

Osmose tussen het bedrijf en zijn mensen

De principes voor behoorlijk bestuur liggen al langer vast in de Code Buysse voor niet-beursgenoteerde bedrijven en de Code Lippens voor beursgenoteerde bedrijven. Deze gedragscodes zijn echter zeer financieel gericht, daarom ontstond People Governance als uitbreiding van de reeds bestaande Corporate Governance. "Wanneer mensen zich goed voelen, betekent dat een meerwaarde voor het bedrijf", zegt Marie-Gemma Dequae.

TEKST: ANNICK CLAUS

Marie-Gemma Dequae werkte tot vorig jaar bij Bekaert als Group Risk and Insurance Manager, was vroeger lid van de Belgian Risk Management Association (Belrim) en nu voorzitter van de Federation of European Risk Management Associations (Ferma). Geen wonder dus dat ze, net als een twintigtal anderen, in 2007 gevraagd werd deel uit te maken van de People Governance Commissie, een initiatief van Serge Hubert. In deze werkgroep zetelden ook een aantal HR Managers, enkele advocaten, een paar secretarissen-generaal,... om een jaar lang elke maand van gedachten te wisselen over people governance en zo uiteindelijk tot een handvest te komen.

"In zijn boek Décider la gouvernance humaine heeft voorzitter Serge Hubert, de geestesvader van people governance, alles neergepend", zegt Dequae. "Zo vind je er bijvoorbeeld de definitie. People governance is het invoeren van regels en procedures om zich ethisch te gedragen in humane kwesties, in alle stadia en alle beslissingsorganen van het bedrijf. De structuur van ondernemingen verandert al langer, we evolueren naar een matrixstructuur met verschil-

lende invalshoeken en diverse deskundigen op meerdere afdelingen. People governance wil op lange termijn de rijkdom van de menselijke invalshoek in het bedrijf optimaliseren. Hierdoor voelen mensen zich goed en hun input betekent meteen ook een toegevoegde waarde voor de onderneming." People governance stelt dan ook dat mannen en vrouwen niet langer als 'kapitaal' of als 'bedrijfsmiddelen' beschouwd mogen worden, maar wel als actieve en verantwoordelijke leden met eigen rechten en plichten binnen een complex bedrijfssysteem met onder meer economische doeleinden.

MENSEN STEEDS BELANGRIJKER

Dequae stelt dat bij een goede aanpak van het risicobeheer niet alleen rekening moet gehouden worden met wat verkeerd kan gaan, maar ook gekeken moet worden naar wat het bedrijf rijker kan maken. Niet alleen naar buiten toe, ook voor de mensen binnen het bedrijf. "De huidige corporate governance, met Code Buysse en Code Lippens, draait voornamelijk om financiële rapportering en optimalisatie ervan. Om goede resultaten te behalen, heeft een bedrijf echter een enorme ondersteuning nodig,

zowel van zijn managers als van de mensen op de werkvloer. Bij een industrieel bedrijf kunnen heel wat machines staan, maar die werken niet uit zichzelf. De technologie moet nog steeds beheerst worden door mensen. Deze werknemers zijn misschien minder in aantal, maar ze zijn wel steeds belangrijker. Bij servicebedrijven wordt constant met mensen gewerkt, in grote aantallen, dus is het uitermate belangrijk dat die zich goed voelen. Net zoals het bedrijf zich ook goed moet voelen bij zijn werknemers. Zo ontstaat er osmose tussen het bedrijf en zijn mensen. Die menselijke aanpak is noodzakelijk om de doelstellingen zo goed mogelijk te bereiken en de rendabiliteit te vergroten."

In het People Governance Charter staan een aantal aanbevelingen voor bedrijfsleiders en hun Raden van Bestuur. Zo moet het initiatief van de Raad van Bestuur komen, wordt de publicatie van een richtnota en het verlenen van een mandaat aangeraden, stelt men voor een auditcomité op te richten en het jaarverslag over People Governance op te nemen in het jaarverslag van de onderneming. "Ieder bedrijf en elke Raad van Bestuur is natuurlijk anders", licht Dequae toe. "Daarom is het moeilijk om

te zeggen hoe men het concreet in de praktijk moet brengen. De aanbevelingen zijn dan ook tamelijk algemeen, zodat ze ingevuld kunnen worden door de Raden van Bestuur. Wel van belang is dat het plan opgebouwd wordt vanuit de operaties, dat het dan onderschreven wordt door de Raad van Besuur en er opvolging van de evolutie en acties komt.”

