

een op de vijf ba-
overheidsinjectie.

ro, dat in oktober door de
re overheid voor 8 miljard
in Nederland werd ver-
wil bovendien ook op-
en beroep doen op staats-
lgens het NRC Handels-
BN Amro in onderhande-
et het ministerie van
en en de Europese Com-
ver een noodzakelijke ka-
jectie. Om hoeveel het
as gisteren niet bekend.
et alleen verstaan dat het
te bedragen' gaat.

dzakelijke kapitaalsver-
g hangt samen met de
ussel geëiste verkoop van
le ABN Amro-onderdelen
Nederlandse kmo-markt,
der de Hollandse Bank-
BU).

aat-koper Deutsche Bank
ig jaar al met de vorige ei-
van ABN Amro Neder-
rtis, afgesproken dat het
oor de kredietportefeuille
loorverkochte filialen zou
lijven bij Fortis. Die kre-
e hebben een gezamenlijke
; van circa 10 miljard euro.
ie Bank houdt vast aan die
e. Als ABN Amro daarmee
; zal het naar schatting
if miljard extra kapitaal
kredietportefeuille moe-
nhouden. Omdat ABN
at geld zelf niet heeft, is de
ogelijkheid dat de over-
springt. (nta)

nu werken, verliezen er 124 of bij-
na een op de drie hun job. Het tij-
delijke contract van 'enkele tien-
tallen' wordt niet verlengd. Maar
daarnaast zullen er ook gedwon-
gen ontslagen vallen. De Neder-
landse Vereniging van Journalis-
ten had het over de grootste reor-
ganisatie die er ooit is geweest bij
een Nederlandse krant.
De sanering komt niet onver-
wacht, maar ze snijdt wel dieper
dan werd gevreesd. Het AD ont-
stond vier jaar geleden uit de fu-
sie van het *Algemeen Dagblad*
(AD), een titel van uitgever PCM,
met zeven regionale kranten van
Wegener. PCM had 67 procent in

PCM, maar dat opzet mislukte.
Eind 2005 had het AD een oplage
van 516.000 exemplaren. In het
vierde kwartaal van vorig jaar
was dat verder gedaald tot net
iets meer dan 400.000 — een ver-
lies van ruim 20 procent.
Daardoor, en door de terugval in
de advertentie-inkomsten, raakte
het AD in financiële ademnood.
Een herstructurering drong zich
op. Maar die liet op zich wachten,
omdat eerst de verhoudingen tus-
sen de aandeelhouders uitge-
klaard moesten worden. Twee ka-
piteins op één schip was immers
geen goed idee, zo was de afgelo-
pen jaren gebleken.
De voorbije maanden werd een

maakt en was met andere woorden
den de Persgroep, die binnenkort
de hoofdaandeelhouder van PCM
wordt. De sanering zou volgens
de NVJ zo'n 15 miljoen euro kun-
nen kosten.
De Nederlandse journalistenver-
eniging is vooral bezorgd om de
journalistieke kwaliteit van de
kranten, als er zoveel journalis-
ten moeten verdwijnen. De ver-
trekkers zouden grotendeels wor-
den vervangen door goedkopere
freelancers en lokale correspon-
dentten. Tegelijk zou de zware
structuur van de krant lichter
moeten worden, waarbij er ook
een aantal leidinggevende func-
ties zou verdwijnen. (kdr)

Goed bestuur vergt people governance

De (nieuwe) code voor corporate governance
is al (opnieuw) aan herziening toe.

BRUSSEL | Voor de bestuurders
van beursgenoteerde Belgische
bedrijven bestaat er sinds kort
een vernieuwde code voor *corpo-
rate governance*, of deugdelijk be-
stuur. Maar bij de uitwerking van
die bijgestuurde code-Lippens is
één cruciaal element over het
hoofd gezien: dat van de *people
governance*.

Dat beweert althans Egon, de
Europese Stichting die ijvert voor
de 'integratie van het menselijke
aspect in alle bestuursbeslissin-
gen van bedrijven'. Volgens Serge
Hubert en Michel Jadot, voorzit-

ter en directeur van Egon, is
het 'een gemiste kans'.

