

People Governance versterkt Corporate Governance

Handvest aan de bedrijfsleiders
en hun Raden van Bestuur

CHARTER

PEOPLE GOVERNANCE COMMISSIE

15 februari 2007

Woord vooraf

Inleiding

1. People Governance
2. Aanbevelingen ter attentie van de Raad van Bestuur
 - A1. De Raad van Bestuur neemt het initiatief
 - A2. De Raad van Bestuur stelt de Competenties ter beschikking en bepaalt de taken
 - A3. Informatie en Vorming
 - A4. De Raad van Bestuur publiceert een Richtnota
 - A5. De Raad van Bestuur verleent een Mandaat
 - A6. Het leidend orgaan bepaalt en bekrachtigt het People Governance kaderplan.
 - A7. Auditcomité van de People Governance
 - A8. De People Governance ligt stroomopwaarts
 - A9. Jaarverslag

Bijlage 1: Vorming van de Raad van Bestuur

Bijlage 2: Profiel van de mandataris

Bijlage 3: De People Governance Commissie

Woord vooraf

De vragen in verband met de People Governance in bedrijven onderzoeken is een omvangrijke taak met talloze facetten. Door een onderneming als een «gemeenschap op het werk» te beschouwen, heeft de Commissie het belang willen beklemtonen van het behalen van de bedrijfsdoelstellingen, met name de economische, met als vector Mannen en Vrouwen, in een gedeelde en duurzame dynamiek, met rechten en plichten.

De mannen en vrouwen worden niet langer als «kapitaal» of als «bedrijfsmiddelen» beschouwd, maar wel als actieve en verantwoordelijke leden binnen een complex systeem met onder meer economische doeleinden.

In die zin was het werk van de Commissie geen denkoefening over de «human resources», dit maakte er deel van uit, maar wel over de verrijking van de corporate governance beïnvloed door talrijke bestanddelen van menselijke aard.

De economische en menselijke vooruitzichten onderbouwen, de samenhang tussen 'sociaal' en 'professioneel' versterken, de onderneming in staat stellen om zich nog meer bewust te worden van de realiteiten en van de werking van de mensen en van haar organen, betekent beter kunnen beslissen, beter besturen.

De Commissie is gevoelig voor het gegeven dat er in de bedrijven voortdurend talrijke beslissingen worden genomen over de mannen en vrouwen die er werken. In veel beslissingsorganen zetelt echter niemand als referentiepersoon met betrekking tot de People Governance. Deze besluitvorming verrijken met een gestructureerde, geplande en in de beslissingsprocessen geïntegreerde People Governance was de leidraad voor onze werkzaamheden.

De Commissie is ervan overtuigd dat een nieuwe generatie Corporate Governance Code die nog meer rekening houdt met de dimensie van de «People Governance», het daglicht zal zien. De Aanbevelingen die de Commissie opstelde, is een eerste stap in die richting. De tweede stap zou erin bestaan deze te integreren in de bestaande Codes.

Ik ben de leden die zich vol motiverende en gemotiveerde energie hebben ingezet dankbaar voor de voorbereiding van deze Aanbevelingen.

Ik dank de partners, die niet alleen aan de Commissie een uitzonderlijk werkkader boden, maar die ook heel wat tijd investeerden in de voorbereiding van onze plenaire vergaderingen.

Deze aanpak is uniek in Europa, en België kan de drijvende kracht zijn in de evolutie van de codes in die zin.

Persoonlijk hoop ik dat het debat over de People Governance als bijkomende vector voor de Corporate Governance nu geopend is. Moge elke bedrijfsleider op zijn beurt deze kwestie aankaarten, welke essentieel is voor ons leven in een economische gemeenschap, met als gevolg maar niet als doel: de gewenste prestatie.

