



Vlaanderen  
is omgeving

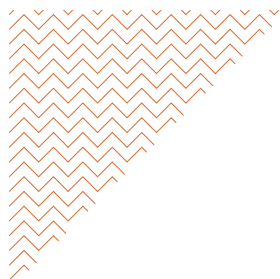
# Introductie tot DUURZAAM Human Resources Management in hogescholen en universiteiten

februari 2020

DEPARTEMENT  
OMGEVING

[omgevingvlaanderen.be](http://omgevingvlaanderen.be)





## COLOFON

Deze nota werd opgesteld door prof. Dr. Alex Vanderstraeten en dhr. Tim Gielens en Ecocampusmedewerkers (editors), in opdracht van de Commissie Duurzaam Hoger Onderwijs (Ecocampus). De inhoud is geïnspireerd op lopend onderzoek, gesprekken tijdens de werkgroep duurzaam HR, en een online bevraging met experts uit het Vlaamse hoger onderwijs met name: Carl Foulon – voorzitter werkgroep duurzaam HR (Thomas More), Vincent Bellinkx (UA), Aimé Coenen (UCLL), Ann Deburchgrave (UCLL), Joke Dene-kens (voorzitter Commissie Duurzaam Hoger Onderwijs), Kristie De Fauw (Vives), Myriam Feytons (Luca School of Arts), Koen Goethals (HoGent), Goedele De Troyer (Thomas More), Katrijn Mestdach (Vives), Ann Rutten (UCLL), Bram Van Baarle (Arteveldehs), Daisy Van Dessel (Thomas More), Joeri Van den Brande (EhB), Dominiek Van den Bussche (Howest), Ignace Van Dingenen (EhB), Lisa Wouters (VUB).

Vragen: [ecocampus@vlaanderen.be](mailto:ecocampus@vlaanderen.be)

### PROF. DR. Alex VANDERSTRAETEN

Universiteit Gent  
Vakgroep Marketing, Innovatie en Organisatie  
Onderzoeksgroep HRM and Organizational Behaviour

### DHR. TIM GIELENS

Senior Researcher HRM,  
Odisee University College, campus Brussel  
Departement Bedrijfskunde  
Center for Sustainable Entrepreneurship

Depotnummer: D/2020/



<b>1</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>STRATEGISCH HRM</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>DUURZAAM HRM</b>	<b>9</b>
<b>4</b>	<b>MAATSCHAPPELIJKE ACHTERGROND VOOR DUURZAAM HRM</b>	<b>11</b>
<b>5</b>	<b>MOTIEVEN VOOR EEN DUURZAAM HRM</b>	<b>13</b>
<b>6</b>	<b>DE DUURZAME HRM COCKPIT ALS INSTRUMENT VOOR DE ONTWIKKELING VAN EEN DUURZAME HRM STRATEGIE</b>	<b>15</b>
<b>7</b>	<b>RELEVANTIE VAN DUURZAAM HRM VOOR HOGER ONDERWIJS</b>	<b>16</b>
<b>8</b>	<b>SUCCEFACTOREN EN BOUWSTENEN VOOR DUURZAAM HRM</b>	<b>17</b>
<b>9</b>	<b>AANBEVELINGEN</b>	<b>21</b>
<b>10</b>	<b>REFERENTIES</b>	<b>23</b>



# 1. INLEIDING

Deze nota is geschreven in opdracht van de Commissie Duurzaam Hoger Onderwijs en gaat dieper in op de vragen wat duurzaam Human Resources Management (HRM) is en waar we momenteel staan op het domein van theorie en praktijk. Wat zijn eventueel uitdagingen en barrières binnen het hoger onderwijs en kunnen we op basis daarvan beleidsaanbevelingen voor het hoger onderwijs in Vlaanderen formuleren?

Eerst omschrijven we strategisch en duurzaam HRM en vervolgens gaan we dieper in op de actuele motieven om naar duurzaam HRM te evolueren. We geven ook een concreet instrument mee waarmee instellingen aan de slag kunnen voor de opbouw van een duurzame HRM strategie en om nadien de belangrijkste succesfactoren te omschrijven.

Ten slotte formuleren we een aantal aanbevelingen op basis van onderzoek en praktijk om het hoger onderwijs op weg te zetten naar een duurzame HRM-strategie voor personeel en organisatie.







## 2. STRATEGISCH HRM

De voorbije vijftientig jaar heeft HRM een evolutie meegemaakt van een administratief personeelsmanagement naar een strategische invulling van de functie (Storey, 1989; Tichy, Fombrun, & Devanna, 1982). Strategisch HRM (SHRM) tracht op een proactieve manier bij te dragen aan het succes van de organisatie door bewust en toekomstgericht in te zetten op het management van de 'human resources' van de organisatie (Becker, Huselid & Ulrich, 2001a; Paauwe & Boselie, 2003; Richard & Johnson, 2001). Hierdoor draagt SHRM actief bij aan de prestaties van de organisatie door te werken aan een positieve relatie tussen HRM-systemen en activiteiten en de strategische organisatiedoelstellingen (Amit & Belcourt, 1999; Arthur, 1994; Delery & Doty, 1996; Lepak & Shaw, 2008; McKinlay & Starkey, 1992; Schuler & Jackson, 1987). Concreet betekent dit dat bijvoorbeeld competentie management (als component van een strategisch HRM) bijdraagt aan het toekomstig succes van de organisatie door actief in te zetten op de ontwikkeling van de juiste en toekomstgerichte competenties van de medewerkers.

We kunnen stellen dat strategisch HRM herkenbaar is binnen de organisatie aan de hand van onder meer de positie van de HR-Manager in de beslissingsorganen van de organisatie (bv. is hij/zij lid van directiecomité, beslist hij/zij actief mee in strategische beslissingen), of de aanwezigheid van een uitgewerkt strategisch HRM-plan, inclusief een accuraat opvolgings-systeem (bv. HRM-boordtabellen).

Als gevolg van deze verschuiving naar SHRM zien we dat de hedendaagse HR-Manager niet enkel verantwoordelijk is voor een kwaliteitsvolle administratieve dienstverlening, het verzorgen van juridische expertise, of het overleg met de vakbonden, maar ook voor het aantrekken en behouden van de nodige talenten, de loopbaanplanning, het leeftijdsbewust HRM, en andere hedendaagse uitdagingen. De HR-Manager is een multidimensionale manager met een grote impact op de medewerkers en de organisatie. Op die manier is de HR-Manager geëvolueerd naar een strategische businesspartner binnen de organisatie (den Hartog, Boselie, & Paauwe, 2004).

Vandaag zien we in lijn met het strategisch HRM een verschuiving naar het realiseren van duurzame resultaten in de toekomst, waarbij naast naar welzijn en financiële/niet-financiële langetermijnresultaten, ook aandacht gaat naar ecologische en maatschappelijke impact van organisaties (Boxall & Macky, 2009; Guest, 1999). In de actuele HRM-literatuur gaat meer en meer aandacht naar een duurzaamheidsdenken in HRM en de mogelijke rol en het belang van HRM in de opbouw van een duurzaam denken en handelen in de organisatie. Dit betekent dat duurzaam HRM uiteraard een strategische benadering is voor HRM, maar daarenboven actief en expliciet inzet op Profit (Performance), People en Planet. Hierdoor vergroot de strategische impact van HRM binnen de organisatie.