'De financieel-economische crisis
heeft ons geleerd dat bestuurders
en managers niet langer kunnen
doen alsof ze opereren in een bi-
polair systeem van ondernemin-
gen en aandeelhouders, zonder
rekening te houden met andere
belanghebbenden in de samenle-
ving. Zoals de werknemers, maar
ook klanten en buurtbewoners.'
Volgens Jadot mogen de presta-
ties van een management 'niet al-
leen op financiële maatstaven ge-
baseerd zijn' en moeten bestuur-

ders een langetermijnvisie ont-
wikkelen. 'Het hr-beleid moet
dan niet achteraf worden geëva-
lueerd, maar integraal deel uit-
maken van elke beleidskeuze.'

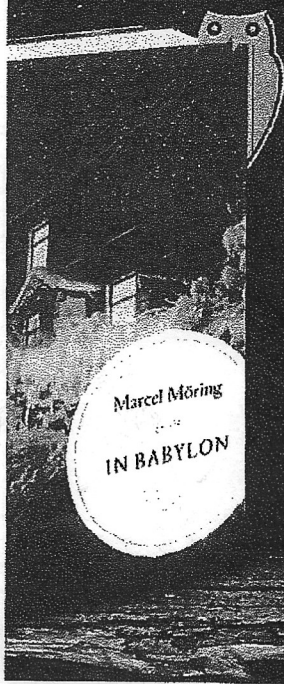
Wat kan een *people governance
code* bijbrengen? 'Codes alleen
zijn niet voldoende. Om gedrag te
veranderen, is een nieuwe menta-
liteit nodig. Bij heel wat jonge ce-
o's is die gevoeligheid er spon-
taan', aldus Hubert.

In september houdt Egon in
Brussel een allereerste conferen-
tie over *people governance*, met
deelname van topbedrijven als
Microsoft en AGC Flat Glass. (jir)

ONLINE
www.egon.eu

DS 20/05/09

Gouden Uil voor een prikje



Vrijdag 22 mei 'In Babylon' van Marcel Möring

Knip vrijdag 22 mei de bon uit De Standaard en
voor maar 5,95 euro haalt u 'In Babylon' van Marcel
Möring in huis. Dit boek kreeg in 1998 De Gouden
Uil Literatuurprijs.

HUMO

De Gouden Uil

Standaard
Boekhandel

ds

DEUGDELIJK BESTUUR Personeelsmanagers en bedrijfsleiders publiceren charter voor people governance

'HR-managers moeten meer in directiecomités zetelen'

■ (Tijd) - Bedrijven moeten in hun beleid meer rekening houden met de impact op de mensen, vinden een aantal personeelsmanagers en bedrijfsleiders van grote bedrijven. In een nieuw handvest stippelen ze de richtlijnen uit voor een goede people governance, als aanvulling op de codes-Buysse en -Lippens voor deugdelijk bestuur. Volgens de auteurs spitsen de bestaande codes zich te eenzijdig toe op financiële en boekhoudkundige aspecten.

'Medewerkers van bedrijven worden vaak beschouwd als het belangrijkste kapitaal van een onderneming', zegt Serge Hubert, managing partner van het HR-consultancybureau Progress Associates International. 'Als bedrijven hun economische doelstellingen niet realiseren, heeft dat vaak te maken met twee oorzaken: de onvoorspelbaarheid van de markt, en het menselijke gedrag. Fusies mislukken vaak omdat twee bedrijfsculturen botsen. Toch houden bedrijven weinig rekening met de menselijke aspecten. Uit onderzoek blijkt dat 60 procent van de HR-managers in Europa niet in het directiecomité zitten en dus niet betrokken worden bij belangrijke beslissingen.'

