

Human resources

Integratie van 'people governance' in het beslissingsproces

Valérie Kokoszka

Door de economische, sociale en technologische moeilijkheden die bedrijven ondervinden op het vlak van 'werkgemeenschappen' in de brede betekenis van het woord, zijn de bedrijfsbeheermodellen die enkel gericht waren op de tevredenheid van de aandeelhouders of de rentabiliteit inmiddels verouderd. Dat is de reden waarom zowel de OESO als de EU vragen om in de beslissingsprocessen voortaan meer rekening te houden met de menselijke factor. In deze context heeft Serge Hubert, voorzitter van de stichting EPEGON, onlangs een boek gepubliceerd met als titel *'Décider la gouvernance humaine'* (Epegon Foundation, Couthuin, 2008). In dit boek staan de aanbevelingen van de commissie *people governance* in de vorm van een handvest. In dit artikel nemen we de aanbevelingen van deze commissie, die vooral bestaat uit bestuurders en personeelschefs, onder de loep.

'People governance' als logisch gevolg van 'corporate governance'

Net als andere Europese wetgevingen, heeft de Belgische wet een aantal praktijken voor deugdelijk bestuur opgelegd. Voor beursgenoteerde ondernemingen zijn ze samengebracht onder de code Lippens en voor niet-beursgenoteerde ondernemingen onder de code Buysse. Het handvest van de commissie *people governance* wil deze codes aanvullen en versterken door in de *corporate governance* meer en specifieke aandacht te besteden aan *people governance*. Het menselijke aspect komt immers weinig aan bod in deze codes omdat ze eigenlijk voor andere doeleinden werden opgesteld. *People governance* wordt gedefinieerd als 'een geheel van ethische regels en gedragslijnen die de mens in alle stadia van het beslissingsproces beter aan bod laten komen' (cit.p. 122).



Serge Hubert, auteur van *'Décider la gouvernance humaine'* (Epegon Foundation, Couthuin, 2008)

People governance is de integratie van de menselijke factor in alle stadia van het beslissingsproces.

People governance wil de principes van de corporate governance versterken in die mate dat ze een niet te verwaarlozen bijdrage levert aan de ontwikkeling van de ondernemingsgeest, de verhoging van de 'kwaliteit van de beslissings- en controleprocessen van de leidende structuren' (ID, p. 120), de evaluatie van de prestaties en, meer algemeen, de responsabilisering van alle betrokken actoren. Vanuit dit standpunt ontplooit *people governance* zich volgens twee belangrijke assen: enerzijds verkrijgt ze de beslissingsprocessen en anderzijds versterkt ze de socio-professionele banden, deelt gemeenschappelijke waarden, realiseert doelstellingen en maakt de onderneming of de instelling rendabel. Het is echter belangrijk dat *people governance* in het beslissingsproces rekening houdt met alle actoren, zowel intern als extern.

De beslissingsprocessen van *people governance* kunnen een economische, manageriële, technologische of institutionele impact hebben.

Vier soorten processen bij bezinning over 'people governance'

Door rekening te houden met de menselijke factor ontstaan tal van nieuwe beslissingsprocessen die op verschillende wijze toegewezen worden door het menselijke bestuur. Er zijn a) de processen met een **economische** impact die betrekking hebben op de verantwoordelijkheid van elke actor voor het behalen van de doelstellingen en de rentabiliteit; b) de processen met een **manageriële** implicatie die een relatie creëren tussen de verschillende actoren door het geheel van vereisten, plichten, engagementen en beloftes die hen binden binnen de werkgemeenschap te herdefiniëren; c) de processen met een **technolog**ische implicatie die betrekking hebben op de organisatie van het werk en de eventuele wijziging van de professionele tijd en ruimte; en ten slotte d) de processen met een **institutionele** impact die betrekking

hebben op de sociale en collectieve relaties door middel van wettelijke organen zoals de ondernemingsraad of de syndicale afvaardiging (Cf. p.124).

Kiezen voor het invoeren van een gestructureerde en georganiseerde *people governance* is een werk van lange adem, met een meer of minder breed spectrum naargelang van de specificiteit van elke onderneming; een werk waarvan de omvang zal afhangen van de definitie en de reikwijdte die de beslissingsorganen binnen hun 'werkgemeenschap' willen toekennen aan *people governance*. Het handvest *people governance* schetst daarom enkel de krachtlijnen voor elk *people*-managementproject.

