

Kritieke parameters en het proces van toezicht

Niet eerder speelden er zoveel uiteenlopende kwesties rond de factor mens in het beleid van ondernemingen en instellingen. Reden om eens uitvoeriger stil te staan bij het toezicht door de raad van commissarissen op het personeelsbeleid in organisaties.

In de vorige editie van *Goed Bestuur & Toezicht* behandelde **Hans Strikwerda** de toegenomen rol van *human capital* in de kapitaalsbasis van de onderneming.

In dit tweede deel belicht hij zeven parameters waaraan goed personeelsbeleid is te herkennen, de valkuilen daarin en vooral ook het proces van toezicht door de RvC op het personeelsbeleid, waaronder de verschijningsplicht van de RvC.

**Hans Strikwerda**

is bedrijfskundige,
organisatieadviseur
en hoogleraar aan de
Amsterdam Business School,
Universiteit van Amsterdam.

Wat zijn een aantal –objectieve– parameters om een beeld te vormen van de kwaliteit van het personeelsbeleid? Gedacht kan worden aan de volgende.

Het aantal of percentage ongevulde vacatures

Dit kan een indicatie vormen van de positie van de onderneming op de arbeidsmarkt. Is dit percentage hoger dan het gemiddelde in de sector, dan zal het bestuur daarvoor een verklaring moeten geven, respectievelijk een plan moeten hebben hoe dit op te lossen. Een punt van aandacht voor de RvC is de aard van dit plan. Is het uitsluitend gericht op de korte termijn, bijvoorbeeld in de vorm van bonussen of het inhuren van extra handjes zoals uitzendkrachten, zzp'ers of consultants? Een structureel plan zal gericht zijn op het implementeren van arbeidsbesparende werkmethoden en -processen en op het investeren van arbeidsbesparende technologieën.

Het verlooppercentage

Ook dit moet worden afgezet tegen het gemiddelde in de sector en de aard van de onderneming (bij McDonald's bijvoorbeeld is dit percentage hoog, maar door de aard van de operatie geen probleem). Een hoger verloop dan het gemiddelde in de sector, respectievelijk een stijgend verloop, kan externe of interne oorzaken hebben of een combinatie daarvan. In het bijzonder wanneer de onderneming afhankelijk is van vaklieden met persoonsgebonden kennis die niet of moeilijk te codificeren is en dus kostbaar is om

over te dragen, kan een hoog verloop de bedrijfsvoering in de problemen brengen. Onder dit kopje zou het bestuur ook moeten rapporteren over conflicten tussen werknemers en het bestuur als werkgever, de oorzaken daarvan, rechtszaken en betaalde vergoedingen. Het bestuur dient dan aan te geven hoe die conflicten in de toekomst voorkomen gaan worden.

Integriteitsincidenten

In het bijzonder gaat het dan om het handelen van bestuurders en werknemers waardoor de onderneming als rechtspersoon zich schuldig maakt aan wetsovertredingen en andere vormen van onbetamelijk gedrag. Voor de RvC is van belang dat een integriteitscode niet voldoende is, evenmin als trainingen in integriteit. De RvC moet erop toezien dat het ontwerp van de organisatie van de onderneming naar uitgangspunten, realisatie en werking integer is. Dat wil zeggen dat bijvoorbeeld door de aard van de doelstellingen werknemers niet ertoe worden aangezet wet- en regelgeving te overtreden.

Het ziekteverzuimpercentage

Dit moet worden afgezet tegen het gemiddelde in de sector en het landelijk gemiddelde. Dit moet dan weer uitgesplitst worden naar ziekteverzuim veroorzaakt door het werk en andere oorzaken (maar soms is dit niet te scheiden). De werkgever is op grond van de Arbo-wet verplicht om oorzaken van ziekte op of door het werk weg te nemen. Een yogacursus aanbieden om met werkgerelateerde stress om te kunnen gaan kan dan wel sympathiek zijn, maar schiet tekort. De

oorzaken van werkgerelateerde stress zijn al decennialang bekend, de bestuurder weet dus welke maatregelen er moeten worden genomen.

De groei van de arbeidsproductiviteit in de onderneming

De arbeidsproductiviteit is de toegevoegde waarde (in euro's) per gewerkt uur (dus niet de omzet per medewerker!). Arbeidsproductiviteit moet niet verward worden met productie en evenmin met efficiënt werken. Groei van de arbeidsproductiviteit wordt gerealiseerd door toepassing van nieuwe kennis in het werk. Dit kan belichaamd zijn in technologie, in de moderne economie geldt dat steeds meer voor de kenniswerker. De geschiedenis leert dat een stijgende arbeidsproductiviteit gepaard gaat met minder (fysieke) inspanning en minder uren werken, ofwel met minder werkdruk. De huidige stagnatie in de groei van de arbeidsproductiviteit wijst erop dat bedrijven nalatig zijn in het efficiënter (= *no waste, no harm*) organiseren van werkprocessen zoals de moderne technologie dat nu mogelijk maakt (en dus impliciet gevraagd wordt door de kapitaalsmarkt). Met als gevolg een hoge ervaren werkdruk. Dit impliceert dat een contextuele voorwaarde voor een goed personeelsbeleid dan ontbreekt¹.