## 3. DUURZAAM HRM

In lijn met het voorgaande is duurzaam HRM voor de meeste auteurs een vervolg en explicitering van een strategisch HRM, waarbij onderzoekers beide benaderingen proberen te verbinden (De Prins, 2015). Voor sommigen is duurzaam HRM een nieuw concept (Kramar, 2014). Een van de verschillen tussen SHRM en duurzaam HRM is de expliciete en gezamenlijke aandacht voor Profit, People en Planet. Duurzaam HRM probeert HRM-strategieën en -systemen te implementeren waarmee organisaties effectief kunnen presteren zonder derden (werknemers, hun families en gemeenschappen) te schaden (Ehnert, 2014). Bijgevolg expliciteert duurzaam HRM het stakeholderperspectief van strategisch HRM, door actief de ruime omgeving (klanten, gemeenschap, vakbonden, lokale gemeenschappen, ecologie) te betrekken in het strategische HRM-verhaal. Volgens de 'Triple Bottom Line' van Elkington (1997) wordt van organisaties die duurzaamheid nastreven een evenwicht verwacht tussen de drie P's: Profit, People en Planet:

- Financiële en niet-financiële performantie houdt verband met het leveren van goede producten of diensten met het oog op maximale winst en/of de realisatie van duurzame resultaten;
- People of sociale performantie heeft betrekking op het welzijn van het interne menselijk kapitaal;
- Planet of ecologische en maatschappelijke impact betekent zowel ecologische, groene aandachtspunten als maatschappelijke integriteit, geloofwaardigheid en sociale bescherming.

De dimensie People is meestal verdeeld in externe personen, met name de gemeenschap en andere belanghebbenden, zoals leveranciers en klanten en interne personen, met een focus op het welzijn van de werknemers. Ons onderzoek (Vanderstraeten, 2015) heeft aangetoond dat het onderscheid tussen beide van groot belang is. Daarom pleiten we voor een duidelijke uitsplitsing in People enerzijds, nl. de interne stakeholders, en Planet anderzijds, nl. de maatschappelijke impact, met een duidelijke verwijzing naar externe maatschappelijke stakeholders. Tot nu toe heeft de sociale dimensie relatief minder aandacht gekregen in vergelijking met de ecologische. Een simpele 'Google search' toonde namelijk aan dat er meer interesse is voor de dimensie Planet dan voor de dimensie People (Pfeffer, 2010). In de afgelopen jaren is de focus op de sociale dimensie van duurzaamheid echter steeds belangrijker geworden (Mazur, 2014). De verspreiding van onderzoek en praktijk zoals 'Corporate Social Responsibility' of 'Corporate Sustainability' heeft bijgedragen tot de interesse in duurzaamheid in verband met Human Resources kwesties.

Zaugg, Blum en Thom (2001) voerden een enquête uit bij bijna duizend organisaties uit verschillende landen en vroegen zich af hoe zij een duurzaam HR-beleid bepalen. De resultaten tonen aan dat duurzaam HRM voornamelijk wordt geassocieerd met 'de ontwikkeling van menselijk potentieel', 'kenmerken van medewerkers', 'leiderschap en coaching' en 'strategie / planning' (met een specifieke focus op de langetermijnvisie in duurzaamheidsdenken). De auteurs van het onderzoek stellen vast dat geloofwaardigheid, continuïteit en probleemoplossing met aandacht voor kwaliteit de basis vormen voor duurzaam HRM. "Duurzaamheid betekent dat je gezamenlijk STRATEGISCH inzet op Performantie, People, Planet. Dus het is meer dan strategisch HRM, omdat je ambities hebt op de 3 P's" (synthetron, 2019).







## 4. MAATSCHAPPELIJKE ACHTERGROND VOOR DUURZAAM HRM

Maatschappelijke ontwikkelingen liggen aan de basis van de interesse van HRM voor duurzaamheid. We onderscheiden ecologische en sociale beweegredenen voor duurzaam HRM.

### 4.1. Sociale beweegredenen: meer aandacht voor welzijn van mensen

Door aandacht te schenken aan het maatschappelijk welzijn van de medewerker komt de duurzaamheidsgedachte dicht in de buurt van duurzaam HRM. Over het algemeen werd in de samenleving welvaart/welzijn gemeten aan de hand van het BNP, het bruto nationaal product per hoofd van de bevolking. De afgelopen jaren zijn een aantal alternatieve metingen ontwikkeld over welvaart/welzijn als reactie op de eenzijdige maatstaf voor het meten van de welvaart van een land. Voor dit doel is bijvoorbeeld de GNH-indicator ontwikkeld. Gross National Happiness kijkt, in tegenstelling tot het BNP, naar negen verschillende domeinen van collectief geluk: psychologisch welzijn, tijdsgebruik, leefbaarheid van de gemeenschap, culturele diversiteit, gezondheid, onderwijs, goed bestuur, levensstandaard en ecologische diversiteit (Adler, 2009). Deze toenemende aandacht voor (de meting van) welvaart, maar vooral van welzijn, kan zich vertalen op het niveau van de organisatie aan de hand van duurzaam HRM. HRM is de drijvende kracht achter het verhogen van het welzijn van de medewerker, en kan als zodanig instaan voor het realiseren van meer welzijn binnen en buiten de organisatie.



## 4.2. Green HRM

Met betrekking tot het milieu is de afgelopen jaren het concept Green Human Resource Management (GHRM) ontstaan (Ahmad, 2015; Guerci, Longoni, & Luzzini, 2016; Jabbour & de Sousa Jabbour, 2016; Jackson). Green HRM heeft maar zin als HRM daadwerkelijk een impact kan hebben op het verwezenlijken van ecologische of maatschappelijke impact. Het bouwen van energieneutrale infrastructuur is bijvoorbeeld geen groene HRM-doelstelling, omdat HRM hierop weinig tot geen impact kan hebben. Maar het aanmoedigen van een ecologische reflex bij medewerkers kan wel een duurzame HRM-doelstelling zijn doordat HRM hierop wel een impact kan realiseren.

## 4.3. Meer maatschappelijke impact

Daarnaast verwijst het onderdeel Planet ook naar de maatschappelijke impact, en daarop kan HRM duidelijk inspelen. Zo is de toenemende maatschappelijke inkomensongelijkheid een probleem dat waarschijnlijk ook binnen de organisatie om aandacht vraagt. Kan HRM betekenis hebben in het maatschappelijk debat over ongelijkheid, en kan HRM hiervoor specifieke initiatieven nemen? Binnen duurzaam HRM wordt expliciet de impact van het HR-beleid op de maatschappij en vice versa, de impact van de maatschappij op de organisatie en op het personeelsbeleid in rekening gebracht. Op die manier komen thema's als ongelijkheid, diversiteit en inclusie, vergrijzing etc. ook op de HR-agenda te staan.