Negen aanbevelingen van de commissie 'people governance'

Omdat het gaat om een transversale, duurzame en beslissende operatie voor het beheer van een onderneming bepaalt de **eerste aanbeveling** van de commissie dat het op gang brengen van het debat over *people governance*, op eender welke plaats van de onderneming, onder de bevoegdheid van de Raad van Bestuur (RvB) valt die over de nodige autoriteit beschikt om de strategie van de onderneming te bepalen. De **tweede aanbeveling** bepaalt de belangrijkste taak van de RvB op het vlak van *people governance*. Ze stelt dat de RvB 'een beslissingsbevoegde instantie is die zich tot taak stelt de bevoegdheden en middelen aan te brengen die bijdragen tot de ontwikkeling van het principe van een *people governance*' (ID, p. 125). Eén ervan is het verduidelijken van de rol van de HR-manager die de integratie van *people governance* op de voet opvolgt.

De RvB dient regelmatig geïnformeerd te worden over de toepassing van het *people governance* beleid en de voorzitter van de raad van bestuur zal zich ervan vergewissen dat de beheerders die dit wensen zich meer kunnen bezighouden met *people governance* en hierin opgeleid kunnen worden (**derde aanbeveling**).

De **vierde aanbeveling** stelt het **richtplan van de implementatie** op. Ze stelt voor dat de RvB een oriëntatienota publiceert over het specifieke kader waarin hij de toepassing van de *people governance* wil laten

gebeuren en de finaliteiten en fundamentele waarden preciseert die hij wil verdedigd zien. Deze oriëntatienota zal de basis vormen van een lastenboek dat wordt opgesteld door een afgevaardigde die verantwoordelijk is voor de uitvoering van de *people governance* (een afgevaardigde die, zoals we verder zullen zien, iemand anders moet zijn dan de HR-manager). Ze zal dus de eventuele rol van het uitvoerend management, van het directiecomité en zelfs van de ondernemingsraad bepalen. De oriëntatienota zal eveneens de budgettaire en organisatorische structuur bepalen die wordt vooropgesteld voor de uitvoering van de missie. Hiervoor kan eventueel een beroep worden gedaan op een stuurgroep. Tot slot zal de RvB beslissen over de meest geschikte communicatiewijze om de oriëntatienota te verspreiden.

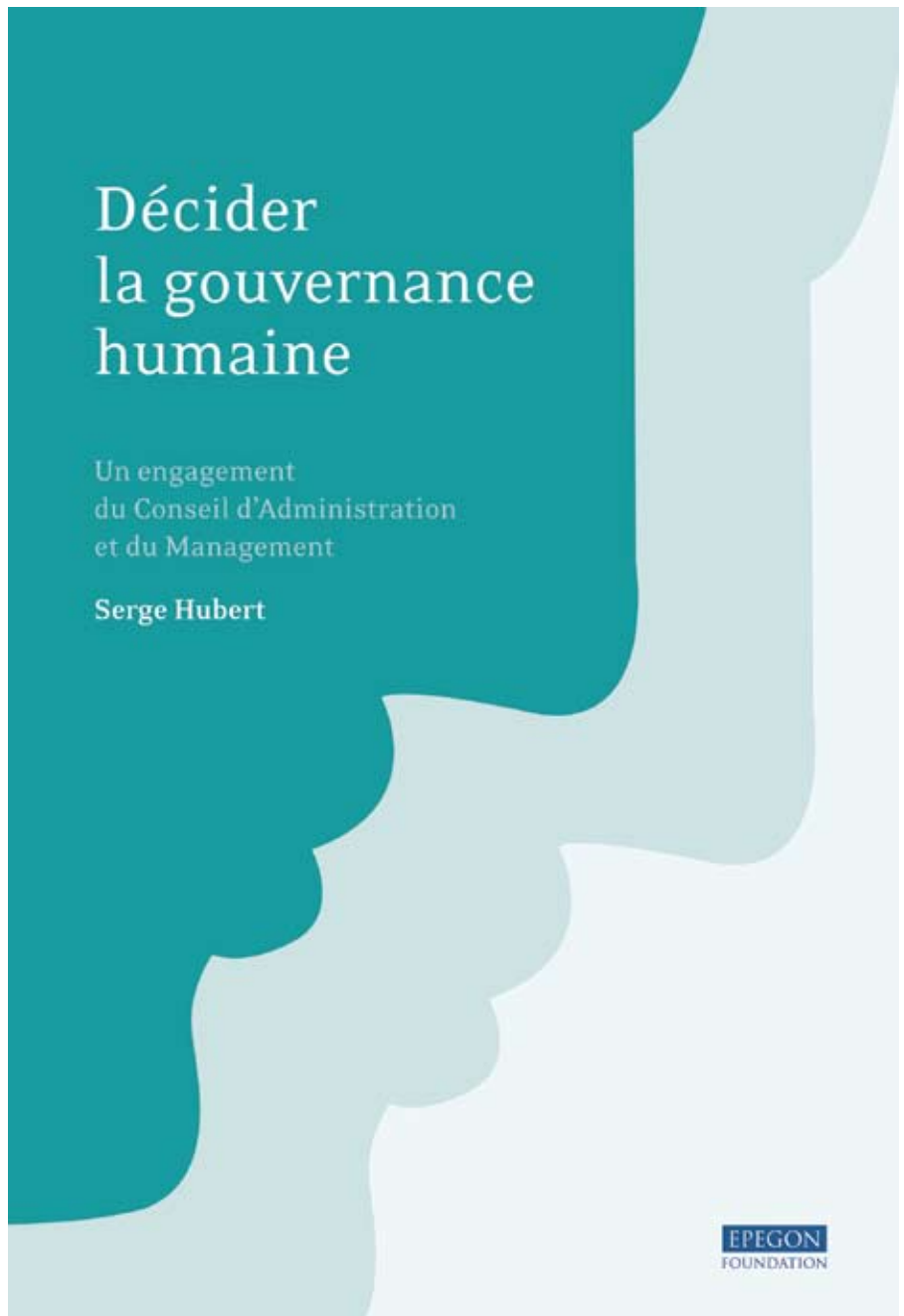
De **vijfde aanbeveling** specificeert de aard van het mandaat dat toegekend wordt voor de uitvoering van de *people governance*. De mandataris heeft de dubbele missie van de RvB nauwkeurig en ten gepaste tijde te informeren over de toepassing van het *people-governance*beleid en dit beleid uit te voeren met oog voor de coherentie van de praktijken, hun gelijkheid, hun menselijkheid en hun zichtbaarheid. Om redenen van onafhankelijkheid moet vermeld worden dat het mandaat wordt toegekend met uitsluiting van de actieve deelname van de raadgevende loon-, benoemings- en auditscomités, zoals wordt aanbevolen in de *corporate governance codes*. De mandataris zal dus, in de meeste gevallen, een bestuurder en/of een lid van het directiecomité zijn. In het kader van zijn mandaat zal hij: '1) de RvB bijstaan en assisteren bij de opstelling van de 'oriëntatienota' en het 'lastenboek' die van toepassing zijn op de ontwikkeling van het 'people-governanceplan'; 2) voor de RvB het jaarverslag van de *people governance* opstellen; 3) alle actoren ondersteunen die een invloed hebben op