De verhouding vast personeel versus uitzendkrachten en zzp'ers

Het kan verleidelijk zijn het marktrisico af te wentelen op de factor arbeid, maar dit moet

worden afgewogen tegen het borgen van voor de onderneming essentieel *human capital* en sociaal kapitaal. Ook speelt hierbij uiteraard de aard van het werk, in het bijzonder het vereiste kennisniveau en het imago van de onderneming op de arbeidsmarkt. Gelet op nieuwe wetgeving kan het een aangelegenheid van de RvC worden erop toe te zien dat er geen misbruik wordt gemaakt van de figuur van de *overeenkomst tot opdracht* (BW7:400) om de bepalingen samenhangend met de arbeidsovereenkomst te ontduiken.

De gemiddelde leeftijd en de ontwikkeling daarvan

Een gemiddelde leeftijd van werknemers van 50 jaar (het komt voor) roept vragen op, evenals wanneer de gemiddelde leeftijd jaarlijks met een jaar stijgt. De onderneming respectievelijk instelling moet de leeftijdsopbouw over een langere periode voorspellen bij ongewijzigd beleid, af te zetten tegen een gewenste leeftijdsopbouw, op basis van ontwikkelingen in de aard van de activiteiten, tegen een regelmatig herziene *forecast* van ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.

Deze parameters – per onderneming kunnen er nog andere gelden – moeten worden gezien in de context van de uitvoering van de strategie van de onderneming en het organiseren van de onderneming als *going concern*. Enerzijds moet er vanuit de strategie een *alignment* zijn naar het personeelsbeleid en daarmee naar het human capital van de onderneming². Anderzijds moet een onderneming ook altijd bezig zijn met exploratie, het ontwikkelen van nieuwe *capabilities* uit oogpunt van continuïteit in een veranderende economie (*preparedness*). De hiervoor noodzakelijke planning en budgettering van personeel maakt onderdeel uit van het systeem van *management control*, dit is het vertalen van de strategie in *task control*. Een punt van aandacht voor de RvC is dan ook of de afdeling personeel en dus het personeelsbeleid voldoende gekoppeld is aan de uitvoering van de strategie. Immers, een goede forecasting van de behoefte

‘Een punt van aandacht voor de RvC is of de afdeling personeel en dus het personeelsbeleid voldoende gekoppeld is aan de uitvoering van de strategie’

aan personeel, naar kwantiteit en kwaliteit, gaat vooraf aan het wervingsbeleid. Een ander aandachtspunt voor de RvC is daarom of in het door de Nederlandse Corporate Governance Code bepleite scenariodenken ook de arbeidsmarkt door de bestuurder wordt meegenomen.

Organisatie, proces en informatie

Een vraag die de RvC zich dient te stellen is: hoe organiseer je het toezicht op het personeelsbeleid? Een aantal RvC's kent een renumerationcommissie, deze beperkt zich doorgaans tot de bestuurders en de laag daaronder. Internationaal kennen we het HR-Committee bij een aantal ondernemingen³. Gezien het belang van de factoren in de organisatie, van goed werkgeverschap, gezien het belang van de factor human capital, maar ook van de betekenis van een goede werksfeer voor de reputatie van de onderneming, valt er veel voor te zeggen dat er naast het auditcomité binnen de RvC een personeelsbeleidcommissie wordt ingesteld, met daarin specifieke deskundigheid over het personeelsbeleid. Uiteraard is dit te besluiten per specifieke onderneming, ook wat betreft de scope van aandacht en issues in zo'n personeelsbeleidcommissie. Hierbij geldt wel een kanttekening. Zoals eerder al duidelijk werd, vallen veel van de instrumenten die gehanteerd moeten worden om goed personeelsbeleid te realiseren in het domein van de financiële functie. Een personeelsbeleidcommissie moet dus ook bredere deskundigheid bevatten over de bedrijfsvoering, in het bijzonder over de functie van *management control* om de integratie van het personeelsbeleid in de totale bedrijfsvoering te borgen. Ook voor het personeelsbeleid – naar uitgangspunten, doelstellingen, realisatie en effect op de onderneming en op werknemers – geldt dat het bestuur de verplichting heeft de RvC alle daarover voor het toezicht en oordeelsvorming van de RvC noodzakelijke informatie te verschaf-

