

**Aan de Commissie Corporate Governance
t.a.v. de heer Drs. R. Abma
Postbus 20201
2500 EE Den Haag**

Weesp, 28 augustus 2003

Betreft: Commissie Corporate Governance

Geachte heer Abma,

De leden van het MNO^a hebben met bijzonder veel belangstelling kennis genomen van de door de Commissie opgestelde concept-code en de daarin vermelde aanbevelingen.

Reeds ten tijde van de "Commissie Peters" heeft het MNO zich geuit over het belangrijke onderwerp Corporate Governance, onder andere tijdens een MNO-vergadering waarin de heer Peters aanwezig was.

Naast de kanttekeningen die het MNO toentertijd maakte, heeft het gesprek met de heer Peters mede geleid tot een MNO-nota waarin aanbevelingen zijn gedaan voor de verbetering van de relatie tussen de Raad van Commissarissen en de Ondernemingsraad. (zie bijlage 1).

Een en ander vindt zijn grond in het gegeven dat wij van mening zijn dat zowel de Raad van Commissarissen als de Ondernemingsraad op belangrijke punten gelijklopende taken en verantwoordelijkheden hebben.

De Wet op de Ondernemingsraden geeft aan dat een Ondernemingsraad ingesteld dient te worden "in het belang van het goed functioneren van de onderneming in al haar doelstellingen" (WOR art. 2.1). Het bestuur van de onderneming is daarom gehouden om belangrijke besluiten voor advies aan de ondernemingsraad voor te leggen. De Ondernemingsraad heeft daarbij herkenbaar een toezichthoudende taak.

De Wet op de Structuurvennootschappen geeft de toezichthoudende taak van de Raad van Commissarissen aan. In hoofdstuk II .1 van uw concept-code wordt deze toezichthoudende taak eveneens helder geformuleerd.

In technische zin bevatten beide genoemde wetten bepalingen over de relatie Raad van Commissarissen en de Ondernemingsraad. De Wet op de Structuurvennootschappen geeft het recht van de Ondernemingsraad voor aanbeveling of bezwaar bij benoeming van een commissaris aan. (In de voorgestelde wetswijziging het recht van voordracht, c.q. verzwaaard aanbevelingsrecht.)

De Wet op de Ondernemingsraden geeft in meerdere artikelen de verplichting c.q. wenselijkheid tot het bijwonen van een overlegvergadering door een of meer commissarissen aan. De "Commissie Peters" was de mening toegedaan dat deze wettelijke bepalingen voldoende zijn om tot een inhoudelijk betekenisvolle relatie Raad van Commissarissen / Ondernemingsraad te komen. De praktijk van de laatste jaren geeft evenwel aan dat in veel gevallen van een inhoudelijk betekenisvolle relatie nauwelijks sprake is.

De concept code zoals die nu voorligt gaat ons inziens onvoldoende in op de positie van de werknemersvertegenwoordiging en het ondernemingsbelang dat gediend zal zijn door strakkere bepalingen voor de relatie Raad van Commissarissen / Ondernemingsraad. Het behoeft naar onze mening geen betoog dat goed functionerende Ondernemingsraden een schat aan informatie kunnen aanreiken over het reilen en zeilen van de Onderneming en daarmee van groot belang kunnen zijn voor een inhoudelijk betekenisvolle relatie Raad van Commissarissen / Ondernemingsraad.

Opmerkingen / aanbevelingen bij de concept-code

De code behelst een groot aantal aanbevelingen waar het MNO met genoeg kennis van heeft genomen. Zeker waar het gaat om de beperking van het aantal commissariaten per persoon, het bezoldigingsbeleid van bestuurders, de vergoeding bij ontslag van een bestuurder en de versterkte positie van de aandeelhoudersvergadering herkennen wij de noodzaak van de aanbevelingen in het licht van de vele recente gebeurtenissen.

Uw commissie hanteert bij deze aanbevelingen het principe "pas toe, of leg uit". Ook de Commissie Peters beval dit reeds aan. Uw commissie voegt daar een vorm van geïnstitutionaliseerd toezicht aan toe. Het MNO is met u de mening toegedaan dat een wettelijke verankering voor toepassing van de code noodzakelijk is.

