

GOED BESTUUR & TOEZICHT

www.goedbestuurentoezicht.nl
jrg 19

PLATFORM VOOR 2023 GOVERNANCE

Vierluik: Toezicht op strategisch HR-beleid

- **Wie houdt er toezicht op de mens? 4**
Pelle Engel: 'Een goede toezichthouder moet vooral zelf mens zijn'
- **Kritieke parameters en het proces van toezicht 9**
Hans Strikwerda belicht 7 parameters voor goed personeelsbeleid
- **HR-competentie is cruciaal binnen RvC 14**
Dorine Wekking en **Arthur Hol** pleiten voor verankering in de raad
- **HR als 'nieuw' aandachtsgebied 20**
Petri Ykema-Weinen schetst hoe dit vorm kan krijgen binnen de RvC/RvT

EN OOK INTERVIEW MET GEDRAGSONDERZOEKER **ELIANNE VAN STEENBERGEN:** 'MAAK ONDERSCHIED TUSSEN ILLEGAAL EN ONETHISCH GEDRAG' **27** **LINEKE SNELLER** LAAT ZIEN HOE DUURZAAMHEID GEÏNTEGREERD KAN WORDEN IN DE STRATEGIE **32** **FENNEMIEK GOMMERS** EN **ANNE MIEKE EGGENKAMP** OVER AANDACHT IN DE BOARD VOOR HET STRATEGISCH DESIGN- EN VERANDERPROCES **36** TOEZIEN OP DIGITALISERING EN IT, DRIEDELIGE SERIE DOOR **ARNOUD KLERKX** **40** HOE VERTAAL JE WIJSHEID IN CONCREET GEDRAG? **GERDA VAN DIJK, ROB VAN EIJBERGEN** EN **MAARTEN DEN OTTOLANDER** REIKEN 4 HANDVATTEN AAN **50** INZICHTEN UIT DE MEDIATIONPRAKTIJK KUNNEN HELPEN BIJ HERONTWERPTRAJECTEN, DOOR **KIM GRINWIS, SUSANNE OVERBEEK** EN **JUDITH STUIJT** **58**

HR-competentie is cruciaal binnen RvC

Het HR-beleid heeft directe invloed op de kwaliteit, de betrokkenheid en de productiviteit van de medewerkers en daarmee op de prestaties van de organisaties als geheel. In steeds meer organisaties is de HR-functie de laatste jaren uitgegroeid tot een strategische partner voor de CEO/bestuurder. Bij veel commissarissen schort het echter vaak aan voldoende kennis en expertise over mens, organisatie en samenleving. Dus hoe kunnen zij hier dan goed toezicht op houden en een klankbord vormen voor de raad van bestuur en directie?

Dorine Wekking en **Arthur Hol** pleiten daarom voor verankering van de HR-competentie in de RvC via een 'HR-commissaris', een mens & organisatie comité en vaste agendering op iedere RvC-vergadering.



Arthur Hol is psycholoog en jurist. Werkzaam als advocaat, governance adviseur en directeur van HRM College. Oud HR-manager bij Shell en KLM. Sinds 2017 is hij docent 'Toezien op Personeelsbeleid' bij de Academies van de NVTZ en VTOI-NVTK.



Dorine Wekking is bestuursadviseur en onder meer voorzitter van de RvT ViVa! Zorggroep, de branchevereniging Revalidatie Nederland en Alliantie Medezeggenschap & Governance bij de SER. Zij heeft veel ervaring als (interim) CHRO in zowel het publieke als private domein bij onder andere Shell, KPN, Aon en Amsterdam UMC.

Traditioneel wordt HR gezien als een uitvoerende en operationele functie, die zich vooral bezighoudt met de personeels- en loonadministratie, recruitment, opleidingen, arbeidsvoorwaarden en het faciliteren van de beoordelingsronde. Recente ontwikkelingen zoals de coronapandemie, de krapte op de arbeidsmarkt, hoog ziekteverzuim onder personeel en incidenten rond psychologisch-sociaal onveilige werkomgevingen hebben eraan bijgedragen dat bestuurders de HR-functie vaker betrekken in hun strategische discussies. In onze praktijk als toezichthouder en in de vele gesprekken die wij de afgelopen jaren hebben gevoerd met toezichthouders, bestuurders en HR-directeuren krijgen wij de indruk dat de HR-functie in steeds meer organisaties een strategische partner is geworden die door de CEO en bestuurders betrokken wordt bij

besluitvorming over de bredere zakelijke doelstellingen, het risicomanagement en leiderschap van de organisatie. Net zoals de CFO is de CHRO dan een 'co-pilot' en vertrouwenspersoon voor de CEO/bestuurder.

