

HR: een 'nieuw' aandachtsgebied voor toezicht-houders

De rol van toezichthouders is qua veelheid en diversiteit van aandachtsgebieden omvangrijker en complexer geworden. Van een reactieve, vooral op financieel toezicht gerichte functie evolueerde die naar een meer proactieve rol met aandachtsgebieden als besturing, risicomanagement, cultuur, duurzaamheid en AI.

Ook het toezicht op Human Resources (HR) heeft zich ontwikkeld. Medewerkers en hun gedrag zijn een bepalende factor voor het functioneren van een organisatie. In de huidige overspannen arbeidsmarkt zijn ze bovendien schaars en kostbaar. Dat HR – of beter: de medewerker – een belangrijke plaats in de portefeuille van het toezicht moet krijgen, is wat **Petri Ykema-Weinen** betreft geen vraag maar een noodzakelijkheid. Zij schetst hoe het toezicht op HR vorm kan krijgen.


Petri Ykema-Weinen

is bedrijfskundige, gespecialiseerd in HR en organisatieontwikkeling. Zij is consultant bij AWWN en GTP en strategisch HR-adviseur voor organisaties in onderwijs en rijksoverheid. Ook is zij toezichthouder in (semi-)publieke organisaties (zorg, onderwijs, onderzoek), vicevoorzitter bestuur NVTZ en bestuurder van goededoelenfondsen.

De rol en positie van raden van commissarissen en raden van toezicht zijn in transitie. In een periode van circa vijftien jaar is de toezichthoudende rol geëvolueerd van een reactieve, vooral gericht op financieel toezicht (hard controls), naar een meer proactieve functie. Een rol waarin naast toezicht op de bestuurder ook aandacht wordt gevraagd voor besturing (soft controls) en voor een toenemend aantal aandachtsgebieden als cultuur, duurzaamheid en AI. In de huidige opleidingen voor en publicaties over intern toezicht wordt deze proactieve rol als essentieel voor het toezicht beschouwd. Een aanvullende ontwikkeling is dat de toezichthouder, zeker in de (semi-)publieke sector, wordt gezien als 'vertegenwoordiger' en kenner van de maatschappij en een actieve rol speelt bij het laten aansluiten van de organisatie bij en (bij voorkeur) het anticiperen op maatschappelijke en technologische ontwikkelingen. Maar ook de traditionele toezichtrol en de daaraan gekoppelde verantwoordelijkheden blijven bestaan. Deze zijn bovendien met de verantwoordelijkheid voor risicomanagement uitgebreid. Kortom: de rol van toezicht is qua veelheid en diversiteit van aandachtsgebieden omvangrijker en

complexer geworden. En dan nu ook nog een vierluik om de aandacht te vestigen op een ander, vaak ondergesneeuwd aandachtsgebied voor toezicht: human resource management. Ofwel, de medewerkers in de organisatie. Kan er ook nog wel bij, denkt u misschien. Moet dit thema echt een specifieke plek op de toezichtagenda hebben?

Waarom aandacht voor HR?

Dat er sprake is van een overspannen arbeidsmarkt, is zo klaar als een klontje. Of het nu gaat om techniek, ICT, beveiliging, zorg of onderwijs: overal is er een schreeuwend tekort aan (gekwalficeerd) personeel. Hierdoor wordt duidelijk hoe essentieel 'de productiefactor' arbeid is voor iedere organisatie. Horeca is minder vaak open, zorg kan niet meer op de gangbare manier verleend worden, in het onderwijs wordt gesproken over een schoolweek van vier dagen. Als vanzelf komt de vraag op hoe moet worden omgegaan met het risico 'arbeidsmarkt' dat op het bordje van het toezicht ligt.

Daarnaast is een veelgehoorde vraag wat een onderneming zou moeten doen om een nieuwe generatie, de millennials, aan te trekken en te behouden. Een zoektocht die aansluit op het eerdergenoemde arbeidsmarktrisico. Overigens is dit een terugkerend vraagstuk, dat zich steeds bij een nieuwe generatiegroep herhaalt. Een derde ontwikkeling is het pleidooi van Monika Milz (Governance Support) om de werkgeversrol van het toezicht met betrekking

tot de bestuurder uit te breiden. Een rol met als aandachtsgebieden:

- Zorgen voor het team aan de top;
- Zorgen voor kwaliteit en continuïteit in de RvC;
- Zicht hebben en houden op kwaliteit en leiderschap in de organisatie;
- Zicht hebben en houden op de werkgevertaken van de bestuurder.