Het zogenaamde "zelfregulerende principe" is bewezen onvoldoende te zijn. Het MNO wil hierbij aantekenen dat:

A) het niet kunnen toepassen van een (deel van de) code wettelijk aan een maximale tijdstermijn gebonden dient te zijn.

Wij achten dit onderwerp zo wezenlijk dat wij er voor pleiten om

B) de Ondernemingsraad spreekrecht te geven op de aandeelhoudersvergadering inzake de toepassing van de code binnen de onderneming.

De Ondernemingsraad heeft het recht van aanbeveling/bezwaar (recht van voordracht) bij de benoeming van een commissaris; tevens heeft de Ondernemingsraad het recht van advies bij benoeming van een bestuurder. In deze lijn ligt het in de rede om

C) de Ondernemingsraad het adviesrecht te geven bij de benoeming van de tussenliggende bestuurslaag, de leden van de Raad van bestuur, waarbij de remuneratie aan de orde komt.

In deze lijn valt het aan te bevelen om

D) de Ondernemingsraad jaarlijks door de Raad van Commissarissen op de hoogte te laten stellen van het beloningsbeleid voor de bestuurders voordat dit ter goedkeuring aan de aandeelhoudersvergadering wordt aangeboden.

Bij belangrijke acquisities en afstotingen heeft de Ondernemingsraad adviesrecht. Uw aanbeveling geeft aan dat deze zaken daarnaast aan de goedkeuring van de aandeelhoudersvergadering onderworpen dienen te worden. Ook hierbij zien wij dat naast de rol van de Ondernemingsraad een rol voor de aandeelhouders door u wordt weggelegd.

Uw commissie stelt voor om in het reglement van de Raad van Commissarissen een passage op te nemen die de omgang met de ondernemingsraad aangeeft. Wij stellen voor om

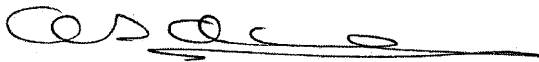
E) in de code op te nemen waaraan deze passage minimaal dient te voldoen. Onze eerdere nota "Aanbevelingen relatie raad van Commissarissen / Ondernemingsraad" geeft daartoe een aanzet.

Samenvatting

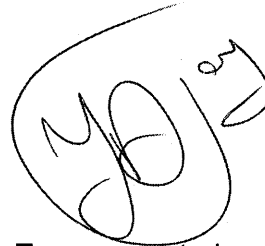
Het MNO ziet in de concept code een groot aantal aanbevelingen die de verantwoordelijkheden van het bestuur van de onderneming en de bijbehorende transparantie zullen verbeteren. Het MNO beveelt u daarnaast verbeteringen aan in de relatie Raad van Commissarissen en Ondernemingsraad, die wij graag geformuleerd willen zien in uw uiteindelijke code. Wij doen dit vanuit de wetenschap dat de in de concept code vermelde "best practice bepaling II.1.1.", die aangeeft dat "de Raad van Commissarissen in het reglement een passage opneemt voor zijn omgang met o.a. de Ondernemingsraad" aanscherping behoeft om te bewerkstelligen en te bewaken dat de waardevolle relatie en informatie-uitwisseling tussen de Raad van Commissarissen en de Ondernemingsraad beter wordt gestructureerd.

Wij verzoeken u om bovenstaande mee te nemen in de finale besluitvorming terzake dit dossier.

Met vriendelijke groet,
Namens het MNO



A.L.A. Vlasblom, voorzitter
voorzitter



J.A. Tang , secretaris
secretaris

Bijlagen : 1) aanbevelingen
 2) wetenswaardigheden MNO

^a Het Multi Nationale Ondernemingenoverleg (MNO) is een platform, waarin vertegenwoordigers van (Centrale) Ondernemingsraden van 37 grote ondernemingen bijeenkomen. Het merendeel van de aangesloten bedrijven valt onder het zogenaamde structuur-regime, c.q. heeft in het besturingsmodel te maken met een Raad van Commissarissen. Het onderwerp "Corporate Governance" heeft daarom veel aandacht binnen de aangesloten bedrijven.

