het begint zelfs in een nog vroeger stadium, bij de *employer branding*. Neem MVO op in je externe communicatie, op je website, bij de vacatures. Dat blijkt

al onmiddellijk effect te hebben, want je verkondigt daarmee een boodschap die aantrekkelijk klinkt voor een snel groeiende groep mensen. De kwantiteit van het aantal kandidaten zal dus stijgen, maar ook de kwaliteit in het kader van duurzaamheid. Peil er wel concreet naar tijdens de selectie: wat vinden ze nu echt van duurzaamheid? Hoe zien ze hun eigen rol daarin? En kunnen ze concrete voorbeelden geven van hoe ze zich bij andere werkgevers of op andere momenten ingezet hebben voor duurzaamheid?”

- *Ontwikkeling & Employability*: “Geef *green trainings* om mensen bewust te maken van duurzaamheid en om praktische zaken erover aan te leren. Opleidingen an sich zijn sowieso van essentieel belang voor je medewerkers. Als je maatschappelijk verantwoord wil ondernemen, zorg je er immers voor dat je talent kan groeien en inzetbaar blijft. Zorg ervoor dat je medewerkers méé zijn met de technologische ontwikkelingen en andere evoluties. Een leven lang leren en *employability* zijn óók een wezenlijk kenmerk van duurzaam HR.”
- *Performance Management & Feedback*: “Neem specifieke duurzaamheidsdoelstellingen op en verwaarloos die zeker niet bij de evaluatie. Anders blijft de aandacht voor MVO te vaag en te vrijblijvend. Laat de medewerkers ook zelf doelstellingen opstellen: hoe denken zij zelf een bijdrage te kunnen leveren? En hebben ze dat voornemen ook waargemaakt?”
- *Compensation & Benefits*: “Voeg de duurzaamheidsdoelstellingen ook toe aan de prestatie-indicatoren die naar een bonus leiden. En wees consistent in het loonpakket: je maakt, bijvoorbeeld, geen goede beurt als je veel ophef maakt rond duurzaamheid, maar ondertussen wel vervuilende dieselwagens blijft aanbieden.”
- *Preventie & Wellbeing*: “Uiteraard zijn veiligheid, gezondheid en ergonomie standaard zaken, maar in het kader van duurzaam HR krijgen ze een nog prominentere plaats. Er wordt meer dienstverlening op dat gebied aangeboden, zoals *employee assistance programma's*, waar de werknemers bijvoorbeeld ook

“Green HR? Hierbij sensibiliseert, stimuleert en instrueert HR de medewerkers om duurzamer te handelen.”

SASKIA CRUCKE
professor Economie aan UGent



juridische bijstand kunnen invoeren bij persoonlijke problemen zoals een echtscheiding. Bij dat andere luik, *wellbeing*, zien we dat de comfortdiensten uitgebreid worden (zoals strijkwerk). Hier staat de *work-life balance* centraal, wat ook een weerslag heeft op de organisatie door het aanbieden van flexibele werkuren.”

- *Employee volunteering*: Saskia Crucke wijst op het toenemende vrijwilligerswerk, waarbij werknemers van *donerende* bedrijven tijd en ruimte krijgen om tijdelijk of soms zelfs deeltijds aan de slag te gaan bij non-profitorganisaties, “wat soms vanuit CSR, soms vooral vanuit HR aangestuurd wordt. Aanvankelijk werd zo’n vrijwilligerswerk vooral gezien als filantropie: bedrijven gaven niet alleen geld aan *goede doelen*, maar lieten werknemers ook al eens een muur verven of een gebouw renoveren bij een social profit. Ondertussen ziet HR daar veel mogelijkheden in. Dat kan immers ook ingezet worden als teambuilding, wat misschien veel efficiënter en motiverender uitvalt dan pakweg ergens van een steile wand te gaan *rappellen* of *abseilen*. Medewerkers zien dan ook dat hun bedrijf het echt meent met MVO.”
- *Skills based employee volunteering*: waarschijnlijk nog interessanter wordt het vrijwilligerswerk wanneer je medewerkers niet *zomaar* iets gaat laten doen, zoals die muur verven, maar hun specifieke expertise laat inzetten voor een social profit, merkt Saskia Crucke op, “je laat een jurist bijvoorbeeld zijn kennis ten dienste stellen, je laat IT’ers een tool ontwikkelen,... Daar heeft de social-profitorganisatie doorgaans veel meer baat bij dan een team te moeten ontvangen waarvan de leden nauwelijks weten wat ze komen doen en waarmee de social-profitorganisatie ook niet altijd zo goed raad weet. Bovendien kan dit een zeer positief effect hebben op de motivatie en zelfs op de ontwikkeling van de vrijwilligers. Een IT’er leert er bijvoorbeeld veel meer creatief te denken. Tijdens de coronacrisis is trouwens ook *digital volunteering* uit de startblokken geschoten: op een veilige manier, vanop afstand bepaalde werkzaamheden uitvoeren bij de social profit.” Deze specifieke benadering wordt uitgebreid, inzichtelijk en praktisch toegelicht in het volgende artikel, waarin Mieke Nieuwdorp (Engage4) uitlegt hoe *skills based employee volunteering* ons voert naar een *master in verwondering*.