HOE MENSEN MOTIVEREN

Na een jaar beraadslagen en overleggen brachten ook baron Lippens en baron Buysse een bezoek aan de commissie. “Op basis van hun input hebben we nog een aantal bijstellingen gedaan”, legt Dequae uit. “Vooral baron Buysse was heel positief. In zijn code komt het belang van de mensen in een onderneming dan ook al even heel kort aan bod. Bij het herschrijven van de codes zal rekening gehouden worden met de People Governance-beweging. Het is ook niet de bedoeling dat people governance een eigen leven gaat leiden, wel dat het ingebouwd wordt in de bestaande, financieel gerichte gedragscodes als een specifieke invalshoek.”

In het people governance plan kan een bedrijf ook uitstippelen hoe men het personeel wil motiveren om op die manier de business zo goed mogelijk te kunnen organiseren en ethisch in te vullen. Dequae ziet enkele opties: “Eerst en vooral is het belangrijk dat de persoon voelt dat hij een rol te spelen heeft binnen het bedrijf. Een periodiek contact – bijvoorbeeld met de HR – waarbij de werknemer opgevolgd wordt en meteen ook zijn mening kan ventileren, is zeker belangrijk. Met die feedback kan men rekening houden bij het nemen van beslissingen en zo krijgen de werknemers meteen medezeggenschap. Bovendien is de informatie en communicatie naar de mensen toe van belang, zo kunnen ze zich immers betrokken voelen bij het bedrijf. Hou ze dus regelmatig op de hoogte en licht ze één of twee keer per jaar ook in over de strategie. Eventueel is er tenslotte de mogelijkheid om nog meer betrokkenheid te creëren door hen aandelen te schenken, zo krijgen ze ook financiële medezeggenschap.”

UITBREIDEN NAAR EUROPA

Eind vorig jaar gaf Dequae de fakkels van Group Risk and Insurance Manager bij Bekaert door, maar ze blijft wel actief. In eerste instantie is ze nog steeds voorzitter van Ferma en bovendien is ze ook lid van Epegon, The European



Marie-Gemma Dequae

“People governance stelt dat mannen en vrouwen niet langer als ‘kapitaal’ of als ‘bedrijfsmiddelen’ beschouwd mogen worden, maar wel als actieve en verantwoordelijke leden met eigen rechten en plichten binnen een complex bedrijfssysteem met onder meer economische doeleinden.”

People Governance Network. Deze stichting heeft als doel people governance verder uit te bouwen op Europees vlak. In september wordt de eerste European People Governance Conference georganiseerd in Brussel. Gast spreker wordt de Amerikaanse professor R. Edward Freeman, die al langer met het onderwerp bezig is. Van hem zie je regelmatig de quote *It doesn't make any sense to talk about business or ethics without talking about human beings terugkeren.*

In de toekomst wil Dequae people governance ook verder uitbouwen op vormingsniveau. “We moeten eens nadenken hoe universiteiten, hogescholen en business schools hiertoe kunnen

bijdragen. People governance moet nog groeien en daarbij is het zeker belangrijk om het af te toetsen aan de academische wereld en er ook onderzoek rond te doen. Zo ontstaan dan weer nieuwe evoluties. Door de huidige economische crisis is er momenteel een zeer moeilijke situatie, niet alleen voor de mensen maar ook voor de bedrijven. Men zou bijvoorbeeld kunnen onderzoeken hoe people governance hier het beste op kan reageren. Ook de reacties van bedrijven met ervaring zijn zeker welkom. Op die manier ontstaat er een kruisbestuiving waarbij bedrijven, universiteiten en Epegon als denktank informatie en ervaringen uitwisselen en people governance geleidelijk aan een realiteit wordt.” ●