

People Governance vragenlijst

De vragenlijst is geen set van vragen die rechtstreeks aan de Raden van Bestuur of aan de Raden van Toezicht worden gesteld. Het zijn vragen die elke bestuurder volgens zijn geweten beantwoordt, om dan vrij te beslissen of hij er gevolg aan geeft in zijn persoonlijk handelen of om zijn denkoefeningen met de collega's van zijn Raad te delen. Tal van corporate governance codes helpen trouwens om deze vragen te beantwoorden.

Het beheer van de belanghebbenden of stakeholdermanagement

1. Hoe kunnen de werkwijzen van het stakeholdermanagement formeel vorm krijgen, operationeel ingevoerd worden en bekend zijn bij de Raad van Bestuur en het directiecomité?
2. Welke plaats moeten de werknemers specifiek krijgen in het stakeholdermanagement?
3. Hoe kan van de werkwijzen in het stakeholdermanagement een (jaarlijks) agendapunt op de vergadering van de Raad van Bestuur gemaakt worden en hoe kunnen ze worden besproken tussen de beheerder en het management?
4. Wat zou aan de werknemers meegedeeld kunnen worden?
5. Is het mogelijk om in de Raad van Bestuur te komen tot een consensus over het people governance model?
 - a. Zijn er concrete initiatieven op dat vlak mogelijk?
 - b. Kan overwogen worden om een comité met de voorbereiding van het onderwerp te belasten?
6. Kan het jaarverslag rapporteren over de people governance in de onderneming en over haar werkwijze, haar nut en de zin die men er wil aan geven?
7. Welk profiel moeten de bestuurders en het management, de raad van bestuur hebben om te slagen in zijn stakeholderbeleid en in het bijzonder in verband met de werknemers?

Het ethisch leiderschap

8. Hoe bij de Raad van Bestuur en het management tot een consensus komen inzake de formele vormgeving van de gewenste ethische cultuur in de onderneming?
9. Hoe op geregelde tijdstippen bij de Raad van Bestuur en bij het management de gelegenheid scheppen om de gewenste ethische cultuur in de onderneming te bespreken?
10. Hoe kunnen de Raad van Bestuur en het management het onderwerp van de gewenste ethische cultuur een blijvend belang toekennen en alle bestanddelen van de onderneming sensibiliseren?
11. Hoe de gedragsvaardigheden die in dit kader worden waargenomen, praktisch en ethisch beoordelen?
12. Hoe het mandaat van een bestuurder die tekort schiet op een juiste manier niet verlengen of stopzetten? Hoe de geleerde lessen voor de Raad kristalliseren?
13. Hoe kan de Raad deze dimensie van ethische cultuur invoegen in het proces voor de aanwerving en de verlenging van het mandaat van een bestuurder of een bedrijfsleider? Welke rol kan de Voorzitter van de Raad in dit geval spelen?

Voorselectie, selectie en onthaal van de bestuurder

14. Hoe een vooruitziend beheer invoeren voor de aanwerving en de opvolgingsplannen in de Raad van Bestuur en de strategische behoeftes van de onderneming gepast invullen?
15. Hoe het comité machtigen dat de bestuurders zal voorselecteren of selecteren?
16. Welk type dossier moeten de leden van dit comité aanleggen zodra de procedure start?

17. Hoe een punt zetten achter de rol van de Voorzitter van de Raad in dit kader?
18. Over welke elementen beschikt het selectiecomité om te begrijpen welk type van samenstelling en van profielen voorop staat bij de oprichting of de uitbreiding van de Raad van Bestuur?
19. Hoe een of de profielen van de gewenste bestuurders schetsen?
20. Hoe de lijst opmaken van de kerncompetenties en –waarden waarover de kandidaat-bestuurders liefst beschikken?
21. Hoe een gids voor het sollicitatiegesprek tussen de kandidaten en de Voorzitter van de Raad of het comité dat ze moet voorselecteren of selecteren opstellen?
22. Hoe het mandaat van een bestuurder die tekort schiet op een juiste manier niet verlengen of stopzetten? Hoe de geleerde lessen voor de Raad kristalliseren?
23. Welk type van informatie is nuttig om aan de aandeelhouders mee te delen inzake de opvolging van de selectie van de kandidaat-bestuurders?
24. Welke types van verslagen kan het comité dat gemachtigd is voor de voorselectie of de selectie voorzien voor de Raad van Bestuur of de Raad van Toezicht?
25. Hoe een vragenlijst opstellen voor de zelfbeoordeling van de vormingsbehoeften van de bestuurder die de Raad benoemde?
26. Hoe structuur geven aan een beleid van vorming bij het onthaal en van doorlopende vorming van de nieuwe en bekrachtigde bestuurders?

