

Duurzaam HR-beleid bij het Rijk

# 'Een organisatievraagstuk pur sang'

DUURZAAM HR: INEENS DUIKT DE TERM OVERAL OP. EN WAT DIE OOK BETEKENT; VASTSTAAT DAT ORGANISATIES FUNDAMENTEEL ANDERS MOETEN GAAN OPEREREN OM DE TALENTEN VAN HUN MEDEWERKERS OPTIMAAL TE BENUTTEN. DUS OOK HET RIJK. TWEE DESKUNDIGEN BUIGEN ZICH OVER EEN REVOLUTIE IN EVOLUTIEGEDAANTE. 'HET GAAT ER NIET OM ANDERE DINGEN TE ZIEN, MAAR DINGEN ANDERS TE BEKIJKEN.'

tekst: Pieter Matthijssen / illustratie: Huib Jans

Als aanjager van een nationaal duurzaamheidsoffensief doet het Rijk het lang niet slecht, gezien de initiatieven die verschillende ministeries in het leven hebben geroepen. En ook met de inkoop van duurzame producten en diensten komt het wel goed. Maar welke rol speelt HR eigenlijk in het verhaal? Hoe draagt de gemiddelde HRM'er bij aan de duurzaamheid van de organisatie? En: wat is dat, duurzaam HR? 'Duurzaam HR heeft alles te maken met kijken naar de lange termijn', stelt Ben Emans, lector duurzaam HR aan de Hanzehogeschool in Groningen. 'Het is de HR-afdeling die blijvend moet zorgen voor goed, gelukkig, vitaal en gemotiveerd personeel. En dus voor verbondenheid met de organisatie. HR ziet zich gesteld voor een pregnante opdracht. De tijd van het min of meer routinewijs uitvoeren van werving- en selectieprocedures, opleidingstrajecten en de personeels- en salarisadministratie is voorbij. De toegenomen dynamiek in het werkveld maakt permanent investeren in personeel, de inrichting van de organisatie en arbeidsomstandigheden noodzakelijk. En dat is wat je duurzaam HR kunt noemen.'

## Organisatievraagstuk

Ook Lia Hol, directeur van netwerkorganisatie voor loopbaan- en organisatieontwikkeling Liaison en interim-manager HRM

bij onder meer de overheid, ziet een link met de lange termijn. Al gaat ze nog een stapje verder. 'Duurzaam HR bestaat volgens mij niet. Het is de samenleving die transformeert en dat kan alleen op een duurzame manier. Deze verandering is zo fundamenteel omdat het niet gaat om het doorvoeren van veranderingen in het systeem, maar om een verandering van het systeem. De kunst wordt niet om heel andere dingen te zien, maar dingen anders te zien. De grenzen van de traditionele manier van denken en oplossen zijn bereikt, dus moeten we innovatiever worden. Ook organisaties zullen zich opnieuw uit moeten vinden. Duurzame ontwikkeling is dan ook een organisatievraagstuk pur sang. Daarom vervullen HRM'ers zo'n belangrijke taak als het om duurzaamheid gaat. Zij zijn het die van oudsher én de mens én de ontwikkelingen in de organisatie snappen.'

## Verkeerd bezig

Dat hierdoor de rol van de gemiddelde HR-afdeling verandert, lijkt duidelijk. Maar hoe? Emans: 'Het is niet de taak van HR om medewerkers ervan te overtuigen zuiniger om te gaan met energie, of zich aan milieuregels te houden. Bedrijven die speciaal iemand aanstellen om het proces rondom *social responsibility* te begeleiden en te bewaken, zijn verkeerd bezig. Ze ontnemen de organisatie de prikkel om écht werk van duurzaamheid te maken. De rol van HR is de organisatie ervan te overtuigen dat er meer is dan individuele prestaties alleen.'