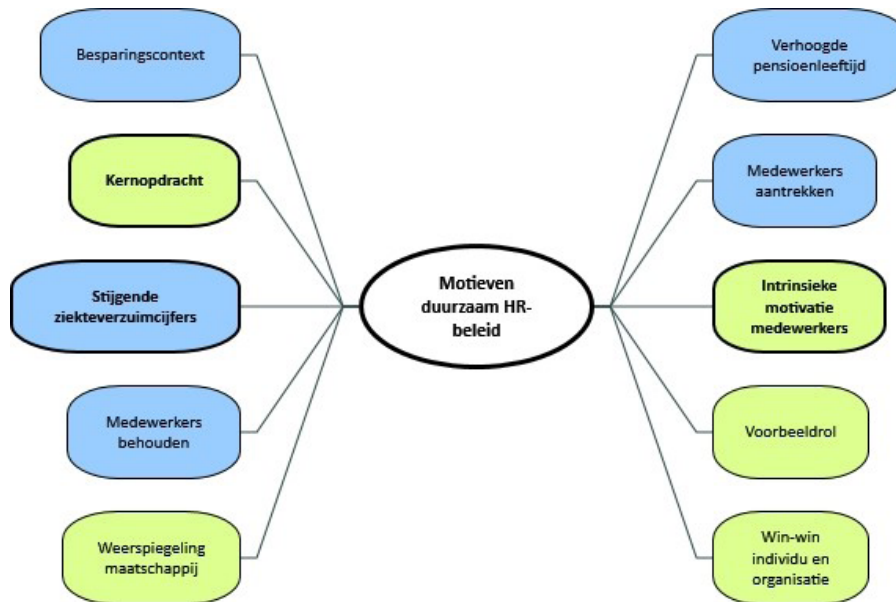


# 5. MOTIEVEN VOOR DUURZAAM HRM

Organisaties kunnen om allerlei redenen overgaan tot duurzaam HRM. Onderzoek toont ten eerste aan dat overheidsorganisaties op duurzaamheid inzetten wegens een bepaalde noodzaak. Dit zijn de blauw gekleurde tekstballonnen in figuur 1. Deze noodzaak kan voortvloeien uit een juridisch kader (verhoogde pensioenleeftijd, Vlaams Personeelsstatuut), uit maatschappelijke evoluties (vergrijzing, ontgroening, stress- en burn-out) of uit een financiële noodzaak van de organisatie (besparingscontext) of uit het terugdringen van verloop- of verzuimcijfers.

Ten tweede kunnen overheidsorganisaties inzetten op een duurzaam HR-beleid vanuit een bepaalde overtuiging. Entiteiten met een geel gekleurd motief (figuur 1) zetten in op duurzaamheid omdat dit in lijn ligt met de strategie, de visie of de waarden van de organisatie. Ten derde kan de stap naar een duurzaam HRM-beleid ook vanuit de medewerkers met een hoge Public Service-Motivation getriggerd worden.

Tot slot kan dit een combinatie zijn van bottom-up- en top-downtriggers, of ziet de organisatie de uitkomst van een duurzaam HR-beleid als een win-winsituatie voor het individu en de organisatie.



Figuur 1. Motieven voor duurzaam HR: noodzaak of overtuiging

## 5.1. Volgende factoren uit noodzaak

### • DUURZAAM HRM WEGENS WETTELIJKE VERPLICHTINGEN

Organisaties kunnen naar duurzaamheid streven om aan de wettelijke verplichtingen te voldoen. In dit laatste geval zal een duurzame HR-strategie voortvloeien uit een compliance-gerichte duurzame organisatiestrategie. Druk van buitenaf is dan het belangrijkste motief om een duurzaam HRM na te streven. (Lopez Cabralez, Ramon, & Diaz-Fernandez, 2019). Voorbeelden hiervan zijn de Welzijnswet van 1996, waarbij de werkgever een geïntegreerd preventief welzijnsbeleid moet voeren. Thema's die hierin aan bod komen zijn veiligheid op het werk, gezondheid van de werknemers, psychosociale aspecten (bv. beleid ter preventie van stress, geweld en pesten op het werk etc.), ergonomie enz. (Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg).

- LEEFTIJSBEWUST HRM

Door de verlenging van de wettelijke pensioenleeftijd naar 67 jaar en later ontstaat de noodzaak om carrières en inzetbaarheid van medewerkers te herzien. Leeftijdsbewuste loopbaanplanning en flexibele inzetbaarheid van medewerkers vormen maatregelen om de activiteitsgraad en verlenging van de feitelijke pensioenleeftijd te begeleiden.

- DUURZAAM HRM OM HET WELZIJN VAN MEDEWERKERS TE VERHOGEN

Onderzoek toont aan dat het welzijn van de medewerkers een belangrijke drijfveer is geworden voor de stap naar een duurzaam HRM. Het motief is hier volgens Aust et al. (2019) om het leven van de medewerkers te verbeteren, en de risico's voor de organisatie te verminderen, zoals ziekte, burn-out, verminderd welzijn. Welzijn wordt doorgaans beschouwd als een multidimensionaal concept dat vraagt om samengestelde maatstaven (Daniels, 2000). De traditionele economische benadering focust zich op objectieve monetaire factoren zoals inkomen om welzijn te meten (Assi, Luchhini & Spagnolo, 2012). Het welzijn van medewerkers wordt echter door meer factoren bepaald dan een goed loon of andere vormen van materialisme (Vanderstraeten, 2017). Deze groeiende interesse in subjectieve factoren van welzijn (Bruni, 2004) wordt aangetoond in het World Happiness Report van De Neve en Ward (2017). Hierin wordt de mogelijke impact van de werkplek op het welzijn van medewerkers onderzocht. Uit het onderzoek blijkt dat de werk-privébalans, autonomie, jobzekerheid en gezondheid significante voorspellers zijn voor het welzijn van medewerkers. Maar ook de overheid legt meer en meer verantwoordelijkheden op aan organisaties voor het bereiken van meer welzijn op het niveau van medewerker en organisatie als een aandachtspunt voor de stijgende ziekteverzuimcijfers.

- DUURZAAM HRM OM MEDEWERKERS AAN TE TREKKEN

Wegens maatschappelijke trends zoals vergrijzing, ontgroening, digitalisering en informatisering wordt het aantrekken van medewerkers steeds moeilijker (Schollaert, Van Hoye, Van Theemsche, & Jacobs, 2017). Hierdoor is een *employer branding-strategie*, waarin HR een grote rol speelt, onontbeerlijk (App, Merk & Büttgen, 2012). Op die manier kunnen organisaties hun aantrekkelijkheid als werkgever verhogen om zo potentiële medewerkers aan te trekken (Mandip, 2012). Onderzoek van Tang, Chen, Jiang, Paillé & Jia (2018) toont aan dat potentiële medewerkers de ecologische inspanningen van ondernemingen sterk waarderen. Steeds meer organisaties hebben daarom oog voor duurzaam HRM om talentvolle medewerkers aan te trekken (Boudreau & Ramstad, 2005; Stankeviciūtė & Savaneviciene, 2018). In onderzoek halen meerdere auteurs aan dat HRM kan meehelpen om de globale duurzaamheidsstrategie van de organisatie te realiseren. Organisaties gaan er namelijk van uit dat een duurzaam HR-beleid leidt tot betrokken, gezonde en gemotiveerde medewerkers, wat op zijn beurt bijdraagt tot het realiseren van de organisatiestrategie (Vanderstraeten & Van Oss, 2018).

## 5.2. Volgende factoren uit overtuiging

- DUURZAAM HRM OM MAATSCHAPPELIJKE MEERWAARDE TE CREËREN

Dit motief verwijst naar *Social Responsible HRM*, waarbij problemen worden aangepakt vanuit een sociaal perspectief (Ziede, 2019). Organisaties voelen zich niet alleen verantwoordelijk voor hun directe medewerkers maar ook voor de gemeenschappen waarin zij werkzaam zijn (Aust et al., 2019). Vooral in socialprofit- en publieke organisaties behoort het vaak tot de kernopdracht van de organisatie om sociale meerwaarde te creëren (onderwijs, ziekenzorg, welzijnsorganisaties).

- DUURZAAM HRM OMDAT HET DE VERANTWOORDELIJKHEID IS VAN ORGANISATIES OM EEN VOORBEELDROL OP TE NEMEN:

Organisaties die een duurzaam HRM nastreven omdat ze een voorbeeldrol hebben, kunnen deze rol in verschillende gradaties opnemen. Het motief om aan duurzaam HRM te doen is hier een ethische overtuiging dat het de verantwoordelijkheid is van organisaties om het collectieve belang boven het individuele of organisatiebelang te plaatsen (Aust et al., 2019).