De prestatie van de Raad van Bestuur

27. Hoe de verscheidenheid in de profielen van de bestuurders in de Raad bepalen en waarborgen?
28. Hoe kan de Raad nagaan of de bestuurders de activiteit van de onderneming en van het management daadwerkelijk volgen (betrokkenheid/motivering)?
29. Hoe het werk van de nieuwe bestuurders beoordelen?
30. Welke rol kan de Voorzitter in dit kader spelen?
31. Hoe structuur geven aan een beoordelingsgesprek dat de Voorzitter met een bestuurder kan hebben?
32. Hoe de onafhankelijke bestuurders meer betrekken bij de werking van de Raad?
33. Hoe de kwaliteit van de samenwerking tussen de Raad en het Management beoordelen?
34. Hoe de kwaliteit van de samenwerking tussen de Voorzitter van de Raad en het Management beoordelen?
35. Welk type van verslag moet voorzien worden na de beoordeling of de zelfbeoordeling van de werking van de Raad?
36. Hoe een dynamiek van beoordeling en van zelfbeoordeling invoeren in de Raad?
37. Welk type van vragenlijst opmaken voor de zelfbeoordeling van de vormingsbehoeften in het kader van de ontwikkeling van de bestuurders en hoe de informatie nuttig benutten?
38. Hoe het mandaat van een bestuurder die tekortschiet op een juiste manier niet verlengen of stopzetten? Hoe de geleerde lessen voor de Raad kristalliseren?

De strategische keuzes

39. Hoe kunnen de Raad van Bestuur en het Management de principes van ethisch leiderschap die in de onderneming gelden, invoegen in de processen om de grote strategische opties uit te tekenen?
40. Hoe kunnen de Raad van Bestuur en het Management de belanghebbenden concreet op de been brengen (collectieve intuïties) bij de uitstippeling of de aanpassing van de strategie van de
 1. onderneming, en meer bepaald de werknemers?

41. Welk type van initiatief/dossier/tekst kan de Raad formeel vorm geven om de bestuurders aan te sporen tot een betere voorbereiding van de ethische dimensies van hun strategische beslissingen en van hun invoering?
42. Hoe kunnen de Raad van Bestuur en het Management daadwerkelijk toetsen of de belanghebbenden, en in het bijzonder de werknemers, werkelijk deel hebben aan de invoering van de strategische opties?
43. Hoe kunnen de Raad van Bestuur en het Management een 'ethische bewaking' invoeren die mogelijk maakt om de samenhang te toetsen in de acties om de strategie in te voeren en om de bijhorende verbintenissen na te komen?

De relaties met de institutionele actoren

44. Hoe kunnen de Raad van Bestuur en het Management er zich van vergewissen dat de bestuurders de grote uitdagingen die de sociale dialoog van de onderneming beïnvloeden, in toepassing van de nationale en/of Europese wettelijke voorzieningen, volledig in de hand hebben?
45. Hoe kunnen de Raad van Bestuur en het Management formeel vorm geven aan hun stelselmatige informatie over de grote sociale uitdagingen van de onderneming (wettelijke evolutie, strategische beslissingen...) en vooruitlopen op de risico's terzake?
46. Welke plaats willen de Raad van Bestuur en het Management geven aan de 'cultuur van de sociale dialoog', naast de wettelijke verplichtingen?
47. Hoe kunnen de Raad van Bestuur en het Management toezien op de werkelijke toepassing van de 'cultuur van de sociale dialoog' en de mening van de belanghebbenden dienaangaande begrijpen (sociaal klimaat)?

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)

48. Welke beslissingsprocessen kunnen de Raad van Bestuur en het Management invoeren om de actoren die instaan voor MVO, de specifieke ontwikkeling te waarborgen van de menselijke
 1. modaliteiten van MVO (organisatiediagnose, werkorganisatie, human resources management...)?
49. Welke plaats willen de Raad van Bestuur en het Management geven aan MVO in de problematiek van het veranderingsmanagement in de onderneming?

De managementgerichte werkwijzen

50. Hoe willen de Raad van Bestuur en het Management dat de managercultuur in de onderneming wordt verwoord en toegepast?
51. Hoe kunnen de Raad van Bestuur en het Management er zich van vergewissen dat de werkwijzen geregeld door de bestuurders worden besproken in het kader van de beoordeling van de prestatie van de onderneming?

De technologische keuzes

52. Hoe kunnen de Raad van Bestuur en het Management beslissen over de technologische investeringen en tegelijk een goede kijk hebben op de inzet van de people governance?
53. Hoe kunnen de Raad van Bestuur en het Management juist geïnformeerd worden over de beheersing van de kwaliteit van de processen voor de interne en de externe communicatie in verband met de investeringen in nieuwe technologieën?