Ook constateren wij dat steeds meer RvC's (waarmee wij ook raden van toezicht bedoelen) van mening zijn dat de huidige tijd vraagt om meer aandacht voor mens, cultuur en organisatie. Het is echter opvallend dat het niet vanzelfsprekend is dat HR een plaats heeft in de RvC of dat HR een vast onderwerp is op de agenda van de RvC-vergadering. Dit terwijl er in iedere RvC-vergadering besluitvorming plaatsvindt die direct of indirect impact heeft op het menselijk kapitaal van de organisatie.

De vraag komt dan op hoe een RvC toezicht kan houden en klankbord kan zijn voor de RvB/directie als in het eigen team onvoldoende kennis en expertise is ingebed over mens, organisatie en samenleving.

In dit artikel willen we bepleiten dat de HR-competentie wordt verankerd in de RvC: via een 'HR-commissaris', een mens & organisatie comité en met behulp van vaste agendering op iedere RvC vergadering.

Breder perspectief op werkgeversrol RvC

De RvC heeft als taak erop toe te zien dat het beleid en de uitvoering van de strategie niet alleen bijdragen aan de kortetermijndoelstellingen van de organisatie, maar juist ook de continuïteit van de organisatie op de langere termijn in het oog houden. Het is dus van belang dat de RvC inzicht heeft in het HR-beleid en begrijpt hoe dit aansluit op de korte- en langetermijnstrategie. Het HR-beleid heeft immers directe invloed op de

kwaliteit, de betrokkenheid en de productiviteit van de medewerkers en daarmee op de prestaties van de organisaties als geheel.

Een oorzaak van de achterblijvende aandacht bij de RvC voor HR kan zijn het huldigen van een traditionele taakopvatting van de RvC. Met name de toezichtstaken worden dan 'zwaar' ingevuld met een vaste agendering van financiën en risicomanagement, terwijl de taken die betrekking hebben op de werkgeversrol onvoldoende aandacht krijgen tijdens de RvC-vergaderingen. De werkgeversrol van de RvC moet naar onze mening niet beperkt blijven tot toezicht op het aanstellen, beoordelen, belonen en ontslaan van de statutair bestuurders – de traditionele 'smalle' opvatting van de werkgeversrol – maar juist óók over de wijze waarop bestuurders inhoud geven aan hun werkgeverschap richting medewerkers – de 'brede' werkgeversrol, zoals deze wel wordt genoemd.

Hoge plek HR bij strategische onderwerpen

In McKinsey's *CEO Excellence Review* (maart 2022) geven CEO's aan dat de continue verandering van de context waarin organisaties zich staande moeten houden (denk aan toenemende concurrentie, globalisering, digitalisering) vraagt dat organisaties kunnen innoveren, wendbaar zijn en snel kunnen inspelen op de veranderende vraag. De *war on talent* en shifts in *the way we work* zijn grote uitdagingen. Het tempo ligt steeds hoger. Dit betekent dat niet alleen bekend moet zijn wat de huidige competenties en talenten zijn van de medewerkers, maar ook welke *capabilities* ontwikkeld dienen te worden. Het ontwikkelen van een *employee value proposition* en het creëren van duidelijke ontwikkelperspectieven zijn cruciaal in het werven en behouden van (jong) talent. Weten wat er op de werkvloer speelt en effectief communiceren draagt bij aan succesvol innoveren en implementeren. Berenschot bevestigt in zijn jaarlijkse Strategie

'In iedere RvC-vergadering vindt besluitvorming plaats die direct of indirect impact heeft op het menselijk kapitaal van de organisatie'

Trendsonderzoek (maart 2023) het beeld dat het belangrijkste strategische onderwerp voor de boardroom de arbeidsmarkt is (genoemd door 47 procent van de 491 deelnemers), zeer ruim vóór innovatie/disruptie (26 procent), digitalisering (26 procent), groei (24 procent), duurzaamheid/mvo (24 procent) en inflatie (4 procent). Keuzes maken, vasthouden aan de langetermijnstrategie, de juiste mensen binden aan de organisatie en continu innoveren zijn de sleutels tot succes, volgens deze consultant.

Future of Work

Nadenken over hoe we in de (nabije toekomst) ons werk zullen organiseren, vergt nu al de aandacht van een RvC. Organiseren we ons HR-beleid niet voor de arbeidsmarkt van vandaag en van gisteren, terwijl er onvoldoende kennis is over de te verwachten ontwikkelingen? Dit is een urgent vraagstuk met de huidige vergrijzing, ontgroening en robotisering in het vooruitzicht.