“Een leven lang leren en *employability* zijn óók een wezenlijk kenmerk van duurzaam HR.”

EVELINE
SCHOLLAERT

professor Organisatiepsychologie
aan UGent



PROBLEEM 3: VELE VERANDERINGEN TEGELIJK WAT IS HET GEVOLG VAN DE CORONACRISIS OP DUURZAAM HR?

Ook al sleept het immense probleem aan en is iedereen alle discussies erover grondig beu, we kunnen niet om de olifant in de kamer heen: de coronapandemie. Heeft deze mondiale crisis ook repercussies op duurzaam HR? Eveline Schollaert verwacht vooral veel veranderingen die blijvend zullen zijn. Sommige gevolgen kunnen duurzaam ondernemen zelfs ten goede komen. Tegelijkertijd steekt ze niet onder stoelen of banken dat het opdrachtenlijstje van HR nog langer wordt. HR is aan zet, alweer, dit lijkt zowat het leidmotief van de coronacrisis te worden op de werkvloer:

- *Gevolgen voor Werving & Selectie:* “Een deel van de procedure zal digitaal of *remote* blijven. Bovendien valt deze evolutie samen met de opmars van HR Tech, waardoor bepaalde selectieprocessen sowieso al sterk geautomatiseerd worden. Voor topprofielen zijn de gevolgen nog veel ingrijpender. Een *executive searcher* vertelde me onlangs dat hij vroeger haast constant in het vliegtuig zat, terwijl alle betrokkenen nu inzien dat er heel wat vluchten bespaard kunnen worden. Wanneer selecties deels digitaal worden, kan op dat vlak veel vervoer vermeden worden.”

- *Gevolgen voor de werkplek:* “Steeds meer bedrijven kondigen aan dat ze voor het kantoorwerk definitief willen overstappen op *hybride werk*, deels thuis, deels in het bedrijf. Er komen ook heel wat aanpassingen en zelfs verhuizingen. Ook in dit geval gaat het om een combinatie van aandacht voor duurzaamheid en tegelijkertijd kostenefficiëntie, zeg maar besparingen. De grote kantoorgebouwen slopen heel wat meer kosten op dan de kleinere locaties met *shared offices*. En dat zal dan ook weer consequenties hebben voor het woon-werkverkeer.”
- *Gevolgen voor het leiderschap:* “Deels *remote* werk vergt een aangepast leiderschap. Daarin, net zoals bij al die andere veranderingen die nu versneld doorgevoerd worden, heeft HR een grote rol te spelen. Dat wordt nog een hele opdracht...”

PROBLEEM 4: EEN SCHIJNBARE CONTRADICTIO IN TERMINIS WAT IS DE RETURN ON INVESTMENT VAN DUURZAAM HR?

Met vallen en opstaan heeft HR leren denken in termen van de *return on investment*, maar net nu dat gelukt is, staat duurzaamheid meer en meer centraal. En dat roept meteen een andere vraag op: klinkt het *rendement* van MVO of duurzaamheid niet als een contradictio in terminis?