Allemaal aandachtsgebieden voor de toezichthouder met een directe link naar HR (binnen de organisatie en binnen het toezichtsorgaan). En ten slotte zijn er de 17 ESG doelen, waarvan een aantal zich richt op HR-thema's zoals gelijke rechten voor mannen en vrouwen, inclusieve economische groei, werkgelegenheid en fatsoenlijk werk voor iedereen. Deze doelen gaan naar verwachting een rol spelen in de eisen die gesteld worden aan de verantwoording van organisaties. Daarmee komen ze ook op het bord van de toezichthouders te liggen.

Ontwikkeling van het toezicht op HR

Ook het toezicht op HR heeft een ontwikkeling doorgemaakt. In de tijd dat het toezicht vooral op (financieel) terugkijken was gericht, was het toezicht op HR – misschien een beetje gechargeerd – met name gericht op personeelskosten, ziekteverzuim en verloop. Voor deze onderwerpen waren cijfers beschikbaar die een beeld gaven van de gang van zaken in de organisatie. HR was niet of nauwelijks gelinkt aan de strategie. Vanaf de jaren tachtig werd HR steeds meer gezien als een discipline die kan bijdragen aan de strategie van de organisatie door aan te sturen op het aantrekken en behouden van de juiste mens op de juiste plek en door de kennis en vaardigheden van medewerkers te ontwikkelen. De manier waarop we nu tegen HR aankijken, is gebaseerd op de ontwikkelingsgeschiedenis van dit vakgebied.

HR-geschiedenis in een notendop

HR werd en wordt veelal gezien als een ondersteunende discipline, die vaak wordt verengd tot het door HR ontwikkelde instrumentarium. Tot zeker in de jaren zestig van de vorige eeuw lag het accent vooral op het (zo goedkoop mogelijk) aantrekken van medewerkers en het administreren van personele aangelegenheden. Medewerkers werden vooral als een productiefactor gezien. In de loop der tijd kwamen er steeds meer HR-thema's bij. Een belangrijke verandering was het accent op rechtvaardige beloning (gelijk loon voor gelijk werk) door de introductie van functiewaardering als HR-instrument. Met de komst van de Wet op de Ondernemingsraden in 1979 werd de positie van werknemers op het gebied van arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden versterkt en kreeg personeelszaken een positie die verder ging dan belonen en administreren: het zorgen voor arbeidsomstandigheden die passend waren voor onderneming én medewerkers. De rol van de vakbonden is in deze periode ook verbreed. Cao's betroffen niet alleen meer loonafspraken, maar ook afspraken over arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden in de volle breedte. Al met al was er sprake van een vrij technocratische invulling van personele zaken. Een manier van kijken waarvan ook tegenwoordig – ook in het toezicht – nog sporen zichtbaar zijn.

De jaren tachtig en negentig brachten een behoorlijke verandering in HR: uitbreiding van het aantal aandachtsgebieden en vooral een veranderde kijk op HR.

Nieuwe aandachtsgebieden waren onder meer functionerings- en beoordelingsgesprekken, opleidingen en competentie management¹. Ook het beloningsbeleid werd gevarieerder: variabele beloningen, gekoppeld aan de kwaliteit en resultaten van het functioneren, kwamen in praktijk. Later werden aandachtsgebieden als leeftijdsbewust personeelsbeleid, talentontwikkeling, 'onboarding' en niet te vergeten de vele vormen van leiderschapsonwikkeling onderdeel van HR.

Al deze nieuwe aandachtsgebieden zijn ontwikkeld om het functioneren van medewerkers beter te laten aansluiten op de wensen en de cultuur van de onderneming en om medewerkers te behouden. Wat opvalt, is dat HR zich ontwikkeld heeft van 'blauw'² denken, gericht op ratio, hard controls en beheersing, naar meer 'groen' denken, waarin soft controls – gedrag en gedragsverandering, ontwikkeling en leren – centraal staan en waarbij HR de taak heeft bij te dragen aan de gewenste (cultuur) verandering.