Aanbevelingen vanuit het MNO ¹

De rol van de R.v.C. (adviseren en toezicht houden) is gediend met een zo breed mogelijk inzicht in de onderneming. De belangen van alle bij de onderneming betrokken partijen zijn daarmee aan de orde.

Vanuit deze optiek is het daarom gewenst dat er een goede, inzichtelijke en geregelde communicatie is tussen de R.v.C. en de vertegenwoordiging van de medewerkers, de (C)OR.

wij stellen daarom voor dat er protocollair de volgende afspraken tussen de R.v.C. en de (C)OR worden vastgelegd:

- 1) Er is bij aanbeveling voor (her)benoeming voorafgaande aan de effectuering ervan, te allen tijde een gesprek tussen de voorgestelde persoon en (een delegatie uit) de (C)OR.
- 2) Een jaar na de benoeming vindt er een evaluerend gesprek plaats tussen de benoemde persoon en (een delegatie uit) de (C)OR.
- 3) De COR kan zich tot de R.v.C. wenden met zaken die zijn inziens de aandacht van de R.v.C. behoeven in additie op het bijwonen van de (halfjaarlijkse) overlegvergadering.
De R.v.C. zal in zo'n geval de COR informeren over de wijze en de resultaten van de behandeling van deze zaken.
- 4) Partijen stellen elkaar op de hoogte van hun vergaderdata en de inhoud van de agenda.
- 5) Partijen stellen elkaar op de hoogte over die zaken, die in hun vergadering aan de orde zijn geweest, en waarvan mag worden verwacht dat zij relevant c.q. van belang zijn, uiteraard daarbij in acht nemend ieders specifieke verantwoordelijkheden.
- 6) Een delegatie uit de R.v.C. woont in ieder geval die overlegvergadering(en) bij waarin de strategische ontwikkelingen, de financiële resultaten en vooruitzichten en het sociaal beleid aan de orde zijn.
- 7) De COR draagt er zorg voor dat de R.v.C. op de hoogte wordt gesteld van de instemming en de adviezen die hij gegeven heeft in geval van belangrijke zaken in de zin van artikel 25 en 27 WOR.

Bovenstaande heeft als hoofddoel een verbetering van de wederzijdse communicatie, informatie en consultatie.

namens de ad-hoc commissie,

A. Vlasblom

¹ Het Multi Nationale Ondernemingenoverleg (MNO) is een platform, waarin vertegenwoordigers van (Centrale) Ondernemingsraden van 37 grote ondernemingen bijeenkomen. Het merendeel van de aangesloten bedrijven valt onder het zogenaamde structuur-regime, c.q. heeft in het besturingsmodel te maken met een Raad van Commissarissen. Het onderwerp "Corporate Governance" heeft daarom veel aandacht binnen de aangesloten bedrijven.

WETENSWAARDIGHEDEN

Multi Nationale Ondernemingen Overleg

(MNO)

juni 2003

Aan : Belangstellenden
Van : MNO-secretariaat
Datum : maart 2003
Betreft : Belangrijkste wetenswaardigheden van het overleg van COR-afgevaardigden van multinationale ondernemingen, het zogeheten MNO-overleg

L.S.

Onderstaand treft u in beknopte vorm informatie aan over het overleg tussen afgevaardigden van (Centrale) Ondernemingsraden van multinationale ondernemingen. Mocht u hierover meer willen weten of aanvullende informatie wensen, dan gelieve u contact op te nemen met het MNO-secretariaat, p/a: Solvay Pharmaceuticals, Secretariaat Ondernemingsraad, t.a.v. de heer J.A. Tang of mevrouw H.B. van Kooten, Postbus 900, 1380 DA Weesp. Tel. 0294-479306. Fax 0294-477134.