Om het debat op gang te brengen, bracht Serge Hubert 18 mensen uit het bedrijfsleven bij elkaar in een commissie, onder wie managers van Fortis, Suez, Bekaert en Group 4 Securicor. 'People governance heeft betrekking op het personeelsbeleid, maar het is ruimer. Het omvat eigenlijk alles wat te maken heeft met de menselijke aspecten in een onderneming. Daar wordt in de bestaande codes-Lippens en -Buysse bijna geen aandacht aan besteed. De codes vermelden enkel de procedures voor de keuze van de topman en de remuneratie. De code-Buysse vermeldt dat een goede relatie met de werknemers belangrijk is. Ons handvest is geen extra code, wel een aanvulling. Het is de bedoeling dat die aanvulling op termijn geïntegreerd wordt.'

LANGE TERMIJN

Een van de belangrijkste aanbevelingen van het charter is people governance te bespreken in de raad van bestuur. Die geeft een mandaat aan een persoon die het people governance-beleid gaat opvolgen. Dat kan een HR-manager zijn of een uitvoerend bestuurder.

In de raad van bestuur worden

de strategische beslissingen op lange termijn genomen', zegt Michel Deboeck, HR-manager van Fortis. 'Elke beslissing - een herstructurering, een fusie, de uitbreiding naar een nieuwe markt - heeft gevolgen voor het personeel. Daarom lijkt het me niet meer dan logisch dat iemand mee aan tafel zit die wat af weet van personeelszaken. Want de dienst personeelsbeleid zal nieuwe competenties moeten zoeken, mensen opleiden, aanwerven of ontslaan. Ook zal een langetermijnvisie op het personeelsbeleid voor betere economische resultaten zorgen. Investeren in opleidingen is op korte termijn niet zinvol. Maar op lange termijn is het minder duur dan de mensen te ontslaan en opnieuw aan te werven, afhankelijk van de conjunctuur.'

Ook Danny Vandormael, Europees regiomanager bij Group 4 Securicor, vindt het noodzakelijk dat er in het begin van elk beslissingsproces rekening gehouden wordt met het personeel. 'Zo kunnen de medewerkers beter betrokken worden bij de bedrijfsvoering. Daarmee bedoel ik niet dat ze inspraak moeten hebben in de belangrijke beslissingen, wel in de manier waarop die doorgevoerd worden. Bij de evolutie van telefonie naar dataverkeer binnen onze mobiele diensten hebben we heel wat praktische problemen kunnen vermijden dankzij de feedback van onze mensen. Een leverancier zal altijd argumenten ontwikkelen om zijn producten te gebruiken, maar het zijn de medewerkers die ermee moeten werken. Als je meteen de juiste beslissing maakt, is je 'time to market' korter.'

'Voor de inbreng van de medewerkers kan je een beroep doen op de bestaande communicatiekanalen, zoals de ondernemingsraad, kwaliteitscircles of teammeetings. Nu zijn die kanalen te vaak eenrichtingsverkeer, er wordt meegedeeld wat al beslist is. Goede communica-

tie stimuleert ook de zichtbaarheid en de transparantie van het beleid.'

Het handvest pleit voor een meer gestructureerde aanpak van personeelsaspecten: een goede omschrijving van de doelstellingen, concrete projecten en een goede opvolging. Maar riskeer je daarmee niet te verzanen in bureaucratie? Deboeck: 'De wetgeving is complexer geworden. Er zijn steeds meer wettelijke en ethische regels die bepalen hoe je met het personeel omgaat. Een plan dat al die elementen integreert, is geen overbodige luxe.'

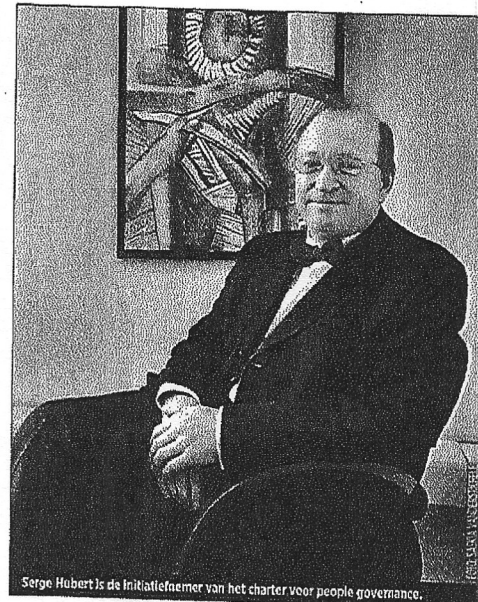
'Het handvest is pas een eerste stap om het debat rond people governance op gang te brengen', vult

'De communicatiekanalen met de werknemers zijn vaak eenrichtingsverkeer. Er wordt meegedeeld wat al beslist is.'

