

 **Rapport**

Bestuur en HR.

De blik van RvC's en CEO's op
het vak van HR

Aanleiding

HR, people & culture of toch wat anders?

Onze kijk op het vak verandert, en daarmee ook de functienamen. Van Personeelszaken naar HR en People & Culture. Ook bij Bunchmark worstelen we soms met de termen. Wat dekt de lading van wat we doen?

Is HR niet ouderwets?

Wat past binnen de visie van onze klanten? Irene schreef voor CHRO [een blog](#) over het onderwerp en onze keuze om 'structure' toe te voegen aan People en Culture.

Vergeef ons, ook in dit rapport gebruiken we de termen door elkaar heen; P&C en HR. Aan het einde van de dag weet iedereen waar we het over hebben; jouw medewerkers.

Een andere bril

De wereld om ons heen verandert sneller dan ooit. Technologie, maatschappelijke verwachtingen en nieuwe generaties werknemers zorgen voor verschuivingen in wat we van organisaties (en hun leiders) vragen. Ook het vakgebied People & Culture is volop in beweging.

Toch merken we dat wij, als professionals in dit vak, vaak kijken door onze eigen bril: we reflecteren op leiderschap, cultuur en structuur vanuit het perspectief van onze klanten en onze expertise. Een behoorlijke dosis professionele bias. Interessanter om te kijken hoe bestuurders die niet dagelijks met People & Culture bezig zijn naar deze thema's kijken. Juist die vraag was cruciaal, veel beslissingen over organisatieontwikkeling worden door bestuurders die daar minder vanzelfsprekend mee bezig zijn, ingegeven.

De nieuwsgierigheid naar hun blik was het startpunt van onze verkenning.

De zomer van luisteren

In nazomer van 2025 ging Bunchmark in gesprek met twintig CEO's en leden van Raden van Commissarissen (RvC) en Toezicht (RvT). Open gesprekken, gericht op inzicht, niet op bewijs. We vroegen hoe zij naar de uitdagingen rond People, Culture & Structure kijken: wat houdt hen bezig, wat zien ze gebeuren, en welke rol zien ze voor zichzelf en voor HR?

De gesprekken leverden een rijk beeld op van reflectie, spanning en potentie. Hieronder delen we de belangrijkste thema's die we tegenkwamen.

Rapportage

Digitalisering zal tussen
2025 en 2030

22%

van de huidige banen beïnvloeden.

1 op de 5 banen

verdwijnt, verandert, of wordt
vervangen door technologie.

Tussen 2025 en 2030
verdwijnen wereldwijd

92 miljoen

banen.

Tegelijkertijd ontstaan er

170 miljoen

nieuwe banen

Dat is netto

+ 7%

totale werkgelegenheid

bron: Future of Jobs Report 2025 - World
Economic Forum

01 AI en HR - het toekomstgesprek dat eigenlijk nog moet beginnen

Voor RvC's is kunstmatige intelligentie een belangrijk en urgent thema. Zij zien AI als een structurele verandering van werk en rollen, en stellen vooral de vraag: *wat doen we met de tijd die vrijkomt als medewerkers efficiënter worden?*

Veel RvC-leden zien hierin een verantwoordelijkheid voor HR: om actief richting te geven, werk opnieuw te ontwerpen en vrijgekomen capaciteit te benutten voor innovatie en ontwikkeling. Ze beschouwen AI niet alleen als technologisch vraagstuk, maar als een cultuur- en mensvraagstuk.

Bij CEO's lag de nadruk minder op de toekomst, en meer op de dagelijkse realiteit: het draaiend houden van de organisatie, omgaan met tekorten en druk op resultaten. De eerste experimenten worden gestart. Het gesprek over de langere termijn betekenis van AI voor mensen en werk moet daar vaak nog beginnen.

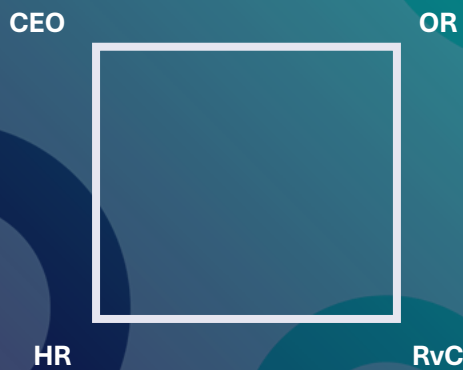
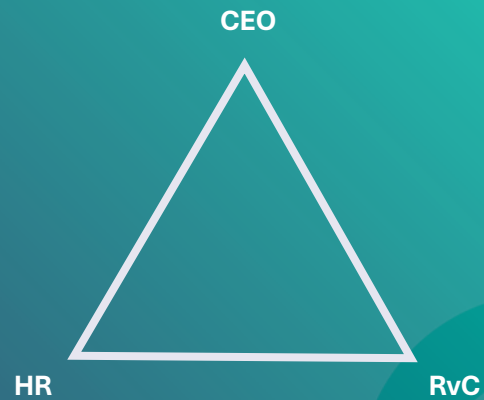
“

Ik zie het als CEO hard gaan; het effect van AI op HR, we hebben steeds minder mensen nodig binnen ons HR shared service center.”

02 Reflecteren of reageren

Een opvallend verschil tussen de twee groepen zit in hun tijdshorizon. RvC-leden bleken makkelijker bereikbaar en toonden een sterke behoefte aan inspiratie en reflectie. Zij kijken bewust naar de lange termijn, voorbij de waan van de dag. CEO's daarentegen bleken lastiger te spreken, vaak opgeslokt door operationele prioriteiten.

