



SDG's geven HR een plek in de boardroom

Duurzaamheid is geen keuze. Maar keiharde noodzaak. Was een duurzame bedrijfsvoering vroeger nog iets om mooie sier mee te maken, tegenwoordig tel je niet meer mee als je niets doet. Helemaal nu organisaties sinds dit jaar verplicht zijn te rapporteren over hun inzet rondom milieu-, sociale en bestuurscriteria (ESG). Pijlers die zijn gebaseerd op de Sustainable Development Goals (SDG's).

En dat betekent dat HR een nóg belangrijkere rol gaat spelen in de continuïteit van organisaties: “Van de zeventien SDG's zijn er maar een paar die niet raken aan HR. Het bestuur heeft HR harder nodig dan ooit, wil het duurzaamheid op een goede manier vormgeven”, zegt Tom van Disseldorp, managing consultant bij Open van Centraal Beheer. Hij en managing consultant Noor Kok leggen uit welke rol HR gaat krijgen – of zou moeten krijgen – in de organisatiestrategie.

HR door de jaren heen

De rol van HR verandert niet voor het eerst, maar is sinds jaar en dag sterk in ontwikkeling. En eigenlijk altijd onderhevig aan de veranderingen in de wereld. Tom: “HR begon als Personeelszaken (PZ). Een administratieve afdeling, die ervoor zorgde dat je salaris op tijd werd betaald en alles verliep volgens het arbeidsrecht. Toen die administratieve taken geautomatiseerd werden met de komst van bijvoorbeeld salarissystemen, veranderde PZ in Personeel & Organisatie (P&O). Hier ontstonden veel nieuwe inzichten; je kon direct zien wie waar werkte, hoe lang al en welke kosten er gemaakt werden. Daarmee kreeg P&O een belangrijke rol in de uitvoering van de organisatiestrategie.”

“Vanaf de jaren '80 gingen de sociologische en psychologische factoren van de organisatie een grotere rol spelen. Er kwam meer deregulering, meer vrijheid en meer aandacht voor duurzame inzetbaarheid. Het menselijk kapitaal werd belangrijker, maar wel altijd geredeneerd vanuit efficiency en kosten. Tegenwoordig draait het meer om de drijfveren van mensen.

Waarom werken ze hier? Met name jonge mensen gaan niet zomaar ergens aan het werk. Ze zoeken een organisatie met een purpose, die overeenkomt met hun eigen idealen, vaak gerelateerd aan duurzaamheid. Hoe aantrekkelijk je bent als werkgever, hangt in toenemende mate af van je maatschappelijke opvattingen en je inzet voor een duurzame wereld. Duurzaam werkgeverschap wordt daarmee prioriteit nummer één. En dat maakt HR tot een belangrijke strategische partner van het bestuur, die niet alleen beleid uitvoert, maar ook de visie ontwikkelt en strategie helpt bepalen.”

Belangrijk hierbij is om overeenkomsten te zoeken in de organisatiestrategie en de HR-strategie. “Vanuit het arbeidsmarktperspectief zijn het bestuur en HR het snel met elkaar eens. Er is een enorm belang om personeel te behouden en te vinden om daarmee de organisatiestrategie uit te voeren”, zegt Noor. “HR zou zich daarnaast moeten ontwikkelen in thema's die óók belangrijk zijn voor het bestuur, zoals innovatie en digitalisering. Maak vervolgens de HR-strategie een volwaardig en ondubbelzinnig onderdeel van de organisatiestrategie en help het bestuur bij het realiseren en verwoorden van de hogere doelen, de purpose.”

Purpose als belangrijkste P

Deze purpose bepaalt uiteindelijk de koers van de organisatie. Tom: “Vroeger draaide het vooral om het vergroten van de omzet en de winst. Dat is nog steeds belangrijk, want zonder rendement geen bestaansrecht. Maar de menselijke component wordt nóg belangrijker. En dan heb ik het niet alleen over de mensen die voor je werken. Maar ook over je eindklanten en de mensen met wie je samenwerkt. Over iedereen in de keten en ver daarbuiten, in de wereld om je heen. Iedereen heeft bepaalde verwachtingen met betrekking tot je bijdrage aan de omgeving. Iedereen verwacht dat je een purpose hebt.”

Deze kanteling in strategie, waarin de mensen meer centraal komen te staan, vraagt om een nauwe samenwerking tussen het bestuur en HR. Tom: “Want HR is goed in staat om – samen met het bestuur – een goede purpose te formuleren en de mensen hieraan te verbinden. HR kan zorgen dat de purpose een gespreksonderwerp wordt binnen de organisatie en vertaald wordt naar een passende cultuur, waarin mensen fouten mogen maken, kunnen leren en zich kunnen blijven ontwikkelen. HR kan ook een controlerende taak uitvoeren richting het bestuur. Want wat je zegt, moet je ook laten zien. En dan is voorbeeldgedrag van het bestuur cruciaal.”

Breman is een familiebedrijf, voor wie continuïteit belangrijk is. We zien dat mensen essentieel zijn om de continuïteit te borgen. Daarom staan mensen bij ons centraal. Niet als resource, maar als een relatie waar we op de lange termijn in willen investeren. Vanuit die overtuiging hebben we HR strategischer weten te positioneren als human relations. Daarbij richten we ons op drie belangrijke pijlers: een leven lang leren, voldoening en vitaliteit & gezondheid. Dat doen we vanuit intrinsieke motivatie. Niet omdat de ESG-rapportage ons ertoe verplicht, die verandert alleen de manier waarop we het administratief moeten vormgeven. We doen het omdat duurzaam werkgeverschap aan de basis staat van onze visie. Het is hoe wij willen ondernemen.