HR, cultuur en leiderschap

Human Resources is en wordt gezien als een vakgebied, gepositioneerd in een afdeling en met een eigen verantwoordelijkheid. HR staat opgesteld voor de ontwikkeling en uitvoering van diverse instrumenten en methodes die gericht zijn op het aantrekken en behouden van medewerkers. Veel HR-ontwikkelingen zijn ontstaan als antwoord op de vraag naar het meer/beter aantrekken, binden, en ontwikkelen van medewerkers, zodanig dat zij een passende bijdrage aan de organisatie kunnen leveren. Daarmee is de focus van HR voor een belangrijk deel komen te liggen op het (gewenste) gedrag van medewerkers. Misschien wat bout gesteld, is nu de veronderstelling dat met de inzet van de HR-aanpakken medewerkers worden gestimuleerd en gemotiveerd, waardoor hun welbevinden binnen de organisatie wordt vergroot en zij naar verwachting langer aan de organisatie verbonden willen blijven. Daarnaast wordt aangestuurd op het zodanig beïnvloeden van het gedrag van medewerkers, dat hun functioneren beter aansluit op de gewenste ontwikkeling van de organisatie. Een paar voorbeelden. Variabel belonen (bonussen) kwam in zwang vanuit de verwachting dat met het extra belonen van vooraf afgesproken resultaten de effectiviteit van medewerkers zou toenemen. Functionerings- en

beoordelingsgesprekken zijn geïntroduceerd om als management (en daarmee als organisatie) het gesprek tussen leidinggevende en medewerker structureel te verankeren en tijdig goed functioneren te kunnen stimuleren en minder goed functioneren aan de orde te kunnen stellen. Talentontwikkeling won aan populariteit op basis van de verwachting dat met een gericht aanbod van opleiding, training, coaching en functiewisseling medewerkers beter toegerust worden op bestaande en toekomstige eisen en verwachtingen met betrekking tot hun functioneren. Management Development staat in veel organisaties op de agenda van het bestuur, met als doel voor medewerkers een perspectief op doorontwikkeling naar managementfuncties aan te kunnen bieden en een eigen pool aan managementtalent beschikbaar te hebben voor toekomstige vacatures. En met het onboarding programma wordt beoogd medewerkers een goede en geapprecieerde start in de organisatie te bieden. Goede ontwikkelingen met prima doelen. Maar ook met wat haken en ogen.

Wat in de praktijk opvalt, is dat HR vaak de kartrekker is van deze ontwikkelingen en met handreikingen en instrumentarium komt. En dat het beeld bij het management en het bestuur is dat het 'de speeltjes van HR' zijn, en dat bij HR de verwachting leeft dat het management de voorgestelde HR-ontwikkelingen in praktijk brengt. Hier wringt wel een schoen. Nu HR gericht is op het gedrag van medewerkers (en management) is het in mijn ogen onmogelijk om

'De focus van HR is voor een belangrijk deel komen te liggen op het (gewenste) gedrag van medewerkers'

te blijven doen wat steeds werd gedaan: HR-voorstellen ontwikkelen en vastleggen in documenten, die overdragen aan leidinggevenden en dan overgaan op een nieuwe ontwikkeling. Je kunt vaststellen dat bij iedere genoemde HR-ontwikkeling ander gedrag van medewerker en leidinggevende wordt gevraagd. Voor de leidinggevende begint het al bij het omarmen van het voorstel en het aanpassen van zijn/haar leidinggevende taken naar de medewerkers. Uit mijn eigen onderzoek³ naar variabel belonen in de praktijk, maar bijvoorbeeld ook naar het uitvoering geven aan beoordelingsgesprekken, blijkt dat het voor leidinggevenden al heel lastig is om met een medewerker een gesprek over zijn/haar functioneren te voeren. Het bespreken van het functioneren en toekomstverwachtingen (bijvoorbeeld ook in het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid) wordt door veel leidinggevenden eerder als risico dan als helpend gezien (angst voor verslechterde relatie, voor ziekmeldingen en dergelijke). Veranderingen in HR-methodes en instrumenten vragen daarom om het vroegtijdig betrekken van leidinggevenden (wat vinden zij, wat hebben zij nodig voor implementatie in hun eigen werk?) en het, net als bij iedere organisatieverandering, faciliteren en begeleiden van leidinggevenden en medewerkers. Iedere HR-verandering vraagt om verandering van gedrag en werkwijzen en is daarom meer dan het overdragen van een HR-instrument. Sterker: HR heeft als doel een bijdrage te leveren aan de beoogde cultuurverandering.