Danny Vandormael, Group 4

Vandormael aan. 'We geloven dat bedrijven tot een betere bedrijfsvoering komen, als ze de menselijke gemeenschap betrekken. Of ze dat op een succesvolle manier doen, heeft te maken met het klimaat in een bedrijf. Dat verander je niet van de ene dag op de andere.'

Volgens Deboeck kon het handvest gerust nog een stap verder gaan. 'Er zijn een aantal minimumvoorwaarden voor een goed people governance-beleid, zoals een diversiteitsbeleid of het jaarlijkse onderzoek bij de werknemers om hun opinie te kennen. Dat kan leiden tot zeer interessante inzichten. Ook zou het positief zijn dat personeelsdirecteuren opgenomen worden in het directiecomité. De bedrijfsleider en het gedrag van de medewerkers managen, gaat een stap verder dan de payroll manager. Dit handvest is zeker niet het eindpunt van het debat.' Kristin WUYTS



Serge Hubert is de initiatiefnemer van het charter voor people governance.

Aanbevelingen

People governance komt ter sprake in de raad van bestuur. Bij beslissingen over de evolutie van de onderneming en over de markten wordt ook rekening gehouden met menselijke aspecten.

De raad van bestuur zorgt voor de competenties, bepaalt de taken bij people governance en de rol van de HR-manager.

De bestuurders die zich willen inzetten voor people governance, bouwen hun kennis verder uit.

De raad van bestuur publiceert een richtnote over het specifieke kader waarin hij de toepassing van people governance wil laten plaatsvinden, met de doelstellingen en fundamentele waarden. De raad van bestuur verleent

een mandaat voor het people governance-beleid in zijn geheel. De mandataris is bestuurder en/of lid van het directiecomité en handelt binnen het strategische kader bepaald door de raad van bestuur.

De mandataris bepaalt en bekrachtigt het people governance Kaderplan (een geheel van specifieke acties en projecten).

De raad van bestuur beslist of er al dan niet een auditcomité voor people governance opgericht wordt. De belangrijkste taak van dit comité is controleren of de regels toegepast worden.

Een verslag over de people governance wordt opgenomen in het jaarverslag van de onderneming.



Werk

De meeste de mond vol leven. Ze willen mogelijk ver mogelijk werd diezelfde kan strikte scheid privé staan, er dens de werk Een dubbele vrije tijd blijft digne werkgever opdraaien voor In een nieuw niet te deren.

Toch kan je twee wereld beter geschied houden. Ik l oot uitgesch de door e kandidaat, om we een vriend lijke neen-br hadden v stuurd naar e-mailedres v meld op haar Ze had haar p fessionele ad opgegeven, wa daar was ze c tinu bereikb en ze had to als enige te gang tot h mails. Toen wat later wege zwangerschap dwongen enke nam haar baas over, mails chee f u niet te v vangst bij ha koeltjes verlies.

Werken en voor de huidige samen. De mee lliciteren het h tijd van hun h Om nog maar halve dagen v dinge excuses d nen om toch werken elder lukkig weten niet waar hun bezig zijn.

Paradoxaal s ook werkgever de schrik me s Als rekruteerd van de excuses de mouw schu soms af of mijn maal eerlijk zij

Arbeidsmarkt

Aantal jobstudenten met 36.000 omhoog

Het aantal jobstudenten dat actief is buiten de zomervakantie is dit jaar met 36.000 gestegen. Dat blijkt uit cijfers van Randstad, het grootste uitzendbedrijf in België.