Serge Hubert
15 february 2007

De «People Governance» Commissie stelt zich tot doel om een reeks aanbevelingen en gedragslijnen inzake People Governance op te stellen ten behoeve van de bedrijfsleiders, hun raden van bestuur en directiecomités. De doelstelling is door en door pragmatisch. De algemene visie bestaat erin duidelijk te maken dat een nieuwe generatie codes meer rekening zou moeten houden met de dimensie van de People Governance.

Het is niet de bedoeling om er een extra code bij te creëren, maar wel degelijk om een geheel van aanbevelingen aan te reiken om zo in de bestaande codes opgenomen te worden.

De kwestie van de integratie van de component «vragen met betrekking tot de menselijke aard» is geen prioriteit in de corporate governance codes. Deze codes werden niet vanuit dat oogpunt opgesteld. Er zijn echter twee materies in terug te vinden die nauwer aanleunen bij de human resources-aspecten, namelijk de benoemings- en de remuneratiecomités.

De «Code Buysse» beklemtoont het belang van een goede relatie met het personeel in haar hoofdstuk «Basisaanbevelingen voor deugdelijk ondernemen»: «Een onderneming wordt niet alleen opgebouwd met financieel kapitaal, maar ook met menselijk kapitaal. Een goede relatie met de medewerkers is daarom voor de continuïteit en groei van een onderneming even belangrijk als de relatie met haar bankier, leveranciers of klanten. Ook hier moet wederzijds vertrouwen de basis zijn. Tevreden medewerkers leiden immers tot betere bedrijfsresultaten»¹.

De aanbevelingen op dit punt betreffen de grotere aandacht die moet gaan naar de tevredenheid van de werknemers, en ook naar hun aanmoediging om mee te werken aan de ondernemingspolitiek.

De «People Governance» Commissie kadert in de logica van een versterking van de Corporate Governance door de invoering van een beleid van People

Governance, dat wordt verdedigd en gedragen door de beslissingsorganen en door het geheel van de actoren van de onderneming.

Corporate Governance kan worden omschreven als de uitvaardiging van regels, mechanismen en gedragingen die toelaten de werking van de ondernemingen te sturen, te controleren en te evalueren.

Een gestructureerde People Governance brengt niet alleen meer duidelijkheid in de Corporate Governance, maar is er een integrerend deel van.

De toepassing van Corporate Governance stelt zich tot doel de ondernemingszin te ontwikkelen, de kwaliteit van de beslissings- en controleprocessen van de leidende structuren te verhogen, alsook de prestaties te evalueren. Corporate Governance draagt bij tot het vastleggen van de algemene doelstellingen en helpt zo om de financiële middelen en human resources te bepalen die nodig zijn om deze doelstellingen te bereiken.

De Corporate Governance is een proces dat mettertijd niet alleen ten voordele van de aandeelhouders maar eveneens ten voordele van alle bestanddelen van de onderneming moet werken.

De manier waarop de onderneming wordt geleid en gecontroleerd, is een belangrijke krachtlijn van de Corporate Governance. De vraagstelling met betrekking tot de mensen en hun gedragingen kan op alle niveaus van de beheersprocessen in de onderneming worden gesteld.

De efficiëntie van de onderneming en de verhoogde verantwoordelijkheidszin van alle actoren, en in het bijzonder van de Raad van Bestuur, het uitvoerende management en het personeel in zijn geheel, betreffen Corporate Governance. Deze kan versterkt worden door de invoering van een gestructureerde en geplande People Governance.

1. People Governance

Het komt elke onderneming toe om stelling in te nemen ten aanzien van het debat over People Governance, en ook om te bepalen welke omschrijving en welke draagwijdte dergelijk bestuur in de eigen onderneming zal hebben.

Niettemin is een basisdefinitie nodig als werkbasis voor elke discussie rond People Governance.

DEFINITIE

People Governance is de invoering van ethische regels en gedragslijnen die leiden tot de integratie van de vragen omtrent de mens in alle stadia van de besluitvorming van de beslissingsorganen van de onderneming.