Toezicht op HR in tijd van transitie

Voor mij is niet zozeer de vraag belangrijk óf je als toezichthouder HR als aandachtsgebied op je agenda hebt, maar op welke wijze je dit organisatie-aspect een plaats geeft. Belangrijke uitdagingen zijn hierbij: aandacht voor de vraag welke bijdrage van HR wordt verwacht voor strategische doelen; het garanderen van aandacht voor

hard en soft controls, verbreding van je werkgeversrol als toezichthouder en introductie van een nieuwe rol: 'hoeder van de dialoog'. Aan de hand van de drie originele rollen (toezicht, advies, werkgever) en de nieuwe vierde rol, kan dit HR-toezicht als volgt vorm krijgen.

HR voor strategie

Dat medewerkers en hun gedrag een bepalende factor zijn voor het functioneren van een organisatie, is inmiddels wel gemeengoed. En dat de toezichthouder een verantwoordelijkheid heeft voor cultuur, wordt in toenemende mate onderkend. Een vraag voor de toezichthouder is: op welk moment ga je een rol spelen in het toezicht op en het adviseren over veranderingen in cultuur en gedrag, in het kader van de gewenste strategische veranderingen en de voorgestelde wijzen om deze te realiseren? In mijn ogen is het als toezichthouder zaak om bij de start van een veranderde strategische koers de vraag te stellen: wat vraagt dit van leidinggevenden en medewerkers? Ook moet erop worden toegezien dat hierbij niet verengd wordt tot nieuwe structuren en processen, en moet er aandacht zijn voor wat deze betekenen voor ander gedrag, vaardigheden en kennis van leidinggevenden en medewerkers.

Van hard controls naar soft controls

Voor toezichthouders lag bij het toezicht op HR het accent op de cijfers (personeelskosten, ziekteverzuim, verlof) en minder op wat er in de organisatie gebeurde om gewenste ontwikkelingen te realiseren. Lange tijd zijn medewerkers vooral als productiefactor en kostenpost beschouwd. Hun bijdrage moest in de eerste plaats niet te veel kosten en rendabel zijn. Ook is het in veel organisaties nog steeds een belangrijk uitgangspunt dat veranderingen in bijvoorbeeld arbeidsvoorwaarden in ieder geval kostenneutraal moeten zijn. Dit is misschien nog wel te begrijpen, want hoe stel je vast wat bijvoorbeeld een opleidingstraject oplevert, in geld, in (cultuur) verandering? Toch zul je als toezicht-

'Iedere HR-verandering vraagt om verandering van gedrag en werkwijzen en is daarom meer dan het overdragen van een HR-instrument'

houder alles in het werk moeten stellen om methoden te vinden die zicht geven op minder meetbare, maar wel waarneembare veranderingen in de organisatie die de medewerkers betreffen (de soft controls). Mijn idee is om als RvC/RvT niet alleen aandacht te hebben voor de HR-instrumenten, maar het toezicht te verschuiven naar wat er daadwerkelijk gebeurt in de organisatie. Met andere woorden: kijk niet alleen naar de ontwikkeling van een lerende organisatie en de hiervoor ingezette instrumenten en acties, maar vergewis je er ook van wat medewerkers en managers hiervan vinden en of de beoogde veranderingen in de praktijk zichtbaar zijn. Dit kun je achterhalen door met de OR in gesprek te gaan en door ervaringen in de organisatie op te halen.

Adviesrol

Toezicht op en advisering over cultuur en de realisatie van de strategie moeten voor mij centraal staan bij de toezichthouder. Van belang hierbij is om de meerwaarde van HR (aandacht voor medewerkers) een belangrijke rol te geven. Misschien is een van de belangrijkste startvragen wel of HR de rol speelt dan wel krijgt die het zou moeten spelen. Een quote die ik hierover hoorde: 'HR is weer een Dienst Personeel en Organisatie geworden'. HR als onderdeel of ondersteuner van

verandering (cultuur, structuur en processen) is niet altijd vanzelfsprekend.