Bij Randstad alleen al is er sprake van 9.000 extra jobstudenten buiten de zomermaanden. Gezien het marktaandeel van Randstad levert dat een ra-

ming op van 36.000 extra jobstudenten met uitzendcontract, tijdens het schooljaar.

Omdat veel studenten niet via een uitzendkantoor aan de slag gaan, ligt het reële cijfer allicht een pak hoger. Uit voorlopige cijfers van de federale overheid blijkt dat in de eerste helft van dit jaar 96.321 studenten hebben gewerkt.

De toename heeft alles te maken met de versoepeling in wetgeving. Studenten mogen zowel in de vakantiemaanden als tijdens het schooljaar 23 dagen werken tegen een erg laag tarief van sociale bijdragen. Minister van Werk Peter Vanvelthoven (SPA) wil naar een verlaagde bijdrage die het gehele jaar geldig is. (vt, belga)

Media

Roularta koopt Frans filmtijdschrift

De West-Vlaamse media-groep Roularta neemt via zijn dochteronderneming Studio Magazine het magazine *Cine Live* over.

Dat bleek gisteren uit een persbericht van Cyber Press Publishing, eigenaar van het magazine. Hoeveel Roularta betaalt voor de overname is niet bekend.

Roularta was sinds november 2004 minderheidsaandeelhouder van Cyber Press Publishing, uitgever van 26 kinder- en muziekmagazines.

Het filmblad *Cine Live* sluit goed aan bij de andere titels van Roularta, in het bijzonder bij *Studio Magazine*, eveneens gespecialiseerd in cinema en films.

Cyber Press Publishing koos Roularta naar eigen zeggen vanwege zijn sterke aanwezigheid in Frankrijk en de belofte na de overname de redactionele lijn en het voltallige personeelsbestand te behouden.

Met de opbrengst van de verkoop gaat het bedrijf zijn eigen vermogen versterken. (belga)

„Bedrijven kunnen niet zonder people governance”

ONDERNEMEN

Twintig vooraanstaande hr-managers werken aan gedragsregels over „people governance”.

Van onze redacteur Johan Rasking

ANTWERPEN. In maart volgend jaar levert de Belgische commissie People Governance haar eerste rapport af. Het gaat om een Europese primeur. De commissie is actief sinds april van dit jaar en bestaat uit twintig topmanagers uit bedrijven als Axa, Mobistar, Partena, GSK en Bekart.

De grote meerderheid van de commissieleden is verantwoordelijk voor het human resources-beleid in zijn bedrijf, zoals Michel Deboeck van Fortis en André Leclercq van Arce-

lor. De voorzitter van de commis-

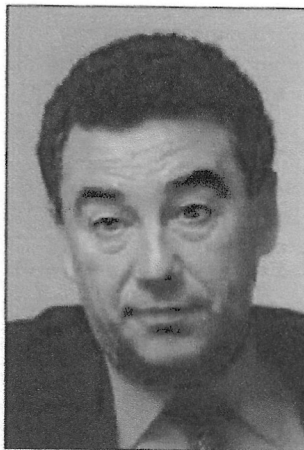
sie is Serge Hubert, managing partner bij het consultantbedrijf Progress Associates International. Samen met Yvan Dierckxens, de nummer één van de uitzendgroep USG People in België, en met Dany Vandormael, regional president bij Group4 Securicor, geeft Hubert tekst en uitleg bij het project.

„De bestaande bedrijfscode-Lippens of -Buisse handelen weliswaar over duurzaam ondernemen, of corporate governance, maar ze zijn vooral financieel geïnspireerd”, aldus Hubert. „Ze mikken in de eerste plaats op een transparant en ethisch verantwoord financieel beleid. Deze commissie wil de bedrijven duidelijk maken dat people governance een onmisbaar onderdeel moet zijn of worden van hun strategisch beleid.”