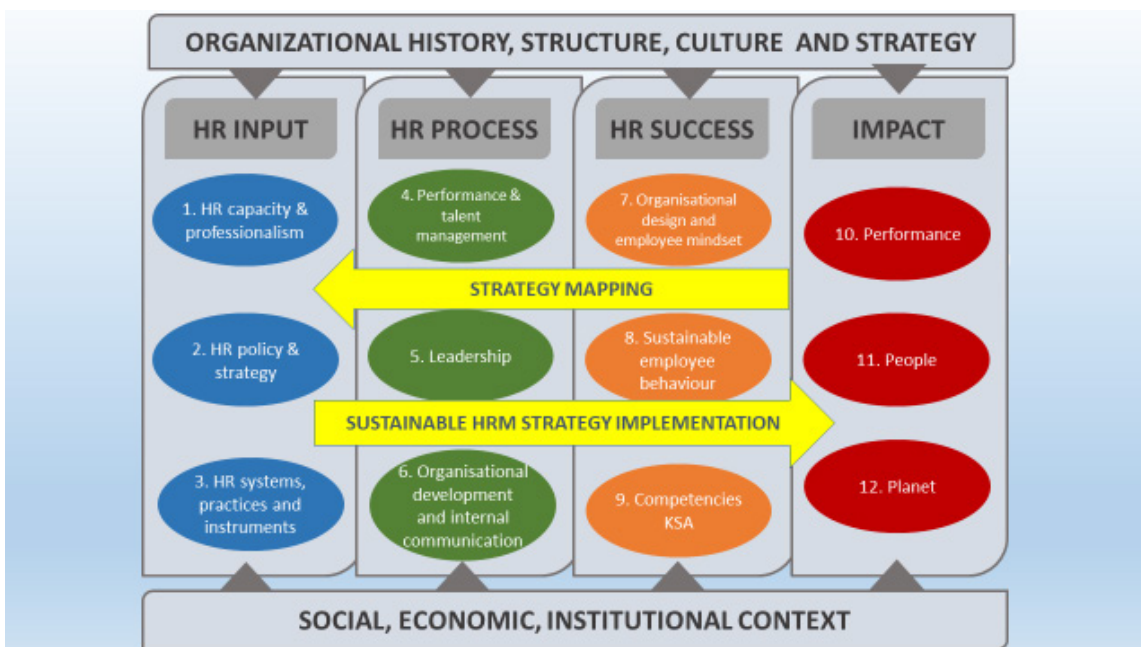
- DUURZAAM HRM ALS WIN-WIN SITUATIE

Het jarenlange onderzoek in HRM legt meer en meer de relatie tussen performantie en welzijn. Medewerkers met een hoge jobsatisfactie presteren meer en beter. Performantie (profit) en welzijn hoeven elkaar niet tegen te spreken.



# 6. DE DUURZAME HRM COCKPIT ALS INSTRUMENT VOOR DE ONTWIKKELING VAN EEN DUURZAME HRM STRATEGIE

De HRM cockpit is een instrument en methodologie voor het bepalen van de kritische succesfactoren op weg naar een duurzaam HRM (Vanderstraeten, 2019). Dankzij dit instrument kunnen organisaties een strategische keuze maken voor het inzetten op HRM-beleid en systemen die bijdragen aan een betrouwbare en solide relatie tussen medewerker en organisatie (People), met het oog op het behalen van duurzame resultaten (Performantie) en met respect voor de omgeving van de organisatie (Planet). De HRM Cockpit bestaat uit vier hoofdkolommen die elk drie verschillende componenten (de 'bollen') bevatten. Het model volgt de logica van de omgekeerde causaliteit, wat wil zeggen dat de strategieformulering gebeurt van rechts naar links, beginnende bij de gewenste duurzame einddoelstellingen van de organisatie (de drie P's) en eindigend bij wat ze daarvoor nodig zullen hebben op het vlak van HR-input, beleid en capaciteit. Tussenin wordt aandacht geschonken aan de noodzakelijke HRM-output voor het realiseren van impact op Performantie, People en Planet (HR-Succes), en wat er aan HR-activiteiten moet worden ontwikkeld en uitgevoerd (HR-Proces). De HRM Cockpit ondersteunt de organisatie op die manier door bij elke kolom stil te staan en na te denken over welke aandrijvers uit de verschillende componenten precies noodzakelijk zijn voor het bereiken van de gewenste impact op Performantie, People en Planet.

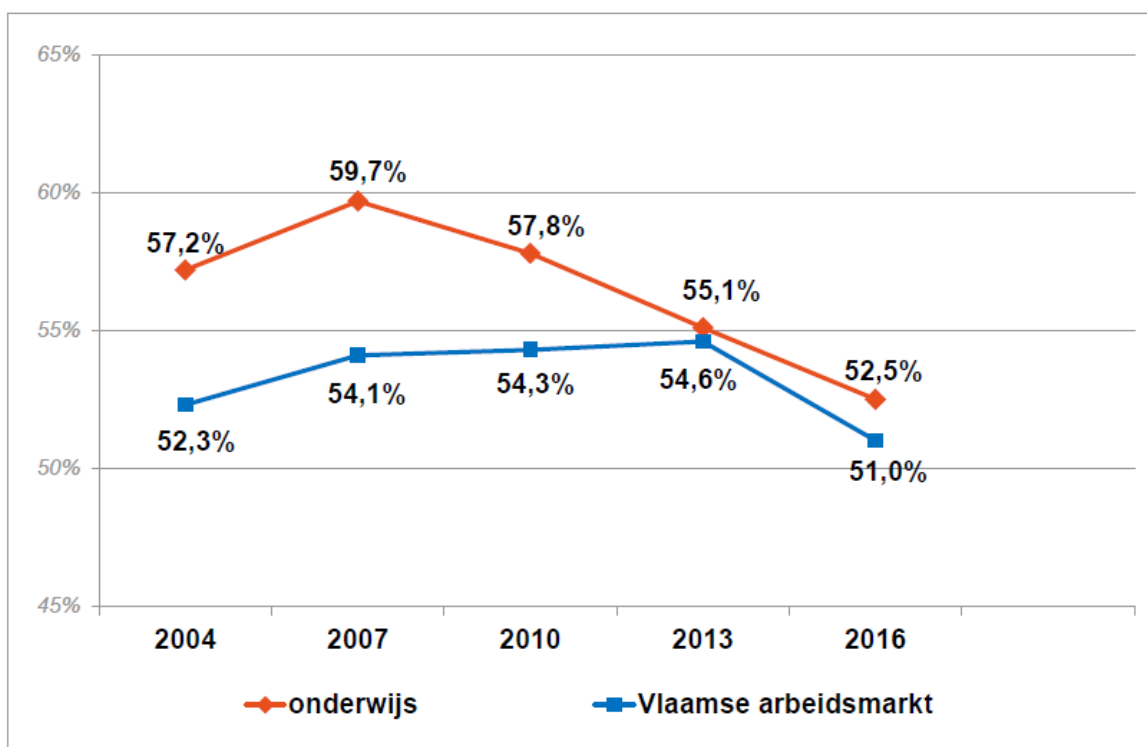


Figuur 2. De duurzame HRM Cockpit

## 7. RELEVANTIE VAN DUURZAAM HRM VOOR HOGER ONDERWIJS

Onderzoek naar de werkbaarheid van jobs in Vlaanderen aan de hand van de werkbaarheidsmonitor (Stichting Innovatie & Arbeid) toont een substantiële terugval aan van de werkbaarheidsgraad van jobs in het Vlaamse onderwijs sinds 2007. De werkbaarheidsgraad verwijst hierbij naar het percentage werknemers dat een werkbare, kwaliteitsvolle job heeft. Het aandeel werknemers in de sector met een werkbare job bedroeg in 2016 52,5%, terwijl dit in 2007 nog net geen 60% bedroeg (cf. figuur 3). We moeten wel opmerken dat deze cijfers gelden voor het onderwijs als geheel, en dus niet uitsluitend refereren naar de situatie binnen het Vlaamse hoger onderwijs. Anderzijds ligt de werkbaarheidsgraad op alle meetpunten in de periode 2004 – 2016 op een significant hoger niveau dan het Vlaamse sectorgemiddelde, maar het verschil is de laatste jaren veel kleiner geworden (Bourdeaud'hui, Janssens & Vanderhaeghe, 2017).