De toepassing van People Governance is zeer ruim en is toekomstgericht. Ze is op drie grote krachtlijnen gestoeld:

- Ze is bedoeld om het proces van de besluitvorming en dus van de Corporate Governance te verrijken.
- Ze is gericht op het versterken van de socio-professionele band en van alles wat voor de leden van een onderneming duurzaam zin heeft en met name het delen van gemeenschappelijke waarden, het behalen van de doelstellingen en de rentabiliteit van de onderneming.
- Ze bevordert het instellen van verantwoordelijkheidsgevoel bij de «gemeenschap op het werk».

De beslissingsprocessen die ingevoerd worden kunnen de volgende zijn:

- Economisch
- Management
- Institutioneel
- Technologisch.

De ethiek biedt de People Governance-praktijk een kader. Ze oordeelt niet, maar stelt vragen bij de gedragswijzen op basis van de kernwaarden die men wil invoeren. Het basisaxioma van de People Governance is de bevestiging van elk individu eerder dan van de groep.

In dit perspectief worden de Mensen niet langer uitsluitend beschouwd als «middelen», of «kapitaal», maar wel als leden van een economische gemeenschap op het werk, met eigen plichten en rechten, eigen uitdagingen en gemeenschappelijke en individuele regels.

In dat opzicht moet People Governance als een «natuurlijke continuïteit» van de Corporate Governance gezien worden, ze is een integrerend deel van de bedrijfswerking. Ze voert een methode in om de processen doorheen het gehele bedrijf te stroomlijnen en eigen te maken, «top-down / bottom-up».

Het debat van de People Governance is niet het debat van het human resources management, ook al verleent dit laatste een belangrijke dimensie aan het debat in kwestie. Over de functie voor het beheer van de human resources moet grondig nagedacht worden, zowel inzake de inhoud als inzake haar plaats in het bedrijf.

De beslissing om de notie van People Governance in te voeren in de beslissingsorganen van de onderneming, wordt een beheersdaad.

Economisch proces

De economische processen raken aan het deel verantwoordelijkheid dat elke speler van de gemeenschap op het werk heeft voor het behalen van de gewenste rentabiliteit, en meer algemeen voor zijn rechtstreekse of onrechtstreekse bijdrage tot de concrete invulling van de visie en van de opdracht van de onderneming.

Beheersproces

Door de sociale en management praktijken komen de actoren met elkaar in contact, wat uitmondt in een reeks vereisten, relationele omgangswijzen, plichten en verbintenissen.

Technologisch proces

De technologische processen hebben te maken met de werkorganisatie en dus ook met de wijziging van de professionele tijd-ruimte. De technologische processen kunnen, in bepaalde opzichten, eenvormig en gelijk maken of, integendeel, leiden tot ongelijkheden en tot de verarming van de relaties.

Institutioneel proces

De institutionele processen betreffen de uitbouw van sociale en collectieve relaties doorheen de wettelijke organen, zoals de ondernemingsraad of de vakbondsafvaardiging..

2. Aanbevelingen ter attentie van de Raad van Bestuur

AANBEVELING 1.

De Raad van Bestuur neemt het initiatief

De institutionele insteek voor het debat over de People Governance moet de Raad van Bestuur zijn, ongeacht de omvang van de onderneming.

- De kwestie van de People Governance wordt overgelaten aan de appreciatie van elke Raad van Bestuur.
- De Raad van Bestuur stuurt de strategie van de onderneming en dit betekent onder meer dat er rekening wordt gehouden met de menselijke en bestuuraspecten. Hij heeft dus het gezag over het mandaat om het debat van de People Governance op gang te brengen en geeft de zaak de omvang die hij wenst.
- De Raad van Bestuur pakt de menselijke kwesties geregeld aan, en meer bepaald in het kader van de evolutiescenario's van de onderneming en van zijn markten.
- Ongeacht de plaats waar wordt beslist om in te gaan op de kwestie van de People Governance binnen de onderneming, het initiatief is en blijft in handen van de Raad van Bestuur.