- Start MNO-overleg:** November 1981. (Deelnemers: Philips, Heineken, KLM, Shell, Akzo en Unilever. Het initiatief is van Philips uitgegaan).
- Aanleiding:** Problemen rond vennootschappelijke structuur (Philips), leemten in de WOR, Structuurwet en Richtlijn Vredeling.
- Aangesloten concerns:** Inmiddels 35 individuele concerns en 1 overlegplatform van 12 grote bouwondernemingen. Zie bijlage.
- Deelnemers:** Aanvankelijk de voorzitters en secretarissen van de aangesloten COR-en, dus twee personen per concern. Dit is om praktische redenen ingaande 12 februari 1990 teruggebracht tot één persoon (voorzitter of secretaris) per concern.
- Status:** Een (informeel) overlegorgaan van (centrale) ondernemingsraden van multinationale ondernemingen (in Nederland) met een complexe ondernemings- en overlegstructuur. (Dit is in een protocol vastgelegd).
- Doelstelling:** Het uitwisselen van informatie over zaken van belang voor het vertegenwoordigend overleg en/of de werknemers in Nederland. (Zie verder de tekst van het MNO-protocol).
- MNO-Protocol:** Een door alle leden geaccepteerd document, waarin de toelatingscriteria voor nieuwe leden zijn vastgelegd, alsmede de doelstelling, het werkterrein, de werkwijze en de bevoegdheden van het MNO-overleg. Voorts zijn in enkele bijlagen de taken en bevoegdheden van het Dagelijks Bestuur en de MNO-commissies opgenomen.
- Voorzitterschap:** Sinds 25-11-1991 heeft het MNO-overleg een gekozen voorzitter (L. den Hollander, Int. Ned. Groep) en een plaatsvervangend voorzitter (H. Hamers, DSM). Vanaf 24-04-1995 is de heer H. Hamers (DSM) voorzitter en de heer A. Vlasblom (Océ) plaatsvervangend voorzitter. Vanaf 25.05.1998 is de heer Vlasblom (Océ) voorzitter en de heer J. Lautenbach (AEGON) plaatsvervangend voorzitter.
- Dagelijks Bestuur:** Het Dagelijks Bestuur bestaat uit vier leden (voorzitter, secretaris, plv. voorzitter en plv. secretaris).
- MNO-Secretariaat:** Tot 12 februari 1990 werden alle werkzaamheden verricht door een wisselend 'gastsecretariaat'. Daarna werd het MNO-Secretariaat ondergebracht bij het COR-secretariaat van VNU. De COR-secretaris (H. Moors) en plaatsver-

vangend COR-secretaris (mw. R. van Luijk) bekleedden die functies ook binnen het MNO-overleg. (Zie in dit verband ook de bijlage bij het MNO-Protocol).

Ingaande 5 oktober 1992 worden de secretariaatstaken verdeeld onder de leden van het Dagelijks Bestuur. Vanaf 1 januari 1994 trad de heer D.G. Millenaar (ING) op als ambtelijk secretaris van het MNO-overleg en vanaf 21 november 1994 werkte hij als gekozen secretaris van het MNO. Het Secretariaat draagt tevens zorg voor de aanmaak en verzending van het zogenaamde kort verslag van de vergadering. Vanaf 25 mei 1998 is het MNO Secretariaat belegd bij Rabobank Nederland: de heer J.A.G. Dirks, secretaris en mevrouw C.J.M. Janssen, plv. secretaris. Vanaf 9 december 2002 is het MNO Secretariaat ondergebracht bij Solvay Pharmaceuticals: de heer J.A. Tang, secretaris en mevrouw H.B. van Kooten, plv. secretaris