- *Moelijk meetbaar*: “Dat rendement laat zich eerst en vooral moeilijk meten”, stipt Saskia Crucke aan. “Er zijn weliswaar studies over het effect van MVO op de resultaten, maar die zijn dan weer niet eenduidig. Er kunnen wel indirecte effecten aangewezen worden, zoals de positieve weerslag op *employer branding* en *employee engagement*. Mensen voelen zich trots om voor een bedrijf te werken dat duurzaamheid en maatschappelijk engagement hoog in het vaandel draagt. Als je daarentegen bij een vervuilend bedrijf werkt dat geregeld negatief in de media komt, vertelt je dat allicht minder graag aan je vrienden.”
- *Common goods HR*: “Bij *common goods HR* staat de *return on investment* niet meer op de eerste plaats”, zoekt Eveline Schollaert een alternatief. “Terwijl de gewone blik *inside-out* gericht is (we vertrekken vanuit onze bedrijfsambitie en winstdoelstellingen), draait die bij het *common goods*-standpunt *outside-in*: je vertrekt vanuit de doelstelling om als bedrijf een impact te hebben op duurzaamheid en je rendement is daaraan ondergeschikt. Dat is een radicale ommezwaai, die we echter nog niet zo vaak terugvinden, en als we ze terugvinden, is het eerder bij kleinere *start-ups*. Meestal trekken die bedrijven dat principe ook resoluut door in hun personeels-

beleid, bijvoorbeeld door zowat alle beslissingen bij de medewerkers zelf te leggen, inclusief het vaststellen van hun loon, vakantiedagen en werkuren. Heel markant, al mag je niet vergeten dat het om enkele uitzonderingen gaat. Daarnaast heb je natuurlijk ook nog het sociaal ondernemen, waarbij er veel aandacht is voor de impact van de organisatie. In die context wordt soms ook wel gesproken over de *social return on investment*.”

- *Greenwashing*: “In één welbepaald geval is de output heel negatief”, merkt Eveline Schollaert op, “meer bepaald als je duurzaamheid alleen gebruikt als een uithangbord, maar er niets echt voor doet. Als je niet authentiek bent en het dus alleen om *greenwashing* gaat, val je doorgaans snel door de mand en dat keert als een boemerang in je gezicht terug. Het is zoals bij *employer branding* die doorprikt wordt als schone schijn: dan voelen medewerkers zich ronduit bedrogen, met alle gevolgen vandien...”

Het lijkt vloeken in de kerk, maar misschien is de jonge preoccupatie van HR met cijfers dan toch niet zo zalmakend. Wat ons opnieuw naar de tragische dandy Oscar Wilde leidt, die al verkondigde: “Tegenwoordig kent iedereen van alles de prijs en van niets de waarde.”

DUURZAAM HR TOEGELICHT VANUIT 4 VRAGEN

1 Wat is duurzaam HR nu echt? Het kent drie invalshoeken:

- De medewerkers zijn de begunstigden van het duurzaamheidsbeleid.
- De medewerkers worden aangespoord tot duurzaam gedrag.
- De medewerkers worden aangezet om ook buiten de bedrijfsmuren duurzaam te handelen.

2 Wat doet duurzaam HR nu echt? De aanpak zit in elk aspect:

- Van werving tot verloning, op elk gebied kunnen concrete duurzame accenten gelegd worden.
- Ontdek de vele voordelen van *employee volunteering* en *skills based employee volunteering*.

3 Wat doet de coronacrisis met duurzaam HR? Ingrijpende veranderingen worden gestart of versneld:

- De automatisering van werving en selectie wordt (nog) versneld.
- Het kantoor zal nooit meer hetzelfde zijn, het hybride werk verdwijnt niet meer.
- *Remote* of hybride werken vergt een aangepast leiderschap.

4 Wat is de *return on investment* van duurzaam HR? Het is géén contradictio in terminis:

- Het rendement van MVO laat zich moeilijk secuur meten, maar tal van indirecte effecten wijzen onder andere op een positieve weerslag op *employer branding* en *employee engagement*.
- Bij een radicale toepassing gaat een bedrijf bij duurzaamheid op zoek naar de *social return on investment*.