Juist in deze tijd, waarin personeel een strategische en risicofactor van formaat is geworden en 'cultuur' een verantwoordelijkheid voor het toezicht is, is fundamentele aandacht voor een verankerd strategisch HR-beleid essentieel. Dit kan natuurlijk op meerdere manieren vorm krijgen. Gedacht kan worden aan het opnemen van HR in de board, maar ook aan het verstevigen van operations in de organisatie door het benoemen van een COO, die organisatie, cultuur, verandering en mensen als verantwoordelijkheid heeft. Daarnaast kan en moet de RvC/RvT natuurlijk zijn adviserende rol invullen ten aanzien van de vormgeving van het strategisch personeelsbeleid, de uitwerking van het hiervoor ingezette instrumentarium en de gekozen veranderstrategieën. Het zou niet verkeerd zijn wanneer de raad kennis en ervaring op het gebied van cultuur, verandermanagement en HR in zijn midden heeft. Een optie kan zijn om een commissie personeel en organisatie in te stellen.

Werkgeversrol

Van de eerdergenoemde werkgeversrollen hebben de rollen met betrekking tot zicht houden op kwaliteit en leiderschap in de toekomst en toezien op de werkgeverstaken van de bestuurder een directe verbinding met het HR-aandachtsgebied. Zicht op potentiële opvolgers in de top vraagt van de RvC/RvT aandacht voor beleid en uitvoering van leiderschapsontwikkeling (programma's, potentieel). De verantwoordelijkheid voor toezicht op de werkgeverstaak van de bestuurder vraagt van de toezichthouder om inzicht in de ontwikkeling en uitvoering van het personeels- en arbeidsvoorwaardenbeleid, de waardering hiervan door medewerkers en de effecten die dit heeft op zaken als ziekteverzuim en in- en uitstroom. Voor het bestuur en het toezicht is het van belang om te beschikken over een strategische personeelsplanning, zodat gewenste en noodzakelijke aanpassingen tijdig kunnen worden voorbereid.

'Toezicht op en advisering over cultuur en de realisatie van de strategie moeten centraal staan bij de toezichthouder'

Toekomst voor HR in toezicht

Dat HR, of misschien beter gesteld: de medewerker, een belangrijke plaats in de portefeuille van het toezicht moet krijgen, is wat mij betreft geen vraag maar een noodzakelijkheid. Medewerkers zijn schaars en kostbaar. Alle energie is nodig om goede medewerkers aan te trekken en te behouden. De huidige urgentie vraagt om strategie, beleid en uitvoering die niet per definitie lijken op wat er was. De 'blauwe' HR-instrumenten en protocollen hebben denkkelijk hun langste tijd wel gehad. Evenals het toezicht hierop. Het is van belang om het accent te leggen op en ruimte te geven aan medewerkers, zodanig dat zij uitgedaagd en uitgenodigd worden om (voor langere tijd) bij te dragen aan de organisatie. Dit vraagt van leidinggevendenden dat zij medewerkers individueel aandacht geven, naar hen luisteren en ze faciliteren; méér dus dan het toepassen van HR-instrumenten. Het vraagt van HR om zich te ontwikkelen naar change agent en strategisch partner, in plaats van te focussen op instrumentaria. Het vraagt van bestuurders om visie te hebben op en perspectief te schetsen voor de gewenste ontwikkeling van de organisatie en hier tijdig de gewenste ontwikkelingen rond medewerkers en leidinggevendenden bij te betrekken. En van toezichthouders vraagt het om voeling te houden met maatschappelijke ontwikkelingen, kennis te hebben van

ontwikkelingen op het gebied van cultuur en HR en vooral om zicht te ontwikkelen op hoe medewerkers en leidinggevendenden zich met de beoogde veranderingen kunnen identificeren. 

Voetnoten

- 1 Door de introductie van competentie management kregen 'gedrag en vaardigheden', wat we nu soft controls zouden noemen, een eigen plek in het HR-instrumentarium.
- 2 Naar de kleuren van De Caluwé.
- 3 Belonen in strategisch perspectief. Onderzoek in opdracht Stichting Management Studies VNO-NCW (2000), Van Gorcum, M.C. Langedijk, P. M.L. Ykema-Weinen.