- Gastsecretariaat:** Het COR-secretariaat van het concern waar de eerstvolgende MNO-vergadering wordt gehouden, treedt op als 'gast'secretariaat en is belast met de verzending van de vergaderstukken, de notulering en de logistieke aspecten van de vergadering.
- Vergaderingen:** Als regel wordt vier keer per jaar een plenaire vergadering belegd. Deze worden bij toerbeurt in een lokatie van de aangesloten concerns gehouden. Alle leden worden tijdig in de gelegenheid gesteld om voor een plenaire MNO-vergadering agendapunten in te dienen. Deze moeten echter wel van algemene aard zijn, dus van belang voor het merendeel van de leden. De agenda wordt opgesteld door de secretaris en vastgesteld door het Dagelijks Bestuur, dat tevens optreedt als agendacommissie.
- Commissies:** Het MNO-overleg heeft de volgende commissies ingesteld:
Commissie Europees Overleg, die belast is met medezeggenschapszaken verband houdende met de verdere Europese eenwording; de **Commissie Wijziging WOR**, de **Adviescommissie Werkgelegenheidsperspectief** en de **Commissie Milieu**, die contacten onderhoudt met onder meer het Ministerie van VROM.
Daarnaast heeft het MNO-overleg een **Dagelijks Bestuur**, dat naast de directe verantwoordelijkheid voor de MNO-vergaderingen, ook is belast met het 'balloteren' van eventuele aspirant MNO-leden en met de 'bewaking' van het MNO-Protocol.
- Externe contacten:** Contacten met de media, vakorganisaties, politiek en eventuele andere instanties lopen in eerste instantie via het Dagelijks Bestuur. Het MNO-Secretariaat coördineert deze contacten. Er is een pers-protocol overeengekomen.
- Acties:** In de loop van de jaren heeft het MNO-overleg een aantal onderzoeken gedaan, waarvan het resultaat in sommige gevallen als officiële MNO-standpunten naar 'buiten' is gebracht. Dit waren achtereenvolgens:
- 1982** Inventarisatie knelpunten WOR en Structuurwet.
Verzending MNO-conclusies naar Tweede Kamer.
 - 1983** Inventarisatie overlegstructuren VO en werkwijze commissies.
 - 1984** Inventarisatie pensioenregelingen.
Inventarisatie bedreigingen van het vertegenwoordigend overleg en verzending conclusies hierover naar politieke partijen en media.
Inventarisatie ATV-problematiek.
 - 1985** Inventarisatie automatiseringsproblematiek.

- 1986** Inventarisatie relatie COR - RvC, afvloeiingsregelingen, winstdelingsregelingen, standpuntbepaling stelselherziening sociale wetgeving.
- 1987** Inventarisatie relatie COR - RvB, toetsing SER-aanbeveling Sociaal Statuut voor Ondernemingsraden.
- 1988** Verzoek aan de minister van SZW om informatierecht VO in de WOR beter te regelen.
- 1989** Inventarisatie kinderopvang en verzoek aan de minister van SZW om mogelijkheden te verruimen, afbakening taken en bevoegdheden OR - vakbonden.
- 1990** Inventarisatie consequenties Oort-maatregelen, inventarisatie vormen van winstdeling.
- 1991** Bezoek aan het Europees Parlement in Straatsburg, alwaar gesproken werd met Nederlandse Europarlementariërs over een richtlijn om tot de instelling van een Europese Ondernemingsraad voor multinationale ondernemingen te komen.
Bezoek aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam, alwaar de 33^e MNO-vergadering werd gehouden.
Adhesiebetuiging aan minister De Vries in verband met zijn streven om tot spoedige instelling van een Europese OR te komen. Updating MNO-enquête RvC-problematiek.
Gesprek met afgevaardigden van vakorganisaties over: MNO-doelstelling en stand van zaken EG-richtlijn.
- 1992** Inventarisatie medezeggenschapsstructuren, inventarisatie internationale medezeggenschap, inventarisatie WOR-problematiek, MNO-delegatie aanwezig bij hoorzitting Tweede Kamer-leden over WOR-problematiek, bekendmaking MNO-standpunt aan minister De Vries over SER-advies WOR-wijzigingen.
- 1993** Inventarisatie ontwikkeling WAO- en Ziekteverzuimmaatregelen; MNO-standpunt wijziging WOR; hoorzitting met leden van de Tweede Kamer; sociaal beleid centraal of decentraal; Europa 1992: ontwikkelingen op het gebied van medezeggenschap in Europa; Milieu: op verzoek van de minister van VROM een discussie inzake milieuproblematiek; Bedrijfsethiek: aanzet tot moreel debat.
- 1994** Bezoek aan het Ministerie van VROM, alwaar de 42^e vergadering van het MNO werd gehouden. Hoofdonderwerp: Milieu.
Wijzigingen WOR.
Emancipatiebeleid.
De nieuwe relatie tussen werknemer en werkgever.
Industrie en Technologiebeleid.
Treasury.
- 1995** Vakorganisaties en ondernemingsraden.
Medezeggenschap over de grenzen.
Flexibilisering.
Vervolg inventarisatie ontwikkelingen WAO- en ziekteverzuimbeleid.
Industrie en Technologiebeleid.
Wijziging WOR.
- 1996** Het MNO nam contact op met het Ministerie van SZW (Melkert) en EZ (Wijers) met het verzoek te kunnen praten over de werkgelegenheid in Nederland in relatie tot het industriebeleid.