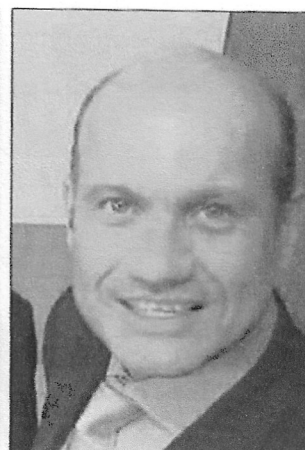
„Al te vaak wordt het hr-departement te laat betrokken bij belangrijke bedrijfsbeslissingen”, meent Yvan Dierckxens,

„zoals bij investeringen, overnames of reorganisaties. De hr-directeur is in bijna de helft van alle grote bedrijven niet aanwezig op de vergaderingen van het directiecomité. Hij moet de genomen bedrijfskeuzes alleen maar helpen uitvoeren, hij kan ze niet mee sturen. Maar vaak mislukken financieel-economisch gestuurde projecten omdat de impact ervan op het personeel onderschat is.”

Voor Dany Vandormael is de nood aan people governance vanzelfsprekend. „Dit is geen soft aanhangsel van het echte, harde bedrijfsbeleid. Dit is een instrument van bedrijfsvoering, met een grote impact op de economische resultaten van een bedrijf. Geen enkele manager kan iets bereiken als hij niet investeert in zijn medewerkers, in mensen die zijn visie moeten helpen uitvoeren. In vorming en loopbaanbegeleiding, in teamwerking. Daarom moet de impuls van het topmanagement komen, en van de raad



Michel Deboeck. © pn



Yvan Dierckxens. © wkb

van bestuur.” Het rapport van de commissie wil (grote en kleine) bedrijven aanbevelingen meegeven, zegt Hubert. „Geen dwingende regels, geen aparte code, maar een praktische handleiding, een methodiek die kan worden gebruikt in aanvulling op de code-Lippens en -Buisse.” „Het personeel is vaak goed

voor de helft of meer van de totale bedrijfskosten”, aldus Dierckxens. „Dat menselijk kapitaal verdient een grotere rol in de strategische bedrijfsaanpak. Die bewustwording is aan het groeien. Managers hebben door dat een bedrijf leiden meer is dan het behalen van de kwartaalcijfers.” Hoe nieuw is het concept ei-

genlijk? „Ongetwijfeld doen duizenden bedrijven elk op hun manier al aan people governance”, meent Vandormael. „Neem een kmo waar de eigenaar-bedrijfsleider de medewerkers als familie beschouwt en hen betreft bij de grote beleidskeuzes. Die doet aan people governance zonder het te weten.”

Tailormade.

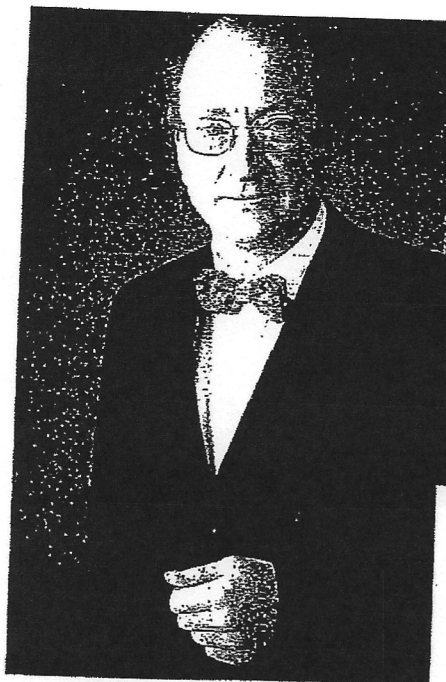
Bij Arval kent men alle maten.

Voor het beheer van uw wagenpark zoekt u een partner die uw taal spreekt... en die u het leven gemakkelijker maakt. Een voorbeeld: bij de start van onze samenwerking, werken wij samen een document uit dat duidelijk bepaalt wie wat doet en wanneer, een Service Level Agreement. We hanteren een strikte kwaliteitscontrole om deze afspraken na te komen. Zo'n service is klaar en duidelijk. Voor meer informatie, bel 02 240 01 99 of surf naar www.arval.be.

Gewoon leasen.



ARVAL
A BNP PARIBAS company



People governance

Serge Hubert (Progress Associates Int.)