De RvB neemt het initiatief van de *people governance* en brengt de bevoegdheden en middelen aan die bijdragen tot de ontwikkeling van het principe van een *people governance*.

de *people governance*. Dit veronderstelt een netwerk van interne en externe actoren van de onderneming; 4) met de steun van het uitvoerend management ervoor zorgen dat het richtplan voor *people governance* werkelijk wordt gelanceerd in de operationele entiteiten; 5) het directiecomité in het bijzonder informeren over de impact van genomen beslissingen; 6) in het richtplan de verschillende reacties, aanpassingen of heroriëntaties van de beslissingen opnemen; 7) de PG-scenario's aangaande de geanticiperde wijzigingen leveren, en dit in verschillende contexten zoals de wil om de strategie van de onderneming te veranderen, de mogelijke conflicten of de louter verkennende benaderingen door de onderneming met het oog op haar sociale en/of economische toekomst' (ID, pp. 128-129).

De **zesde aanbeveling** preciseert het operationele aspect van de *people governance* door op pragmatische wijze de algemene doelstellingen van het stuurplan van de mandataris te bepalen, de validatie ervan door de RvB en de minimale elementen die het plan moet bevatten.

Bij de realisatie van een efficiënt plan moeten een aantal algemene doelstellingen nagestreefd worden, in casu de ontwikkeling van een social-managementbenadering met een breed spectrum, waarbij alle actoren betrokken zijn en dit in samenhang met de strategische, menselijke en economische doelstellingen; het gebruik van een methodologie die rekening houdt met de samenhang en de zichtbaarheid van de praktijken; het leveren van scenario's over de evolutie van indicatoren en parameters inzake *people governance*; toelichting over de impact van beslissingen en manageriële praktijken; en ten slotte de versterking van de socio-professionele banden (cf. p. 129-130). De RvB zal vervolgens drie essentiële dimensies van het plan goedkeuren waaronder, in eerste instantie, de 'declinatie van de strategische impacten volgend uit het businessplan' op het vlak van directe en indirecte kosten en de financiële gevolgen – die verdergaan dan enkel de verloning – of nog het vermogen om rekening te houden met de evolutie van de wetgevende en politieke omgeving die een rechtstreekse of onrechtstreekse impact heeft op het social management. Een andere zeer belangrijke dimensie is de 'culturele dimensie' die een duidelijke en gedeelde visie en opdracht van de onderneming vertaalt.