Uit dezelfde studie blijkt ook dat sinds 2013 het aandeel werknemers binnen het onderwijs met werkstressklachten serieus toegenomen is (35,4% in 2013, 41,1% in 2016), en 13,7% van de werknemers vertoont burn-outsymptomen (tegenover 12,1% in 2013). Ook voor de balans werk-privé zijn de cijfers alarmerend: 18,4% van de werknemers in het Vlaamse onderwijs ervaart problemen met de combinatie werk-privé, voor de Vlaamse arbeidsmarkt als geheel bedraagt dit 12,2%. De toenemende werkdruk blijkt de voornaamste oorzaak te zijn voor zowel werkstressklachten als werk-privéconflicten, naast de emotionele belasting die werknemers ervaren bij de uitoefening van hun job (Bourdeaud'hui et al., 2017).



Figuur 3. Evolutie van de werkbaarheidsgraad 2004-2016 in de onderwijssector en op de Vlaamse arbeidsmarkt (in percentage werknemers). Overgenomen van de Vlaamse werkbaarheidsmonitor werknemers 2004/2016. SERV, Stichting Innovatie en Arbeid (2017, p. 9).



Eerder onderzoek (Bamps & Janssens, 2004) naar werkdruk en werkstress in Vlaamse hogescholen kwam tot gelijkaardige conclusies. Deze studie toonde aan dat docenten en lectoren uit de Vlaamse hogescholen meer risico lopen op psychische-vermoeidheidsklachten. Werkstress werd hierbij opgesplitst in psychische vermoeidheid en welbevinden. 42,9% van het onderwijzend personeel in Vlaanderen heeft problemen met psychische vermoeidheid, een aandeel dat 15% hoger ligt vergeleken met de algemene beroepsbevolking. Deze verschillen weerspiegelen zich in de cijfers omtrent ziekteverzuim en verloop: de kans op verzuim en verloop ligt bij psychisch vermoeide docenten en lectoren dubbel zo hoog vergeleken met onderwijzend personeel zonder psychische-vermoeidheidsproblemen.

## 8. SUCCESFACTOREN EN BOUWSTENEN VOOR DUURZAAM HRM

De ontwikkeling en implementatie van een duurzaam HRM-beleid is afhankelijk van een aantal faciliterende en/of belemmerende factoren:

- **HR-Manager als strategische partner.** Dit ligt in lijn met de HRM-literatuur die stelt dat de HR-Manager een strategische partner kan of moet zijn van het topmanagement alvorens men over een strategisch HRM kan spreken (Vanderstraeten & Van Oss, 2018). Zo stellen belanghebbenden uit het hoger onderwijs dat *“de HR-verantwoordelijke in het hoogste beleidsorgaan van de organisatie zou moeten kunnen zetelen. Elke HR-vraag of -beslissing heeft immers impact op financiën, werkdruk etc.”* (synthetron, 2019)
- **Overeenstemming HR-Manager en Topmanagement.** Beide spilfiguren in het beslissingsproces over duurzaam HRM moeten op dezelfde golflengte zitten om daadwerkelijk impact te generen binnen de organisatie. *“Steun vanuit de top van de organisatie, een duidelijk planningsproces en vooral leren om naar buiten te kijken en prioriteiten te stellen”* zijn volgens belanghebbenden uit het hoger onderwijs nodig om duurzaam HRM vorm te doen krijgen binnen de instelling (synthetron, 2019). Ook de proactieve en toekomstgerichte ingesteldheid van de HR-Manager en Algemeen Directeur is doorslaggevend voor de strategische positie van HR in de organisatie.
- **Afstemming duurzame HR-strategie met organisatiestrategie.** Er mag uiteraard geen tegenstrijdigheid zijn tussen de duurzame HR-strategie en de strategische doelstellingen van de gehele organisatie. Vaak hebben organisaties die gaan voor duurzaam HRM ook een algemene duurzaamheidsstrategie. De vraag is in dit geval of beide in overeenstemming zijn, en de duurzame strategie wordt gereflecteerd in de 3 P's van de duurzame HRM-strategie. Duurzaam HRM gaat hand in hand met een organisatiebrede visie op duurzaamheid. Wat betekent duurzaamheid voor de instelling als geheel? Vaak ontbreekt het aan een overkoepelende duurzaamheidsstrategie.
- **Nood aan concrete metingen voor duurzaam HRM:** het is aangewezen om een duurzame HRM-strategie met duidelijke doelstellingen op te volgen via concrete meetpunten. Dit biedt de garantie dat de duurzame HRM-strategie ook daadwerkelijk wordt gerealiseerd. Wetenschappelijk onderzoek naar HRM bevat een bron aan evidence based- en meetbaar materiaal om dit te realiseren. We raden aan om bestaande metingen te gebruiken als ze nuttig zijn voor de voortgangmeting van een duurzaam HRM-beleid (bv. ziekteverzuim, verloop, jobsatisfactie). Dit sluit nauw aan bij de discussie omtrent de reële impact van HRM-beleid op de resultaten van organisaties en instellingen: draagt het HRM-beleid bij tot de realisatie van de organisatiedoelen? In die zin levert de HRM Cockpit-methodologie een duidelijk antwoord op het probleem van de meetbaarheid en de impactbepaling van duurzame HRM-doelstellingen en -ambities.
- **Nood aan een duidelijke methodologie voor de ontwikkeling van duurzaam HRM:** de opbouw van een duurzame HRM-strategie dient op een systematische en logische manier te gebeuren. Hiervoor is het aangewezen om een duidelijke methodiek te hanteren die organisaties helpt hun duurzaam HRM-beleid te definiëren. We verwijzen hiervoor naar onder meer de duurzame HRM Cockpit.





