

HRM'er in trek als commissaris

Bedrijven vragen steeds vaker een HR-professional om plaats te nemen op de stoel van de toezichthouder of commissaris. Een slimme zet?

Tekst Henry Haaijer

Begin september had bedrijfsadviesbureau GITP een vacature voor een commissaris. Een van de vereisten: kennis van en ervaring met HRM. Het is nog maar kort geleden dat de HR-professional de grote onbekende was bij raden van commissarissen en raden van toezicht. Sindsdien lijkt het echter dat de HR-portefeuille een grotere rol gaat vervullen. In ieder geval is het aantal HR-aanstellingen (licht) gestegen. Zo werd Wouter Vlasblom, voormalig HR-directeur van Siemens Nederland, vorig jaar voorgedragen als voorzitter van de raad van toezicht van het Trimbos Instituut. Dorine Wekking, directeur HR bij Aon, is sinds twee jaar toezichthouder van het Haga Ziekenhuis en Emmy Habes (HR-directeur Achmea) is lid van de raad van commissarissen bij Oost NV. Hein Knaapen, *global head* of HR van ING Group, heeft maar liefst drie toezichthoudende functies: commissaris bij Coca Cola Enterprises, toezichthouder bij Nuffic, bij de Nationale Reisopera en sinds twee jaar bij Osira Amstelring.

Aandacht voor integriteit

De opmars van de HR-professional onder commissarissen en toezichthouders hangt samen met de toenemende aandacht voor leiderschap, integriteit, gedrag en *governance*.

Steds vaker wordt er hiernaar verwezen als bedrijven en instellingen in de financiële of sociale problemen raken. De media schromen niet om deze kwesties tot schandalen uit te roepen. Bijvoorbeeld bij woningcorporaties (Vestia, Rochdale), het COA en bedrijven als KPMG en SNS.

Aansprakelijkheid

Het toenemend beroep op de HR-professionals als toezichthouder komt ook door het snel groeiend besef van aansprakelijkheid. Commissarissen en bestuurders worden steeds vaker aangesproken op wanstprestaties, daarnaast is er in de afgelopen jaren sprake van een groeiend publiek besef. In een aantal gevallen werd geprobeerd om reeds uitgekeerde bonussen aan topbestuurders terug te vorderen, zoals bij InHolland, Imtech en Vestia. De toezichthouders hadden kennelijk te laat door dat de prestaties van het bestuur helemaal geen beloning verdienden.

Nieuwe vaardigheden

Het besef dat er nieuwe vaardigheden nodig zijn bij commissarissen en toezichthouders bestaat al iets langer. In 2009 werd geconstateerd dat steeds meer commissarissen opstapten vanwege *bad governance*. Zo weigerde De Nederland-

sche Bank een Verklaring van Geen Bezwaar te geven aan Henjo Hielkema, president-commissaris van SNS Reaal.

De roep om de HR-commissaris loopt parallel met deze ontwikkeling. Twee jaar geleden zette leiderschapstrainer Dien de Boer-Kruyt, commissaris bij tal van organisaties zoals Reed Elsevier, Douwe Egberts en Allianz, het onderwerp openlijk op de agenda. HR, zo betoogde ze, beïnvloedt in toenemende mate de organisatiestrategie. Ze verwees naar het voorbeeld van PostNL waar CEO Harry Koorstra een bonus weigerde vanwege het hoge aantal ontslagen. Volgens De Boer-Kruyt een voorbeeld van een raad van commissarissen die de antenne mist voor wat er gebeurt in de organisatie en in de samenleving.

Gedrag beïnvloeden

Het toezicht op bedrijven en instellingen vraagt niet alleen meer om sturing op financiële KPI's. De afgelopen jaren is duidelijk geworden dat financiële sturing alleen niet volstaat voor levensvatbaarheid. Toezicht op bedrijven en instellingen is complex geworden. De vroegere vergadercyclus van vier keer per jaar volstaat in veel gevallen niet meer. In toenemende mate is leiderschap een vaardigheid die aan commissarissen en toezichthouders wordt gesteld. De commissaris of toezichthouder moet weten hoe gedrag te beïnvloeden is. Dat is bij uitstek een vaardigheid die te vinden is bij HR.

De commissaris moet weten hoe gedrag te beïnvloeden is. Dat is bij uitstek een vaardigheid van HR

De groeiende aandacht voor leiderschap, integriteit, governance en aansprakelijkheid maken HR inderdaad onmisbaar in toezichthoudende organen. Steeds meer bedrijven en instellingen gaan op zoek naar gereputeerde HR-professionals die het toezicht kunnen verrijken met kennis van deze onderwerpen. Opleidingen voor commissarissen aan Tias, Nyenrode en RSM hebben het curri-

culum voor commissarisopleidingen ook aangepast. Daar is steeds meer aandacht voor HR en leiderschapsvaardigheden.

De vraag naar HR-professionals als commissaris of toezichthouder zal verder toenemen de komende jaren, zo is de verwachting. Niet elke HR-professional is daarvoor geschikt. De persoon moet beschikken over een flinke HR-expertise en kennis hebben van toezichthouden. Er is een hoge mate van sociale intelligentie vereist, want de toezichthouder moet het vraagstuk van de missie van de organisatie kunnen vertalen in gedragsnormen. De HR-professional moet verder goed kunnen 'assessen' om de vereiste informatie over governance en gedrag in de organisatie te achterhalen.

Zijn er genoeg?

De verwachting is dat integriteit in samenhang met strategie en sociaal beleid de komende jaren hoog op de maatschappelijke agenda blijft staan. De vraag naar de HR-toezichthouder zal de komende jaren dan ook blijven stijgen. Het probleem daarbij is de beschikbaarheid. Zijn er wel genoeg geschikte HR-professionals om aan de vraag te voldoen? Niemand die het nog weet.



Henry Haaijer
 oprichter en partner
 Higher & Company