Risicomanagement

Een ander belangrijk gebied waar HR in de RvC van betekenis kan zijn, is risicomanagement. HR speelt een grote rol bij het identificeren en

beheersen van risico's met betrekking tot het personeel. Een HR-vertegenwoordiger in de RvC bijvoorbeeld kan helpen bij het identificeren van risico's die hiermee verband houden, zoals verzuim, talentverloop, onvoldoende competenties of culturele verschillen die de prestaties kunnen beïnvloeden. Door deze risico's te identificeren en te beheren, vergroot de organisatie haar vermogen om te reageren op veranderende omstandigheden en uitdagingen.

Met HR integrale toegevoegde waardecreatie

Organisaties zullen in de toekomst steeds meer buiten de grenzen van de organisatie in netwerken moeten samenwerken en nog meer rekening dienen te houden met de belangen van anderen, binnen of buiten die netwerken. Dit vraagt om nieuw leiderschap dat niet alleen gericht is op 'eigen gewin' maar het belang van het collectief nadrukkelijker vooropstelt, inclusief het belang van toekomstige generaties. Maatschappelijke verantwoordelijkheid en winstgevendheid zullen steeds meer hand in hand moeten gaan. Dat vraagt om een visie op leiderschap, cultuur en talentontwikkeling – allereerst van de RvC, als werkgever van het bestuur.

Ook de Corporate Governance Code besteedt hier aandacht aan en benoemt specifiek langetermijnwaardecreatie voor alle stakeholders (waaronder de planeet) en focus op het vestigen en onderhouden van een gewenste organisatiecultuur. Primair door het bestuur, maar met een RvC die erop toeziet dat dit gebeurt.

Ten slotte kan HR in de RvC waarde toevoegen door de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de organisatie te bevorderen. HR heeft een belangrijke rol bij het stimuleren van diversiteit, inclusie en gelijkheid. Dit is niet alleen belangrijk vanuit een moreel en ethisch perspectief, maar draagt bij aan een sterke reputatie en daarmee aan een positief werkgeversimago of employer brand.

Wij pleiten daarom voor in elk geval twee zaken: borging van de HR-competentie in de RvC en HR of 'Mens & Organisatie' vast op de agenda.

Borging HR-competentie in RvC

Belangrijk is dat de RvC met HR-vertegenwoordiging in zijn midden ook zijn eigen werkgeversrol kwalitatief kan invullen, zoals de beoordeling van de prestaties van de RvB/directie. Wij pleiten ervoor dat de RvC veel actiever toezicht houdt op de wijze waarop de RvB/directie invulling geeft aan goed werkgeverschap. De tone at the top van de RvC en het samenspel met de RvB/directie is bepalend voor het leiderschap, de werkwijze en cultuur van de organisatie. Bewustwording van de RvC op zijn eigen overtuigingen én zijn blinde vlekken door regelmatig te reflecteren, zal het leiderschap aan de top versterken. Door de HR-competentie te borgen in de RvC kan de kwaliteit van deze reflectie worden verhoogd.

HR vast op de agenda

Onderwerpen als opvolgingsplanning, leiderschap- en talentontwikkeling horen dan ook op iedere RvC-agenda. Onderzoek van headhunter Egon Zehnder bevestigt dat er sprake is van een *dual journey*: de ontwikkeling van het leiderschap van de top gaat hand in hand met die van de organisatie en ontwikkelt zich als een tandem.

Vormgeving betrokkenheid bij HR

Als de RvC er inmiddels van overtuigd is dat een (grotere) betrokkenheid van de RvC bij de ontwikkeling en uitvoering van het werkgeversbeleid van de organisatie essentieel is, hoe geef je die dan vorm?