- **Nood aan interne consistentie.** Het is opvallend dat uit onderzoek blijkt dat 8 op de 10 entiteiten van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap geen geïntegreerd duurzaam HR-beleid hebben, maar hierin wel interesse tonen, en reeds ad-hocinitiatieven hebben ontwikkeld. We stellen vast dat de centralisatie van AgO de stap naar een strategisch HR-beleid heeft gefaciliteerd. Of deze centralisatie echter ook aanmoedigt tot de stap naar een duurzaam en consistent HR-beleid is minder evident, en vraagt meer aandacht.
- **Evenwichtige balans tussen de 3 P's:** duurzaam HRM betekent een afweging en evenwichtige uitbalancering van de drie P's. In de opzet van een duurzaam HRM moet de synergie tussen de 3 P's expliciet bekeken worden, zodat geen tegengestelde doelstellingen worden bepaald.
- **Nood aan flexibele regelgeving:** dit gaat gepaard met enige frustratie bij HR-Managers en leunt aan bij de neo-institutionele theorie van DiMaggio en Powell (1991). Deze theorie stelt dat bepaalde HRM-praktijken niet kunnen worden geïmplementeerd in een publieke organisatie wegens een wettelijk of institutioneel kader, wat leidt tot frustratie bij de HR-Manager (Greenwood & Hinings, 1996). Duurzaam HRM vraagt enige flexibiliteit vanwege de organisatie en de mogelijkheid om decentraal bepaalde duurzame HRM-initiatieven te kunnen ontwikkelen.
- **Relatieve vrijheid voor afdelingen in het bepalen van een duurzaam HRM-beleid:** afhankelijk van de situatie kan een centrale HR-afdeling (bijvoorbeeld AGO) faciliterend of beperkend optreden. De mate waarin bijvoorbeeld AgO binnen de MVG de entiteiten vrijheid geeft, is veranderlijk in de tijd. Er is een continue slinger van centralisatie en decentralisatie. Duurzaam HRM betekent vooral een eigen aangepaste duurzame HR-strategie in overeenstemming met de specificiteiten van de organisatie (of deelorganisatie), werkcontext, aard van de dienstverlening. Opvallend evenwel in het hoger onderwijs zijn de regionale verschillen tussen de verschillende vestigingen, waardoor er binnen een en dezelfde instelling een HRM-beleid met verschillende snelheden kan ontstaan: terwijl in een bepaalde vestiging het HRM-beleid al een aantal stappen gezet heeft in de richting van een duurzaam HRM-beleid, blijkt dat niet noodzakelijk het geval te zijn in de andere vestigingen. Op basis hiervan ontstaat dan ook een nood aan een gemeenschappelijk DNA voor de instelling als geheel.
- **Aandacht voor leiderschap en leidinggeven:** een instelling die ervoor kiest om de overgang te maken naar een duurzaam HRM beleid moet ervoor zorgen dat de leidinggevendenden mee zijn met het verhaal en daarin ook voldoende ondersteund worden. Wat wordt er verstaan onder duurzaam HRM beleid binnen de instelling en wat wordt er op dat vlak verwacht van de leidinggevendenden? Op de vraag wat nodig is om duurzaam HR-beleid te kunnen implementeren, antwoordden belanghebbenden uit het hoger onderwijs: *“leiderschapsontwikkeling, samen afspreken wat goed leiderschap is en daar ondersteuning bij voorzien”* (Synthetron, 2019). Consensus over wat duurzaam HRM -beleid precies inhoudt en hoe duurzaam HRM-beleid in de praktijk moet worden gebracht, evenals duidelijkheid over welke rol de leidinggevende hierin moet oppakken, zijn met andere woorden cruciaal voor het welslagen van de transitie naar een duurzaam HRM-beleid.
- **Overleg met de vakbonden en andere stakeholders.** Uit interviews met HR-Managers kunnen we afleiden dat de relatie tussen HRM en de vakbonden uiteenlopend is. Of de vakbondsorganisaties nu strategische partner, advocaat van het individu of de vertegenwoordiger van onvrede op de werkvloer zijn, is in iedere organisatie verschillend. Na de golf van fusies en het ontstaan van meerdere samenwerkingsverbanden binnen het Vlaamse hoger onderwijs lag de focus voornamelijk op het vergroten van de naamsbekendheid en op het overtuigen van jonge mensen om aan de respectievelijke hogescholen te studeren. Hierdoor kwam de medewerker wat op het achterplan: *“De student staat centraal, maar wat met de belangen van de docent?”*. In een poging om zo groot mogelijk te worden, lijkt de slinger in het verleden wat te ver zijn doorgeslagen. Om de docent en, ruimer gesproken, de medewerkers binnen de hogescholen opnieuw als belangrijke interne stakeholder tot hun recht te laten komen, is het nodig om meer aandacht te hebben voor de medewerkers in het kader van een duurzame medewerker-werkgeverrelatie.





## 9. AANBEVELINGEN

Tot slot geven we een aantal denkpostes mee om duurzaam HR-beleid in de praktijk te brengen binnen een hogeronderwijscontext. Waar mogelijk en relevant maken we gebruik van praktijkvoorbeelden.

De algemene tendens over alle aanbevelingen heen is een voortgaande en toenemende professionalisering van de HR-functie binnen het Vlaamse hoger onderwijs, een trend die niet nieuw is, en die deels het gevolg is van hervormingen geïnitieerd vanuit de overheid. Anderzijds wordt deze tendens zoals eerder vermeld ook aangestuurd vanuit economische (o.a. krapte op arbeidsmarkt) en maatschappelijke (vergrijzing, ontgroening etc.) ontwikkelingen. Deze trend zal zich verderzetten in de toekomst.

We beschrijven 7 aanbevelingen die academische instellingen en beleidsmakers kunnen inspireren om het personeelsbeleid binnen het hoger onderwijs te verduurzamen. De eerste 5 aanbevelingen zijn gericht op hoger onderwijsinstellingen, de laatste 2 op de beleidsmakers.

### 9.1. Aanbevelingen voor hogeronderwijsinstellingen

#### VERBIND STRATEGIE MET DUURZAAMHEID

Zoals reeds blijkt uit de boven beschreven succesfactoren moeten missie, visie en strategie van de gehele onderwijsinstelling in het personeelsbeleid geïntegreerd worden. Het personeelsbeleid moet afgestemd zijn op het algemene beleid van de instelling. Duurzaam HRM-beleid wordt ingevuld binnen de krijtlijnen van dit overkoepelende strategische kader van de betrokken instelling.

Het is daarom aangeraden om te vertrekken vanuit wat je als organisatie wil bereiken met duurzaam HRM-beleid op het domein van Performance, People en Planet. Vanuit deze duurzame HRM-visie kan een concrete duurzame HR-strategie met concrete doelstellingen worden gedefinieerd, die uiteraard gealigneerd is met de overkoepelende strategie van de onderwijsinstelling.

Een relevant praktijkvoorbeeld van hoe duurzaamheid in de bedrijfsvoering kan worden geïntegreerd, vinden we bij AVANS Hogeschool, die zichzelf positioneert als de duurzame hogeschool.

#### DUURZAAM ALS 'HET NIEUWE GEWOON'

Bij AVANS hogeschool wordt duurzaamheid ingebed in het onderwijs en in de bedrijfsvoering. Duurzaamheid wordt hierbij ingevuld als een maatschappelijk bewustzijn voor mens, leefmilieu en welzijn. Van zowel studenten als medewerkers wordt verwacht dat zij dit bewustzijn ontwikkelen, toepassen en uitdragen.

De 3P's komen expliciet aan bod in de doelstellingen van de instelling. AVANS hogeschool streeft immers 4 duurzame ambities na: maatschappelijk verantwoord onderwijs, duurzaamheid in onderzoek, circulaire bedrijfsvoering en het creëren van een sociale werk- en leeromgeving. De Sustainable Development Goals worden daarnaast gebruikt om duurzaamheid concreet vorm te geven binnen de hogeschool.

*De nadruk op duurzaamheid trekt zich door in het personeelsbeleid via de aandacht voor gezondheid, betrokkenheid en ontwikkeling van medewerkers en studenten. Het combineren van werk of studie en privé, evenals het leven lang ontwikkelen en leren zijn hiervan concrete toepassingen.*

## STIMULEER CONSTRUCTIEVE SOCIALE DIALOOG

Bij het ontwikkelen van duurzaam HR-beleid is het belangrijk om de sociale partners als cruciale belanghebbenden in het proces te betrekken. Eerder onderzoek (De Prins, Stuer & Gielens, 2015) heeft immers aangetoond dat duurzame HRM-praktijken en een coöperatief sociaal-overlegklimaat hand in hand gaan en elkaar zelfs kunnen versterken. Dezelfde studie toonde eveneens aan dat een coöperatief sociaal-overlegklimaat en duurzame HR-praktijken de negatieve impact van HRM-praktijken op medewerkers (in termen van gezondheid en welzijn) kan reduceren.