Veel HR-professionals nemen uit efficiëntieoverwegingen het individu als uitgangspunt, sturen op *targets* en uitkomsten van beoordelingsgesprekken. Terwijl medewerkers juist het gevoel moeten krijgen dat ook de organisatie verantwoordelijk is voor hoe dingen gaan. Het is aan HR ervoor te zorgen dat mensen plezier hebben in hun werk en niet alleen maar worden afgerekend op een al te eenzijdige prestatiegerichtheid. Werkgerichtheid, daar draait het om.'

## Duurzame dialoog

Ook Hol pleit voor een andere, meer op de mens gerichte aanpak. 'De klassieke rol van HR is het op elkaar afstemmen van de organisatie doelen en de koers van individuele medewerkers. Maar vinden we de koers van mensen écht even belangrijk als het doel van de organisatie? Kan de organi-

'HR moet minder beleid maken'



satie er ook voor de medewerkers zijn? En is de organisatie eigenlijk wel een machine waar de mens als kapitaalgoed wordt gezien? Of wordt er in de toekomst iets anders van ons gevraagd? Ik denk dat we de medewerker niet als functionaris moeten zien, maar als mens met veel meer talenten dan staan omschreven in de functiebeschrijving en het competentieprofiel. Eigenlijk verspillen we daarmee talent en dat kunnen we ons echt niet meer veroorloven.' Anders kijken doet een ander appèl op HR, beseft Hol. 'Waar HR nu vooral allerlei nieuw instrumentarium ontwikkelt, moet het veel meer een duurzame dialoog op gang brengen. HR moet misschien minder beleid maken en meer in een adviserende rol dicht op de uitvoering zitten. Mooi voorbeeld bij het Rijk is de zogenaamde P-schouw. Die biedt een kans om werkelijk te kijken naar wat iedere medewerker toe kan voegen aan de organisatie en vice versa. Zo leer je mensen pas écht kennen en haal je bovendien het beste uit de organisatie naar boven.' Ook Emans vindt dat HR-professionals bij het Rijk er verstandig aan doen dicht op het primaire proces te zitten. 'Als je het heel sec bekijkt, ziet het Rijk zich op HR-gebied voor dezelfde uitdagingen gesteld als andere organisaties. Al is het wel zo dat de rijksoverheid van ver komt. Jarenlang heeft de dynamiek of de wens om het anders te doen, ontbroken. De meeste medewerkers zaten de rit uit, klaar. Die tijd is nu voorbij. Weloverwogen stappen zijn nodig. Zo moeten HRM'ers bij het Rijk bijvoorbeeld niet alles uit willen besteden, maar

zoveel mogelijk decentraal opereren om managers optimaal te ondersteunen bij de ontwikkeling en begeleiding van hun mensen.'

### Sluipende revolutie

Duurzame HR; het bestaat niet, maar ook weer wel. Over welke thema's de komende jaren de duurzaamheidsagenda van HR-opererend Nederland gaan bepalen, is Emans duidelijk. 'Duurzaam HR is een sluipende revolutie. Of beter: een revolutie in een evolutie-gedaante. Belangrijke trends worden onder meer het veranderende behoeftepatroon van werknemers, de internationalisering van arbeid en natuurlijk het leeftijdsbewust personeelsbeleid. Verder wordt demotie een belangrijk onderwerp. Bedrijven zullen langzamerhand onder ogen gaan zien dat oudere werknemers minder productief kunnen zijn en hierdoor op een lager niveau functioneren. Aan HR de taak dit te koppelen aan een salarisniveau dat recht doet aan de nieuwe rol van ouderen in de organisatie.' En hoewel duurzaamheid nu vooral nog een milieugerelateerd onderwerp lijkt, merkt Hol dat het langzamerhand steeds meer zijn weg vindt richting de economische agenda. 'Mooi voorbeeld is de explosieve stijging van het aantal zelfstandigen zonder personeel, de zzp'ers. Die kiezen niet voor zelfstandigheid om er rijk van te worden. Integendeel. Zij willen in een systeem werken waaraan ze hun eigen waarde kunnen toevoegen.'

*'Duurzaam HR heeft alles te maken met kijken naar de lange termijn'*