AANBEVELING 2.

De Raad van Bestuur stelt de bekwaamheden ter beschikking en bepaalt de taken

- De complementariteit van de bekwaamheden van de leden van de Raad van Bestuur heeft invloed op de aanpak van het debat van de People Governance. In dit kader beslist de Raad van Bestuur en geeft zichzelf de verantwoordelijkheid om de bekwaamheden en de middelen ter beschikking te stellen die hij nodig acht om bij te dragen tot de ontwikkeling van het principe van een People Governance.

- De verantwoordelijke voor Human Resources draagt voortdurend bij tot de problematiek van de People Governance. De positionering van de functie ten opzichte van deze problematiek, en de rol die de functie uitoefent ten opzichte van de Raad van Bestuur moet door deze laatste vastgelegd worden. Dit verschilt van het debat over het «mandaat van de People Governance».

AANBEVELING 3.

Informatie & Vorming

- De Raad van Bestuur wordt regelmatig geïnformeerd over en gesensibiliseerd voor de kwesties in verband met de People Governance.
- De voorzitter van de Raad van Bestuur ziet er op toe dat de bestuurders kunnen betrokken worden bij de strategische problemen van de People Governance.
- De bestuurders die beslissen om zich specifiek in te zetten voor de People Governance, of die van de Raad van Bestuur verantwoordelijkheden in die zin krijgen, zullen hun kennis verder uitbouwen (*zie bijlage 1*).

AANBEVELING 4.

De Raad van Bestuur publiceert een richtnota

- De Raad van Bestuur publiceert een richtnota over het specifieke kader waarin hij de toepassing van de People Governance wil laten gebeuren, de finaliteiten en fundamentele waarden die hij wil verdedigd zien. Deze richtnota structureert de People Governance en verleent een mandaat ervoor.
- Deze richtnota vormt het uitgangspunt voor het opstellen van het lastenboek van de People Governance mandataris.
- Deze richtnota bepaalt eveneens de eventuele rol van het uitvoerend management, van het directiecomité, en eventueel van de ondernemingsraad in dit specifieke verband.
- De opdracht moet uitgevoerd worden binnen een budgettaire en organisatorische structuur die uitgetekend wordt voor een strategische People Governance.
- Meer dan tendensen die algemeen zijn voor elke bepaling en toepassing van een People Governance, is de werkelijke uitoefening specifiek voor elke onderneming. Er moet een duidelijke consensus worden bekomen over de positionering van de PG binnen de onderneming. Het verdient aanbeveling om de operationele leiders hierbij te betrekken en te responsabiliseren via deze oefening.
- Na aanvaarding van de richtnota door de Raad van Bestuur, stelt deze een mandataris aan om een nauwkeurig lastenboek op te stellen.
- Het debat over de People Governance op gang brengen, is complex en veronderstelt een nauwgezette methodologie die in duidelijke fases en onder toezicht van de Raad van Bestuur verloopt. De oprichting van een «stuurgroep» is wenselijk. De samenstelling van deze groep wordt door de Raad van Bestuur bepaald.
- De Raad bepaalt de gepaste wijze waarop de richtnota bekendgemaakt wordt.

AANBEVELING 5.

De Raad van Bestuur verleent een Mandaat

- De Raad van Bestuur verleent een mandaat voor het People Governance-beleid in zijn geheel, om nauwgezet en te zijner tijd op de hoogte te blijven van de toepassing van zijn People Governance-beleid.
- De mandataris waakt over de geest en de samenhang van alle People Governance-werkwijzen. Hij moet de gelijkheid, de menselijkheid en de zichtbaarheid ervan waarborgen.
- De Raad van Bestuur kent dit mandaat toe met uitsluiting van de actieve deelname aan de raadgevende bezoldigings-, benoemings- en auditcomités, zoals om redenen van onafhankelijkheid wordt aanbevolen in de Corporate Governance codes². Dit sluit niet uit dat de Raad de mandataris in deze comités kan uitnodigen voor welbepaalde operaties.