Inventarisatie Europees Overleg.
Vervoersmanagement, problematiek rond vervoer en milieu.
Contacten met de minister-president (Kok) en minister van Economisch Zaken (Wijers) met betrekking tot steun aan Fokker.
Wijziging van de WOR.

- 1997** Corporate Governance.
Interactieve medezeggenschap.
36-urige werkweek.
Mobiliteitscentra/interne uitzendbureaus.
Wijziging WOR.
Milieu werkplan.
Employability.
Verantwoord werkgeverschap in een flexibele markt.
- 1998** Financiële participatie van werknemers door middel van opties, aandelen etc.
Charter medezeggenschap.
Pensioenen en betrokkenheid van medezeggenschap daarbij.
Medezeggenschapsstructuur in combinatie met professionalisering van de medezeggenschap.
Mobiliteit en employability.
Overhandiging convenant medezeggenschap aan minister van SZW (De Vries)
- 1999** Rol Commissarissen.
Evaluatie Europese medezeggenschap.
Inventarisatie wijziging W.O.R.
Regelingen Kinderopvang.
Kilometervergoedingen voor medezeggenschappers.
Werkdruk en werkstress
- 2000** Vervoersplannen.
Motieven van bedrijven voor het laten vervallen van arbeidsplaatsen.
Wet Flexibiliteit en Zekerheid
Industriebeleid/Nieuwe economie
Corporate Governance/rol commissarissen.
Employee benefits/arbeidsvoorwaarden à la carte
- 2001** Faciliteitenregelingen.
Kilometervergoedingen.
RSI.
Gedragsregels inzake Internet en e-mailgebruik.
Samenstelling Raad van Commissarissen.
Evaluatie W.O.R.
Evaluatie Europese medezeggenschap
Medezeggenschap en internationale strategische beleidsvorming
Verschijning van het boekje 'Praten in de polder' ter gelegenheid van het 20-jarig bestaan van het MNO, auteur D. Millenaar
- 2002** Evaluatie wijzigingen W.O.R.
Wet Verbetering Poortwachter
Veranderende arbeidsverhoudingen, arbeidsorganisatie, arbeidsvoorwaarden en de Ondernemingsraad.
Het MNO nam contact op met het Ministerie van SZW (De Geus, minister en Rutte staatssecretaris), de Pensioen en Verzekeringskamer (Witteveen) en koepelorganisaties Pensioenfondsen met het verzoek meer tijd te nemen voor de invoering van de herstelplannen.

- 2003** Evaluatie Europese medezeggenschap
Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)
Het MNO nam contact op met het Ministerie van Financien (Hoogervorst) met
het voorstel de nog op te richten commissie Corporate Governance
(commissie Tabaksblad) kennis te laten nemen van de ervaringen van het
MNO.