Een praktijkvoorbeeld van hoe sociale partners betrokken kunnen worden bij het ontwikkelen van een duurzaam HR-beleid vinden we terug bij het duurzaam talentbeleid van Thomas More Hogeschool:

### DUURZAAM TALENTBELEID

Zoals vele Vlaamse hogescholen is Thomas More hogeschool het resultaat van een aantal fusies. Deze situatie zorgde voor het simultaan bestaan van verschillende regelingen binnen 1 hogeschool en een beleid dat per entiteit verschilde. Om dit te harmoniseren werd een overkoepelend protocol voor de groep gecreëerd. Het protocol zorgde voor een gemeenschappelijke basis om duurzaam talentbeleid binnen de hogeschool te kunnen vormgeven en in de praktijk te brengen. Daarnaast zorgde dit overkoepelende kader voor een gemeenschappelijk 'wij-gevoel', creëerde het duidelijkheid en rust en werd eveneens het gevoel van welbevinden erdoor bevorderd.

Het protocol kwam tot stand in co-creatie tussen het management en de vakbond. Sterker nog, de sociale partners hadden een prominente rol in de totstandkoming van dit richtinggevend kader. Via de vakbondsvertegenwoordigers en de regiomanagers werd de informatie besproken met de medewerkers. Dit kan enkel op een succesvolle manier gebeuren in een gunstig sociaal klimaat waar vertrouwen heerst. Alle informatie is transparant en duidelijk voor alle belanghebbenden. Dit zorgde ervoor dat er weinig of geen weerstand ontstond en voldoende betrokkenheid gecreëerd werd.

## FOCUS OP DE HARDWARE ÉN OP DE SOFTWARE

Vooreerst geldt dat wat je als organisatie bedoelt met duurzaam HR-beleid duidelijk gedefinieerd alsook gecommuniceerd moet worden. Dit bleek uit de resultaten van een recente casestudy (Gielens & Henssen, 2019) in de hogescholensector in Vlaanderen. Daarnaast blijkt uit dezelfde studie dat duurzaam HRM-beleid voor de onderzochte organisaties staat voor een logisch en consequent beleid met een duidelijk en transparant kader.

Naast deze hardwarematige aspecten, is het ook zaak om de 'software' te ondersteunen en te ontwikkelen. Hoewel elke afdeling tot op zekere hoogte haar eigenheid heeft, blijkt eveneens uit bovenvermeld onderzoek dat er een behoefte bestaat aan een gemeenschappelijk DNA over de afdelingen, entiteiten en campussen heen.

Daarom is het van belang de medewerkers zo vroeg mogelijk in het veranderingsproces te betrekken om zo eigenaarschap en engagement te stimuleren. In essentie komt een transitie naar een duurzaam personeelsbeleid neer op een cultuurverandering, en deze realiseer je enkel wanneer er voldoende betrokkenheid is van de basis.

## INVESTEER IN LEIDERSCHAP

Investeren in je leidinggevendenden is eveneens cruciaal binnen deze transitie. Het zijn de leidinggevendenden die het beleid vertalen naar de vloer en als dusdanig een belangrijke rol spelen in hoe het duurzame HRM-beleid gepercipieerd wordt door de medewerkers. Door middel van opleiding en coaching gericht op leidinggevendenden kunnen hogeronderwijsinstellingen ervoor zorgen dat de leidinggevendenden een gedeelde visie hebben op wat duurzaam HR-beleid inhoudt, wat er van hen op dat vlak verwacht wordt en hoe ze dit concreet kunnen invullen.



In dit verband is het Odisee 2027 project een relevant voorbeeld:

#### ODISEE 2027

De nieuwe missie, visie en strategie voor Odisee werd bepaald via een co-creatief proces waarbij alle stakeholders betrokken werden. Onder de koepel van Odisee 2027 werden een aantal strategische projecten geïdentificeerd, waaronder het project coachend en autonomie-ondersteunend leiderschap. Vermits leidinggevend een belangrijke schakel vormen in het realiseren van de nieuwe missie, visie en strategie zet Odisee serieus in op leiderschap.

Via een leiderschapscharter werd vastgelegd wat leiderschap voor Odisee betekent en vanuit welke waarden het aangestuurd wordt. Alle leidinggevend doorlopen momenteel een ontwikkelingstraject waarbij in een eerste fase een 360°-bevraging uitgevoerd wordt, en op basis van deze leiderschapsscans worden vervolgens aangepaste opleidings- en coachingstrajecten aangeboden zodat het leiderschap toekomstbestendig kan worden gemaakt en zodat de leidinggevend zich ten volle kunnen engageren om de missie en visie 2027 te helpen realiseren.

#### INVESTEER IN DUURZAME LOOPBAANBELEID

Loopbaanmanagement verwijst naar "alle processen en praktijken die de ontwikkeling van individuen langs een pad van ervaringen en jobs vormgeven" (Hall, 2002). Loopbaanbeleid is duurzaam wanneer het ervoor zorgt dat het personeel langer, anders en met een groter aantal medewerkers kan werken, met respect voor medewerker, openheid naar de verschillende stakeholders en continuïteit (De Vos & Gielens, 2014b). Duurzaam loopbaanbeleid houdt een gedeelde verantwoordelijkheid in tussen werkgever en werknemer, maar finaal zit de medewerker zelf achter het stuur van de eigen loopbaan. Ook hogescholen en universiteiten erkennen het belang van de verantwoordelijkheid van de werknemer in de persoonlijke loopbaanontwikkeling, zo bleek uit de casestudy (Gielens & Henssen, 2019). Medewerkers moeten zelf nadenken over hun loopbaanwaarden en competenties, en duurzaam HRM-beleid faciliteert en ondersteunt de werknemers in dit proces. Actieve betrokkenheid en zelfsturing in combinatie met ondersteuning vanuit de organisatie vormen met andere woorden cruciale hefboomen voor een duurzaam loopbaanbeleid.

Een praktijkvoorbeeld dat verantwoordelijkheid en eigenaarschap van werknemers centraal stelt, is het project duurzame loopbanen binnen de KU Leuven.

#### PROJECT DUURZAME LOOPBANEN

De tevredenheidsmeting vormde de aanleiding van dit project, dat in co-creatie tussen de dienst Onderwijsontwikkeling en HR wordt uitgerold. Professoren bleken hoge taakeisen te ervaren in een competitieve omgeving, wat risico's op stress en burn-out inhoudt. Het project wil bijgevolg duurzame loopbaanontwikkeling en welzijn bevorderen voor deze doelgroep.

Belangrijke principes zijn de holistische benadering waarbij naar alle aspecten van de job van professoren gekeken wordt (onderzoek, onderwijs én dienstverlening) en de co-creatieve aanpak (betrokkenheid professoren, stuurgroepen én het bestuur). Ander belangrijk uitgangspunt is dat de verantwoordelijkheid voor beleidsontwikkeling eveneens bij de professoren ligt: ze worden gestimuleerd om initiatieven te nemen ter verbetering van het eigen HR-systeem. Er werden inmiddels verschillende coachingstrajecten opgestart in uiteenlopende afdelingen. De resultaten ervan zijn de ontwikkeling en implementatie van een aantal duurzame HR-tools, praktijken en beleidsmaatregelen, bv. de 'blind dates' die georganiseerd worden tussen collega's van verschillende afdelingen. Deze stimuleren samenwerking over de afdelingen heen en zorgen ook voor een uitbreiding van het professionele netwerk gericht op duurzame inzetbaarheid.