'We dreigen hier in Nederland kwijt te raken wat vele werknemers, maar ook werkgevers, in de VS graag zouden willen hebben'

fen. En ook hier geldt dat de RvC dient te bepalen wanneer, in welke vorm en welke informatie het bestuur aan de RvC moet verstrekken. Een belangrijk document in deze kan het sociaal jaarverslag zijn, zoals de bestuurder dit kan opstellen om te voldoen aan de informatieplicht jegens de OR op grond van artikel 31b van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR)⁴. Dit jaarverslag zal vanzelfsprekend ook ter beschikking van de RvC staan, de raad zal dit willen beoordelen tegen het belang van de onderneming⁵. Van belang hierbij is dat de WOR bepaalt dat de informatie over de algemene gang van zaken in de onderneming (waarop ook de RvC toezicht dient te houden), waaronder het personeelsbeleid, besproken moet worden in de Overlegvergadering tussen RvB en OR. Voor de RvC is van belang dat artikel 24 lid 2 van de WOR impliceert dat de RvC, in geheel of in vertegenwoordiging, een verschijningsplicht heeft die Overlegvergadering bij te wonen⁶. Het kan zijn dat in de Overlegvergadering de OR de RvC of de vertegenwoordiging daarvan om een oordeel vraagt over het gevoerde en te voeren personeelsbeleid. Zo'n oordeel kan dan uitsluitend gegeven worden als in een vergadering van de RvC de raad tot een oordeel heeft besloten, dat kan niet ad hoc gegeven worden in de Overlegvergadering. Bovendien zal de RvC zich over zo'n oordeel eerst willen verstaan met de RvB en mogelijk ook afzonderlijk met de OR. Over het doel van de verschijningsplicht van de RvC in de Overlegvergadering is de wet niet duidelijk. Het zal zijn om zo tot uitdrukking te brengen dat de RvC er niet

zit alleen voor de aandeelhouders maar voor de onderneming, en dat de RvC de werknemers erkent en respecteert in hun belang voor de onderneming.

Het belangrijkste instrument in het uitoefenen van toezicht is de RvB met raad terzijde te staan, dat geldt dus ook voor het personeelsbeleid. De RvC heeft dus de plicht zich de vraag te stellen op welke punten en aspecten het door de RvB voorgestelde personeelsbeleid in het belang van de onderneming verbeterd kan worden.

Slot

Het pygmalion-effect uit de organisatiepsychologie leert dat wie leidinggeeft vanuit een positief mensbeeld ook betere prestaties ziet. In grotere organisaties kan er niet uitsluitend dirigerend leiding worden gegeven, daar komt het aan op constituerend leidinggeven. Dan moet dat positieve mensbeeld ook gecodificeerd zijn in die constitutie. Het ligt in de aard van de Nederlandse arbeidsverhoudingen dat we op het werk respectvol en met wederzijdse erkenning met elkaar omgaan, ongeacht de positie en opleidingsniveau van medewerkers. Een aantal maatschappelijke en technologische ontwikkelingen, als ook de internationalisering, lijkt een inbreuk te zijn op dat waardevolle Nederlandse model. We dreigen hier in Nederland kwijt te raken wat vele werknemers, maar ook werkgevers, in de VS graag zouden willen hebben. De RvC kan als geen ander het bestuur terzijde staan met advies hoe in het dynamisch complexe veld van tegenstrijdige krachten, de onderneming op een goede humanitaire koers te houden. 

Literatuur

Haskel, J., & Westlake, S. (2018). *Capitalism without Capital: The rise of the intangible economy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Voetnoten

- 1 Deze paragraaf is gebaseerd op publicaties als bijvoorbeeld Andrews, D., Criscuolo, C., & Gal, P. (2015). *Frontier Firms, Technology Diffusion and Public Policy: Micro Evidence from OECD Countries*. Paris. Er is in de internationale economie een kleine groep bedrijven met een arbeidsproductiviteit die een factor 10 hoger is dan gemiddeld. Deze houden de deuren gesloten voor buitenstaanders omdat deze bedrijven begrijpen dat hun efficiënte organisatie van processen een vorm van kapitaal is die niet weg mag lekken. Europese ondernemingen passen management en organisatie onvoldoende aan aan nieuwe (digitale) technologische mogelijkheden (Haskel & Westlake, 2018, p. 81).
- 2 (Kaplan & Norton, 2004, Hoofdstuk 5.)
- 3 De term human resources wordt in dit artikel niet gebruikt; mensen zijn geen productiemiddelen. De kennis die werknemers dragen en inbrengen is dat uiteraard wel.
- 4 De vorm van een sociaal jaarverslag is niet verplicht.
- 5 In Nederland is het gangbaar om te spreken van 'het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming'. Dit miskent dat vele ondernemingen geïncorporeerd zijn in meerdere vennootschappen, soms tot wel honderden. In een enkel geval zijn meerdere ondernemingen geïncorporeerd in één vennootschap. Ook geldt dat het bij ondernemen niet gaat om de vennootschap; de vennootschap is niet meer dan een instrument om (grote, complexe, kapitaalsintensieve) ondernemingen mogelijk te maken. Bovendien, in tegenstelling tot de aandeelhouder maakt de werknemer geen deel uit van de vennootschap. Vandaar dat hier, in navolging van de Deutsche Corporate Governance Kodex, 'het belang van de onderneming' wordt gebruikt.
- 6 Commissie Bevordering Medezeggenschap. (2017). *Vestigen en verstevigen van de relatie tussen RvC en OR: Handreiking voor leden van Raden van Commissarissen*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.