- Begin in ieder geval het gesprek, ofwel agendeer op de RvC-vergadering op welke wijze de RvC invulling zou moeten geven aan alle onderwerpen die hier uiteen zijn gezet. Neem hierbij Financiën als voorbeeld van leidend onderwerp op iedere RvC-agenda. Ontwikkel een visie en werkwijze op hoe je deze onderwerpen in de toekomst wilt behandelen en bespreek dat met de bestuurders.
- Overleg wat de taken zijn van de Remuneratiecommissie. Bespreek deze commissie de wijze waarop inhoud gegeven wordt aan de werkgeversrol van de RvB, of ziet zij alleen toe op het traditionele remuneratiebeleid, benoeming en beoordeling van bestuurders?
- In hoeverre is er een commissie (of commissaris) nodig om de breedte van de HR-onderwerpen te bespreken? Doen we dat met de gehele RvC of is voorbereiding nodig door een *People Committee* of Mens & Organisatie-commissie (of commissaris) nodig? Een commissie kan voorbereidend en uitvoerend werk verrichten ter ontlasting van de plenaire RvC-vergadering, anderzijds kan aan de algehele, integrale verantwoordelijkheid van alle RvC-leden voor belangrijke thema's als leiderschap en organisatiecultuur afbreuk worden gedaan als deze onderwerpen aan een commissie worden overgelaten. Vergelijk hierbij de werkwijze van de Auditcommissie en de impact die dat heeft op de RvC-leden die niet in deze commissie deelnemen.
- Welke HR-onderwerpen dienen besproken te worden en hoe wordt de RvC daarover geïnformeerd? Het is verstandig om de CHRO uit te nodigen en een verdiepend gesprek te hebben over de HR-strategie en het beleid, en te begrijpen welke informatie gebruikt wordt om te sturen en te meten. De vraag kan dan gesteld worden welke aanvullende *people data* nodig zijn om inzicht te krijgen in de voortgang van de uitvoering van de strategie.
- Verrijk je als RvC met de ervaring en kennis van de medezeggenschap; zij weten als geen

'Nodig het bestuur uit om met voorbeelden en failures te komen van hun leiderschap, wat de impact daarvan was op het team en de organisatie en op welke wijze dat heeft bijgedragen aan de gewenste cultuurverandering'

- ander wat er op de werkvloer speelt. En vraag regelmatig naar de visie van andere stakeholders binnen en buiten de organisatie.
- In hoeverre is de RvC goed op de hoogte van hoe jonge talentvolle medewerkers hun werkgever ervaren? Dat kun je achterhalen door bijvoorbeeld een rondetafel dialoog te organiseren of een miniatuursessie tijdens een werkbezoek, waarin de RvC een gesprek heeft met klanten en/of een delegatie van werknemers.
 - Nodig het bestuur uit om met voorbeelden en *failures* te komen van hun leiderschap, wat de impact daarvan geweest is op het team en de organisatie en op welke wijze dat heeft bijgedragen aan de gewenste organisatiecultuurverandering. Deze reflectie draagt bij aan bewustwording van de tone at the top.
 - Hoe goed heeft de RvC zicht op talent in de organisatie en in hoeverre of er doordachte opvolging is voor de sleutelposities en -personen? Het bespreken van de jaarlijkse Talent Review draagt bij aan zicht op de *talent pipeline*.
 - Diversiteit & inclusie: dit onderwerp verdient in iedere vergadering aandacht. Niet alleen

door de voortgang op het D&I-beleid te bespreken en de wijze waarop D&I verankerd wordt in alle HR-processen, maar door juist ook stil te staan bij het eigen gedrag van de RvC. In hoeverre creëert de RvC een veilige omgeving waar iedereen in de vergadering zich kan uitspreken?

- In welke mate is er sprake van congruentie tussen HR-beleid in de organisatie, de invulling van de werkgeversrol van RvC naar het bestuur en het 'HR-beleid' van de RvC richting haar eigen leden? Als bijvoorbeeld 360 graden review de norm is in de organisatie, wat doen bestuur én RvC dan zelf op dat vlak, in hoeverre vervullen zij zelf een voorbeeldfunctie?

'Verrijk je als RvC met de ervaring en kennis van de medezeggenschap; zij weten als geen ander wat er op de werkvloer speelt'

HR-competentie in RvC is cruciaal

De actuele ontwikkelingen maken verankering van aandacht voor HR in de RvC van cruciaal belang. Het beschikken over voldoende HR-competenties in de RvC lijkt onontbeerlijk om de juiste vragen te kunnen stellen én het op waarde schatten van de door het bestuur gegeven antwoorden.

Dit vraagt van de leden van de RvC dat zij zich bewust worden van hun eigen leiderschap en hun visie op goed werkgeverschap. Wij gunnen iedere bestuurder, organisatie en medewerker specifieke HR-deskundigheid in hun RvC en daarmee een goede toezichthouder, sparringpartner en werkgever. 

Literatuur

McKinsey, *CEO Excellence Review*, maart 2022.
Berenschot, *Strategie Trendsonderzoek*, maart 2023.
Egon Zehnder, *It starts with the CEO*, eigen publicatie (2021). www.egonzehnder.com.