Het verschil zegt veel over de dynamiek van besturen: waar RvC's reflecteren, reageren CEO's. En juist daar ligt een kans voor HR. De HR-functie kan de brug slaan tussen reflectie en realiteit – tussen de strategische afstand van de RvC en de dagelijkse hectiek van de CEO.



03 De driehoek CEO – RvC – HR

De kwaliteit van het gesprek over HR onderwerpen hangt sterk af van de relatie tussen RvC, CEO en HR directeur. Of de leden van de RvC de HR directeur spreken, hangt sterk af van de ruimte die de CEO hiervoor maakt. Waar die ruimte er wél is, ontstaat een rijker gesprek – over cultuur, leiderschap en organisatieontwikkeling.

Formeel gezien komt HR vooral aan tafel bij onderwerpen als beloning en vlootschouw. Informeel echter blijkt de rol van HR veel groter, maar minder zichtbaar. Veel RvC's zien potentie in een stevigere HR-rol op strategische thema's: cultuurverandering, leiderschapsontwikkeling en de toekomst van werk. Ze noemen HR "de ogen en oren van de organisatie" – maar vinden dat die inzichten nog te weinig worden ingebracht op bestuurlijk niveau.

RvC-leden geven aan HR vaker te willen betrekken, juist omdat dit het gesprek verbreedt voorbij cijfers, dashboards en remuneratie. Ze zien dat HR veel gevoel en kennis heeft over wat er werkelijk speelt, maar dat dit nog onvoldoende wordt benut. Toch groeit

het besef dat cultuur een te belangrijk thema is om aan toeval over te laten.

Ook wordt de driehoek RvC – OR – Bestuur regelmatig genoemd als belangrijk samenspel, maar HR ontbreekt daar vaak in. Terwijl juist in die driehoek het gesprek gaat over onderwerpen zoals gedrag, productiviteit, samenwerking en de inbreng van HR is hierbij juist zo onmisbaar.

“

Ik ga als voorzitter van de RvT altijd op zoek naar een vertrouwensband met de HR directeur, zo heb ik nog beter voeling met de organisatie. ”

Rapportage

Verdieping

In dit artikel van EY worden de kansen en risico's van multigenerationele werkvloer besproken. Werk naar een strategische workforce planning waarbij de verschillende leeftijden en generaties bewust worden meegenomen.

'Vermoeidheid' heet nu 'burn-out'. 'Verdriet' is een 'trauma'. We herdoopten wat ooit een gewoon deel van het leven was tot iets waarvoor een interventie, een label of een protocol nodig zou zijn. Zijn we bezig een generatie te vormen zonder weerbaarheid? [Lees dit artikel.](#)

04 Generaties, grenzen en wendbaarheid

Vrijwel alle deelnemers aan ons onderzoek behoren tot een oudere generatie leiders. Velen benoemden expliciet dat het omgaan met jongere generaties nieuwe vragen oproept.

“Je kunt niet meer alles zeggen.”
“Het is zoeken naar nieuwe omgangsvormen.”

Die terughoudendheid leidt tot voorzichtigheid en soms tot een rem op bevologenheid en innovatie. Waar men vroeger sprak over 'ruimte geven', spreekt men nu over 'grenzen bewaken'.

Toch is juist het onbevangene, het speelse en het persoonlijke gesprek essentieel voor vernieuwing. Het vraagt van leiders een ander soort wendbaarheid: niet in strategie, maar in houding. Toch nieuwsgierig blijven, en het gesprek aangaan over wat er nodig is en waar wellicht rek zit. En het vraagt van HR de moed om die gesprekken aan te jagen, ook wanneer ze ongemakkelijk zijn.

05 Wat níet op tafel ligt

Misschien wel het meest opvallende inzicht uit de gesprekken: de thema's die níet genoemd worden. Diversiteit en inclusie, nog geen drie jaar geleden prominent op iedere bestuursagenda, lijken grotendeels verdwenen uit de bestuurskamers.

Ook sociale veiligheid – maatschappelijk nog altijd een urgent thema – komt nauwelijks aan bod.

Cao's en vakbonden worden wél genoemd, maar vooral vanuit onzekerheid over hun toekomst. Bestuurders lijken zoekende naar een nieuw evenwicht tussen formele structuren en de realiteit van veranderende arbeidsverhoudingen.

Deze stiltes zeggen veel. Niet zozeer over onwil, maar over comfortzones: sommige onderwerpen voelen uitgepraat of te complex, en verdwijnen daardoor van tafel.



Reflectie

Reflectie: wat betekent dit voor ons vak?

Wat ons het meest trof, is dat bestuurders wél willen praten over de menskant van organisaties, maar vaak niet weten hóé. Ze zoeken taal, structuur en houvast. En precies daar ligt de rol van People & Culture-professionals.

Wij kunnen de brug slaan tussen reflectie en realiteit. Wij kunnen helpen het gesprek over cultuur, leiderschap en gedrag te voeren op strategisch niveau – niet alleen bij crises, maar juist in tijden van groei.

Het is aan ons om die uitnodiging te doen: niet wachten tot we worden gevraagd, maar het gesprek zelf agenderen. Want waar mensen en organisaties veranderen, hoort de menskant niet op de achtergrond, maar aan tafel.

Blijf in gesprek

De toekomst van werk begint niet bij technologie of strategie, maar bij het gesprek over de mens daarachter.

Daarom blijven we in gesprek met bestuurders, toezichthouders en HR-leiders over de thema's die ertoe doen. Wie mee wil denken of zijn eigen perspectief wil delen, is van harte welkom om aan te sluiten.

Besturen in beweging vraagt om leiders die luisteren en om HR dat het gesprek blijft voeden.



Bunchmark HR
November 2025

www.bunchmark.com

Deymanstraat 18B

1091 GM Amsterdam