## 9.2 Aanbevelingen voor hogeronderwijsbeleidsmakers

### ONTWIKKEL EEN NIEUWE VISIE OP DE INTEGRATIE VAN LEVEN, LEREN EN WERK

Er bestaat een nood aan een nieuwe, overkoepelende visie op de integratie van leven, leren en werk. Deze behoefte blijkt o.a. uit een aantal demografische tendensen, zoals de verhoogde levensverwachting die er in principe voor zorgt dat de periode van 'rust' na de actieve loopbaan langer wordt. De tijdsbonus die daardoor ontstaat, zou kunnen worden opgesplitst in kleinere delen zodat hij flexibel ingezet kan worden gedurende de loopbaan, wanneer de medewerker daar nood aan heeft. Binnen deze nieuwe aanpak wisselen periodes van werken, leren en rusten elkaar af en vloeien meer in elkaar over. Dit vergt echter een aantal keuzes en beslissingen op beleidsniveau die deze flexibele levensloopbaan binnen het hoger onderwijs mogelijk maken.

Naast visie kan de overheid een nieuw institutioneel kader creëren zodat flexibel kan worden omgegaan met HRM-beleid en haar toepassingen binnen hogeronderwijsinstellingen. Zoals eerder vermeld werkt het huidige kader in sommige situaties eerder belemmerend dan faciliterend om duurzame HRM-praktijken te kunnen implementeren.

### GOEDE BALANS TUSSEN CENTRAAL EN DECENTRAAL DUURZAAM HRM

De overheid kan enerzijds vanuit een centraal beleid duurzaam HRM aanmoedigen in het hoger onderwijs door faciliterend te werken met aanbevelingen en methodologische ondersteuning. Ook kan de overheid samenwerking aanmoedigen over instellingen en sectoren heen om duurzame HRM-praktijken te delen en aan te moedigen.

Anderzijds leert de ervaring dat voldoende ruimte decentraal moet aanwezig zijn om de eigenheid van elke instelling te respecteren in de opbouw van een duurzaam HRM beleid. Een duurzame HRM strategie reflecteert de specifieke context van elke organisatie.



# 10. REFERENTIES

- Adler, A. (2009). Gross National Happiness in Bhutan: A Living Example of an Alternative Approach to Progress. Retrieved from <http://repository.upenn.edu/sire><http://repository.upenn.edu/sire/1>
- Ahmad, S. (2015). Green human resource management: Policies and practices. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1030817.
- Amit, R., & Belcourt, M. (1999). Human resources management processes: a value-creating source of competitive advantage. *European Management Journal*, 17(2), 174–181. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(98\)00076-0](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(98)00076-0)
- App, S., Merk, J., Büttgen, M. (2012). Employer Branding: Sustainable HRM as a Competitive Advantage in the Market for High-Quality Employees.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670–687.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001a). Making HR a strategic asset. *Strategic Management Journal*, 1–3.
- Aust, I., Matthews, B., Muller-Camen, M. (2019) Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? In press.
- Bamps, H., & Janssens, F. (2004). Boeiend maar vermoeiend. Werkdruk en stress in Vlaamse hogescholen. Brussel: Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen.
- Boudreau, J., Ramstad, P. (2005) Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44,2.
- Bourdeaud'hui, R., Janssens, F. & Vanderhaeghe, S. (2017). Rapport Werkbaar werk in het onderwijs. Sectorale analyse op de Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2004 – 2016. Stichting Innovatie & Arbeid.
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high performance work systems: progressing the high involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3–23.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.
- Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied Psychology*, 53(4), 556–569.
- De Prins, P. (2015). 12 sleutels voor duurzaam HRM: winst voor organisatie, medewerkers én maatschappij. Leuven Acco.
- De Prins, P., Stuer, D., & Gielens, T. (2018). Revitalizing social dialogue in the workplace: the impact of a cooperative industrial relations climate and sustainable HR practices on reducing employee harm. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-21.
- De Vos, A., Gielens, T. (2014b). Organizational level practices to facilitate sustainable careers. Paper presented at the European Network on Career & AGE (Age, Generations, Experience), Belfast, Northern Ireland. Antwerp: Antwerp Management School, July 2014.
- Ehnert, I. (2014). Paradox as a Lens for Theorizing Sustainable HRM (pp. 247–271). Springer, Berlin, Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-37524-8\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-642-37524-8_11)
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of twenty-first century business*. Capstone. Oxford.
- Gielens, T., Henssen, B. (2019). Sustainable HRM in advanced education in Flanders: a multiple case study approach. Conference paper presented at the 11th Biennial International Conference of the Dutch HRM Network: the Societal Impact of HRM, Tilburg university, the Netherlands.



- Guerci, M., Longoni, A., & Luzzini, D. (2016). Translating stakeholder pressures into environmental performance—the mediating role of green HRM practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 262–289.
- Guest, D. E. (1999). Human resource management the workers' verdict. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 5–25.
- Hall, D.T. (2002). *Careers in and out of organisations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Jabbour, C. J. C., & de Sousa Jabbour, A. B. L. (2016). Green human resource management and green supply chain management: Linking two emerging agendas. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1824–1833.
- Lepak, D. P., & Shaw, J. D. (2008). Strategic HRM in North America: looking to the future. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(8), 1486–1499.
- Lopez Cabrales A., Valle Cabrales, R. (2019). Sustainable HRM strategies and employment relationships as drivers of the triple bottom line. *Human Resource Management Review*, In press.
- Mandip, G. (2012). Green HRM: People management commitment to environmental sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, ISSN, 2277, 2502.
- McKinlay, A., & Starkey, K. (1992). Strategy and human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 3(3), 435–450. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&d=b=bth&AN=5812533&site=ehost-live>
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2003). Challenging 'strategic HRM' and the relevance of the institutional setting. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 56–70.
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *The Academy of Management Perspectives*, 24(1), 34–45.
- Richard, O. C., & Johnson, N. B. (2001). Strategic human resource management effectiveness and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 12(2), 299–310.
- Schollaert, E., Van Hoyer, G., Van Theemsche, B., Jacobs, G. (2017) *De strijd om talent: employer branding in theorie en praktijk*. Gent, Academia Press.
- Stankeviciutė, A., Savaneviciene, Z. (2018) Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field. *Sustainability*, 10,12.
- Storey, J. (1989). Introduction: from personnel management to human resource management. *New Perspectives on Human Resource Management*, 1, 18.
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., Jia, J. (2018). Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56, 31-55.
- Tichy, N. M., Fombrun, C. J., & Devanna, M. A. (1982). Strategic Human Resource Management. *Sloan Management Review*, 23(2), 47. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1302987805?accountid=11077>
- Vanderstraeten, A. (2015). *HRM COCKPIT: een duurzaam HR beleid in de social profit en publieke sector*. Academia press
- Vanderstraeten, A., Van Oss, V. (2019) *De HRM Cockpit voor een duurzame organisatie*. Tijdschrift voor HRM, 2, 2019.
- Zaugg, R. J., Blum, A., & Thom, N. (2001). Sustainability in human resource management. Evaluation Report. Survey in European Companies and Institutions. *Arbeitsbericht Des Instituts Für Organisation Und Personal Der Universität Bern Und Des Eidgenössischen Personalamtes*.





Koning Albert II laan 20/8  
1000 Brussel  
**omgevingvlaanderen.be**