Externe inleiders:

- 1986** **mw.drs. H. d'Ancona**, lid Europees Parlement, over de werknemer in multi-
nationale ondernemingen.
- dr. E.D.J. de Jongh**, wetenschappelijk medewerker aan de Technische
Hoge School van Twente, over de relatie RvC-COR-RvB.
- 1987** **A. van Lent**, medewerker bij Philips, over bescherming privacy.
- 1988** **prof.dr. C.J. Rijnvos**, hoogleraar aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam,
over interne markt, concentraties en werknemersbelang in Europa '92.
- 1989** **drs. J. de Koning**, minister van Sociale Zaken, over medezeggenschap in
Europa '92.
- drs. S. Dijkstra**, medewerker aan het Instituut voor sociale en bedrijfspsy-
chologie van de Universiteit van Amsterdam, over het sociaal technolo-
gisch aspecten onderzoek.
- 1990** **dr. E.D.J. de Jong**, TH Twente, over zijn vervolgonderzoek inzake de relatie
RvC-COR-RvB.
- 1991** **enkele Europarlementariërs** van CDA, PvdA, D'66 en Groen Links, over de
medezeggenschapsverhoudingen in Europa, tijdens het MNO-bezoek aan
Straatsburg.
- prof. C.W.A. Timmerman** over EG-richtlijn inzake Europese onderne-
mingsraden.
- prof.dr. C.J. Rijnvos** en **prof.mr. F. Koning** over feiten, verwachtingen en
standpunten rond de verdere Europese eenwording in het algemeen en de
mogelijke instelling van een Euro OR in het bijzonder.
- 1992** **dr. J.C. Looise**, TH Twente, over medezeggenschapsstructuren.
- dr. E.D.J. de Jong**, v/h TH Twente, over relatie COR/Rvc.
- H. Klooster**, Praktijkblad voor Medezeggenschap, over SER-advies wijziging
WOR.
- 1993** **T. Lakeman** over de effecten van bezuinigingen op de kwaliteit.
- 1994** **drs. C.T. Timmer** en **dr. E.D.S. de Jong** inzake bedrijfsethiek.
- R. Rutherglen**, De Beuk, **ing. H.H. Kuijjer**, **drs. P.E. de Jongh**, Ministerie
van VROM, over milieu.

- dr. A. van Es**, Akzo, over charter medezeggenschap Akzo-Nobel.
- Minister Alders**, VROM, inzake milieuproblematiek.
- drs. W. Roos**, Océ, inzake Treasury.
- 1995** **prof. P. van der Heijden**, over bevoegdheden vakorganisaties en medezeggenschapsorganen.
- Hr. Hielkema**, lid van de Executive Board van Fortis, inzake Europese medezeggenschap.
- Hr. De Ley**, directeur Arbeidszaken Akzo Nobel Nederland, inzake flexibilisering.
- drs. L. Bodelier**, Ministerie van SZW, **drs.ir. A. Fraterman**, Algemene Werkgeversvereniging, **dr.ing. B. Jansen**, Atos, **drs. K. Korevaar**, Industriebond FNV en **drs. E. Strating**, Concernstaf Personeel & Organisatie DSM NV, tijdens Themadag Flexibilisering van de arbeid in de organisatie, mede in relatie tot de artikelen 25 en 27 van de WOR.
- 1996** **drs. J.G.L. Thijssen**, Directoraat Personeel Rabobank Nederland, inzake gezond personeelsbeleid in een vergrijzende arbeidsmarkt.
- H.H. Kuijjer, A.S.S. Zomerman, mw. N. Veenkamp**, vertegenwoordigers van de Ministeries VROM en Verkeer en Waterstaat, inzake problematiek rond vervoer en milieu.
- H.H. Kuijjer**, VROM, inzake resultaten enquête milieu.
- 1997** **drs. J.F.M. Peters**, ex-topman AEGON en **mr. S.L.M. Follender-Grossveld**, Amsterdam Exchanges NV, voorzitter resp. secretaris van de Commissie Corporate Governance.
- prof. P.F. van der Heijden**, hoogleraar Universiteit van Amsterdam, inzake het rapport het concept Corporate Governance.
- drs. W.M.G. Bouts** en **drs. B. Rutgers** van The Wissema Group, inzake de interactieve medezeggenschap.
- drs. A.A. Verhoeff**, Algemene Werkgeversvereniging Nederland en **H.J. Grobbe**, Randstad, inzake de problematiek rond mobiliteitscentra en interne uitzendbureaus.
- de heren **Becking** en **Smierts** inzake werk en vakmanschap.
de heer **Van der Bijl** over employability.
- 1998** **M. van Beuzekom** namens het Nederlands Participatie Instituut.
- Mw. Drs. E. Taal**, Training en advies 'Tweede Natuur'.
- ing. H.H. Kuijjer**, Ministerie van VROM, inzake milieu.
- B. Roodhuizen**, Bestuurder FNV Bondgenoten en **K. Schilstra**, Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen, inzake onderzoek naar sociaal-strategische ontwikkelingen in multinationale ondernemingen.
- ir. W.R. Remmelts**, HBG, inzake performance management bij De Hollandse Beton Groep.