Meer dan twintig belangrijke bedrijven in Vlaanderen werken actief mee aan een code voor people governance, ter aanvulling van de codes voor corporate governance.

Waarom behaalt een bedrijf haar objectieven niet altijd? De onvoorspelbaarheid van de markten kan roet in het eten gooien, maar een gebrek aan aandacht voor de werkvloer kan dat eveneens, stelt Serge Hubert, ceo van Progress Associates International en voorzitter van de Belgische commissie 'people governance', waarin diverse toonaangevende bedrijven zetelen. Op het eind van maart komt de groep naar buiten met concrete aanbevelingen.

Uitwisseling

Aanleiding voor het oprichten van de commissie vormde het boek 'The human resources misunderstanding' van Serge Hubert. Hij deed twee grote vaststellingen: in zes op de tien Europese bedrijven is HR niet vertegenwoordigd in het directiecomité, en bestaande codes voor deugdelijk bestuur — zoals de code Buyse of Lippens — verwijzen nauwelijks naar de menselijke factor. We hebben een nieuwe generatie codes nodig, concludeerde Hubert. Sindsdien hebben managers uit meer dan twintig grote bedrijven, zoals Fortis, Axa, Arcelor en Mobistar de denktank vervoegd. Mieke Dequae, verantwoordelijk voor risicomanagement bij Bekaert, en Yvan Dierckxsens, EVP van USG People, nemen hieraan deel. Wat beweegt Bekaert om de People Governance commissie te vervoegen? Mieke Dequae: "Wij vinden dat optimale aandacht voor het effect van beslissingen op mensen deel uitmaakt van goede corporate governance. Concreet werd ik gevraagd de vergaderingen te vervoegen omwille van mijn expertise in risicomanagement. Stel dat een bedrijf een overname overweegt. De grote analyses die gemaakt worden zijn van financiële aard: is deze over-

name een haalbare kaart? Kunnen we die productlijn succesvol verder zetten, uitbreiden, of nieuwe pistes ontginnen? Er wordt lang niet altijd stilgestaan bij het menselijk aspect: gaan de nieuwe werknemers zich thuis voelen in onze bedrijfscultuur en in een eventuele nieuwe werkwijze? Hoe worden ze best vergoed? Gaat hun motivatie ongewijzigd blijven? Het people governance aspect is vaak niet vertegenwoordigd in de hoogste beslissingsorganen. Daarom denken we dat een aanvulling op bestaande codes nodig is. De uitwisseling tussen de raad van bestuur en de werkvloer kan in veel gevallen beter."

Aanbevelingen

Dat geldt vanzelfsprekend niet enkel bij overnames, maar ook bij de introductie van een nieuwe werkwijze of herstructureringen binnen het eigen bedrijf. Yvan Dierckxsens: "Bijvoorbeeld bij nieuwe investeringen is er vaak nog te weinig aandacht voor vragen als: Kan ons personeel hiervoor opgeleid worden? Binnen welke tijdspanne? Valt er veel weerstand te verwachten? Zullen ontslagen nodig zijn omwille van een verhoogd rendement? Goede people governance houdt in dat deze elementen van te voren in kaart gebracht worden. Bedrijven hebben baat bij een plan om mensen op de werkvloer tijdig en grondig te informeren over de veranderingen. Meer uitwisseling tussen de top en de werkvloer kan problemen helpen voorkomen." Wat mogen de aanbevelingen wel concreet inhouden en wie is de aangewezen persoon om ze te implementeren? Serge Hubert: "Eind maart komen we met zeven of acht concrete aanbevelingen naar buiten. Daar kan ik nog maar enkele elementen van aanstippen. De raad van bestuur zal uiteraard een doorslaggevende rol spelen in het geven van impulsen. In de mate dat bedrijven een mandataris willen aanstellen om people governance te verankeren in beleidsbeslissingen, is het alleszins belangrijk dat het profiel van die persoon verder reikt dan enkel het HR-aspect. Het hele sociaal-professionele weefsel van het bedrijf moet immers gedynamiseerd worden, van het hoogste tot het laagste echelon."