Deze culturele dimensie komt er niet zomaar. Het begrip en de interpretatie van waarden verschilt immers vaak waardoor er binnen de onderneming incoherente praktijken kunnen ontstaan. Het is trouwens de samenhang tussen de manageriële praktijken, de visie en de vastgestelde waarden die tegelijk de bepalende en de problematische as van het plan vormt. De samenhang tussen het businessplan en de organisatiewijzen moet geverifieerd kunnen worden, en ook de samenhang tussen de beschikbare processen, de technologische oplossingen en de infrastructuur en de samenhang tussen de gedragingen en de scenario's van het businessplan.

In het richtplan moeten de finaliteiten en aanbevelingen die worden geleverd door de oriëntatienota opgenomen worden, net als de assen voor het operationele beleid. Vanuit dit standpunt bestaat het richtplan dus vooral uit specifieke projecten en acties. Deze acties zijn de basis van een 'klassiek' beheersproject, dit wil zeggen dat ze opgevolgd en geëvalueerd zullen worden volgens te bepalen modaliteiten. Er moeten richtlijnen en indicatoren opgesteld worden die voldoende pertinent zijn om de concretisering van het *people governance* plan in de praktijken van de onderneming correct te kunnen evalueren. De resultaten worden vervolgens meegedeeld aan de RvB

zodat ze de realisaties van de *people governance* kan evalueren en zelfs de assen kan wijzigen in functie van de verschillende uitgewerkte scenario's en de 'respons' van de actoren. "De voorwaarden voor een succesvolle integratie van het people governance plan liggen niet alleen in het vermogen om van het plan af te wijken maar ook en vooral in het vermogen om samen te werken en alle partners van de onderneming te mobiliseren" (ID, p. 133) wordt benadrukt in het boek.

De **zevende aanbeveling** bepaalt de oprichting van een auditcomité van de people governance. De belangrijkste taak van dit comité bestaat erin om na te gaan of PG werkelijk wordt toegepast en of de normen en doelstellingen worden gerespecteerd maar ook om de Raad van Bestuur te informeren in het kader van zijn beslissingen. De **achtste aanbeveling** preciseert om deze reden nogmaals dat people governance geen beheersproject van *human resources* is (binnen de onderneming) maar een bestuurswijze van een onderneming boven human resources die de menselijke factor centraal stelt in de beslissingsprocessen. Daarom zou het wenselijk

zijn om in het jaarverslag van de onderneming een rapport op te nemen over people governance (**negende aanbeveling**), zodat de beheerswijzen zichtbaar zijn en aan iedereen gecommuniceerd worden.

Conclusie

Dit laatste element toont duidelijk aan dat people governance moet opgevat worden als een natuurlijk gevolg van corporate governance. People governance is een aanvulling en versterking van de corporate governance door de menselijke factor op te nemen in alle beslissingsprocessen die de 'werkgemeenschap' van de onderneming aangaan, niet enkel de interne maar ook de externe human resources van de onderne-

ming, zoals aandeelhouders, leveranciers, partners enz. Om dit te doen moet elk people governance plan de modaliteiten van zijn verhouding tot de mens bepalen, de waarden, objectieven en finaliteiten beschrijven en, om echt efficiënt te zijn, de 'ondernemingscultuur' vertalen in samenhangende projecten en acties zowel met de waarden als de vooropgestelde doelstellingen. Het is dankzij deze samenhang tussen geest en acties dat people governance zijn intrinsieke doelstellingen zal kunnen bereiken: versterking van de 'werkgemeenschap' door een verbetering van de kwaliteit van de beslissings- en controleprocessen, evaluatie van de processen en de responsabilisering van alle actoren om de algemene doelstellingen te bereiken, waaronder de rentabiliteitsobjectieven. ■

Meer informatie:

Op de website www.epegon.eu

Mr. Alexandre Cleven, gedelegeerd bestuurder van het Sociaal Secretariaat Partena, onthult het geheim van de succesvolle integratie van people governance binnen zijn organisatie.



mediplanet.tv

Invitation meeting 15/01/09

**“Open up your mind,
see communication come true
on MediPlanet.tv”**

Future of webTV and web 2.0 applications
in the medical world

Thursday 15/01/2009 at 14H00
Flagey – studio 5
1050 Brussels (free parking)

Details and subscription www.mediplanet.be/meeting

medisphere

In collaboration with

medifeer