- 1999** **H.J. Nordbeck**, Basis & Beleid, en **F. Boomstra**, Stork, inzake Stork Mobiel.
- mw. dr. H.H. de Vries**, beleidsmedewerker Registratiekamer, inzake nieuwe Wet Bescherming Persoonsgegevens.
- S. Gerbrandy**, lid Bestuur Pensioenfonds IBM, inzake het IBM-flexpensioen.
- K.J. Rodenburg**, MBI Partners, inzake werkdruk en werkstress.
- 2000** **mr.dr. W.G.M. Plessen**, hoofd Sociale Zaken Flexpersoneel Randstad Nederland, inzake de effecten van de invoering van de Wet Flexibiliteit en Zekerheid.
- drs. H.B.M. van der Laan**, plv. Dir.-Generaal Ministerie van Economische Zaken, inzake beleidsnota Industrie- en dienstenbeleid
- prof. P.F. van der Heijden**, hoogleraar-directeur Hugo Sinzheimer Instituut (UvA), inzake het gat in de medezeggenschap/(werknemers)commissaris
- mw. E. Taal**, Bureau Tweede Natuur, inzake Milieu & Medezeggenschap
- drs. G. Houtzagers**, St@r Associates, inzake flexibele benefits
- mw.drs. R.E. Dekker**, Ernst & Young, en **drs. D.J.A.M. Hermens**, Interpolis, inzake employée benefits
- 2001** **mw. A.E. Verstand-Bogaert**, Staatssecretaris Sociale Zaken en Werkgelegenheid, inzake arbeidsmarktpolitiek/combinatie werk/privé
- mr. G. Boeles**, manager Global Staff Relations bij Shell International, inzake Shell European Forum en Europese medezeggenschap.
- Prof.mr. R.C.J. Galle**, KUB/lid SER-commissie Structuurregeling, inzake het SER-advies functioneren en de toekomst van de Structuurregeling.
- Mr. O.A.R.M. Smits van Waesberghe**, directeur Bestuurs- en Commissarissenregister, inzake voordrachten voor de Raad van Commissarissen.
- drs. W.M.G. Allertz**, GITP Medezeggenschap, inzake grensoverschrijdende beleidsvorming en medezeggenschap.
- 2002** **dr. M. van Gastel**, directeur Top-Care, inzake Wet Verbetering Poortwachter.
- mr. R.A.C. Blijlevens**, secretaris Arbeidsvoorwaarden- en pensioenbeleid, Vereniging VNO-NCW en **H. Hubregtse**, adviseur FNV Bondgenoten, inzake veranderende arbeidsverhoudingen en de Ondernemingsraad.
- Prof.dr. W.L. Buitelaar**, Universiteit van Amsterdam, inzake arbeidsorganisatie, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden.
- drs. D. Snijders**, Directievoorzitter Philips Pensioenfonds, terzake ontwikkeling op gebied van pensioenen.
- 2003** **Prof. R. Goodijk**, hoogleraar Corporate Governance, inzake Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
- dr. H.J. Nordbeck** (Paats Nordbeck & Partners), **G. Wolt** (NS), **drs. L. Broekman** en **drs. L. Verburch** (Berenschot)over interactieve medezeggenschap, theorie en praktijk.