Bas Niezing,

Directeur Human
Relations bij Breman



Van ‘moetje’ naar motivatie

Duurzaam werkgeverschap, vanuit een hogere purpose, is niet alleen verstandig, maar sinds dit jaar ook verplicht. Met de komst van de zogenaamde ESG-rapportage moeten bedrijven gegevens verstrekken over hun inspanningen op het gebied van milieu (E), maatschappij

(S) en governance (G). Tom: “Eigenlijk een samenvatting van de zeventien SDG-doelen, geformuleerd door de Verenigde Naties om van



de wereld een betere plek te maken in 2030. En bijna allemaal houden ze verband met HR. Zoals 'goede gezondheid en welzijn' 'gendergelijkheid', 'eerlijk werk en economische groei' en 'ongelijkheid verminderen'. Dat zijn typische HR-onderwerpen. Dus kan het niet anders dan dat het bestuur HR betreft bij de ontwikkeling van strategie langs de assen van deze doelen. Op welke doelen kun je de meeste invloed uitoefenen en hoe? Hoe kun je iedereen in de organisatie verbinden aan deze gezamenlijke doelen en welke mensen heb je nodig om ze te realiseren? Daar kan HR een grote rol in spelen."

Maar hoe pakt HR dat op een goede manier aan? "Als je het met elkaar eens bent over de purpose, moet je vandaaruit kijken welke

van de zeventien doelen het meest passend zijn", vult Noor aan. "We zien dat grote organisaties er meestal drie kiezen. Deze vormen de handvatten waarlangs strategie wordt vormgegeven. Verbind de purpose aan de concrete doelen van de organisatie en blijf toetsen of deze met elkaar in lijn liggen. Betrek de hele organisatie erbij door in de volle breedte je mensen mee te nemen in de strategie. Bijvoorbeeld met voorbeeldgedrag van de directie, leiderschap- en cultuurprogramma's, dialoogsessies, workshops, arbeidsmarktcommunicatie en de website. Kijk daarbij ook naar andere organisaties en wat je daarvan kan leren. Door naar buiten te kijken haal je de wereld naar binnen en kom je tot nieuwe ideeën om de strategie vorm te geven."

Waar ga jij mee aan het werk?

- ① Einde aan armoede
- ② Honger uitbannen
- ③ Goede gezondheid en welzijn
- ④ Kwaliteitsonderwijs
- ⑤ Gendergelijkheid
- ⑥ Schoon water en sanitair
- ⑦ Betaalbare en duurzame energie
- ⑧ Eerlijk werk en economische groei
- ⑨ Industrie, innovatie en infrastructuur
- ⑩ Ongelijkheid verminderen
- ⑪ Duurzame steden en gemeenschappen
- ⑫ Verantwoorde consumptie en productie
- ⑬ Klimaatactie
- ⑭ Leven in het water
- ⑮ Leven op het land
- ⑯ Vrede, justitie en sterke publieke diensten
- ⑰ Partnerschap om doelstellingen te bereiken



Voor veel organisaties staat deze transitie nog in de kinderschoenen. Tom: “De ESG-rapportage geldt sinds 2024 alleen voor grote bedrijven. Tot 2027 wordt ernaartoe gewerkt om de rapportage te verplichten voor alle bedrijven. Vroeg of laat krijgt elke board ermee te maken. En eigenlijk zou het helemaal geen moeite moeten zijn. Maar een intrinsieke motivatie, vanuit het besef dat er wat moet veranderen om de continuïteit te borgen. Want als je op de oude manier doorgaat, doe je over vijf jaar niet meer mee aan tenders en is er niemand meer die voor je wil werken. Gelukkig zijn er genoeg bedrijven die dat snappen. Zo kwam ik laatst een organisatie tegen, die

de functie Chief Finance Officer (CFO) heeft gewijzigd in Chief Value Officer (CVO). Een klein verschil misschien, maar het bestuur laat hiermee wel zien dat het ‘waarde’ in meer uitdrukt dan geld. Dat het bijvoorbeeld sociaal rendement evenzo belangrijk vindt. Dat is de transitie die nodig is in alle organisaties. Niemand kan deze transitie beter vormgeven en versnellen dan HR.”



En nu aan de slag!

Hoe pakt HR dit op een goede manier aan? Welke SDG's passen het best bij de organisatie en hoe verankert HR deze doelen in de organisatiestrategie? Deze en andere uitdagingen staan centraal bij Open. Een kraamkamer voor vernieuwing en verbetering. Een kleurrijke club pioniers die samen ons mooie vak vooruithelpen. En het mooie: we zijn op zoek naar mensen zoals jij. Koplopers in HR die met gelijkgestemde verantwoordelijken aan de slag willen met de uitdagingen van nu én morgen. Voor jouw expertise staat onze deur open. Iets voor jou? Laten we kennismaken.

centraalbeheer.nl/open



Tom van Disseldorp

Tom.van.Disseldorp@achmea.nl
06 53641243



Noor Kok

Noor.Kok@achmea.nl
06 10882913