De aard van het mandaat

De mandataris belast met de PG is bestuurder en/of lid van het Directiecomité en handelt binnen het strategische kader bepaald door de Raad van Bestuur.

De elementen van het PG-mandaat

- De Raad van Bestuur bijstaan en adviseren bij de opstelling van de «richtnota» evenals van het «lastenboek» die van toepassing zijn op de opmaak van het «People Governance-plan».
- Voor de Raad van Bestuur het jaarverslag van de People Governance opstellen.
- Alle actoren ondersteunen die een invloed hebben op de People Governance. Dit veronderstelt de inwerkingstelling van een netwerk van actoren binnen en buiten de onderneming.
- Met de steun van het uitvoerend management ervoor zorgen dat het «kader-richtplan voor People Governance» werkelijk wordt ingevoerd in de operationele entiteiten.

² De Raad kent taken die aanleiding kunnen geven tot een belangenconflict toe aan voldoende niet-uitvoerende bestuurders, zodat zij een onafhankelijk advies kunnen uitbrengen.

- Het Directiecomité in het bijzonder informeren over de impact van de genomen beslissingen³.
- In het kaderplan de verschillende reacties, aanpassingen of heroriëntaties van de beslissingen opnemen.
- De PG-scenario's aangaande de vooropgestelde wijzigingen uitwerken, 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 toekomst⁴.

AANBEVELING 6.

De mandataris bepaalt en bekrachtigt het People Governance Kaderplan

6.1. De mandataris voert de algemene doelstellingen van zijn PG-plan in

Het «People Governance»-plan is specifiek voor elke onderneming. Toch moeten bij de realisatie van een efficiënt plan een aantal algemene doelstellingen worden nagestreefd. Het leidend orgaan zou moeten rekening houden met de volgende vijf algemene doelstellingen.

- Een social management-benadering met een breed spectrum ontwikkelen, waarbij alle actoren betrokken zijn, en dit in samenhang met de strategische, menselijke en economische doelstellingen.
- Een methodologie hanteren met oog voor de samenhang en de zichtbaarheid van de handelwijzen en de beslissingen die in het kader van de People Governance worden genomen.
- Scenario's leveren over de evolutie van indicatoren en parameters inzake People Governance.
- De impact van de beslissingen en werkwijzen van het management toelichten.
- Streven naar de versterking van de socio-professionele band en van alles wat duurzaam is voor de leden van de onderneming (gemeenschappelijke waarden, realisatie van de doelstellingen en van de rentabiliteit).

6.2. De Raad van Bestuur bekrachtigt de krachtlijnen van zijn People Governance-beleid

De Raad van Bestuur zal de aanwezigheid van de twee volgende dimensies in het People Governance-plan bekrachtigen:

6.2.1. Het afwijzen van de strategische impact voortvloeiend uit het Business Plan

- De beheersing van de verschillende factoren van de directe of indirecte kosten die aan de menselijke factoren verbonden zijn. De financiële weerslag verbonden aan de menselijke factor is complex en gaat verder dan alleen de problematiek van de verloning.

³ Om hun verantwoordelijkheden te waarborgen, moeten de leden van de Raad van Bestuur wanneer nodig toegang hebben tot correcte en bereikbare informatie.

⁴ Dit beklemtoont opnieuw dat het belangrijk is dat de Raad voldoende tijd kan besteden en haar kennis kan ontwikkelen in verband met de specifieke vragen en materies van de People Governance.

- Het vermogen om rekening te houden met de evolutie van het wetgevend en politiek kader dat een rechtstreekse en/of onrechtstreekse invloed heeft op de People Governance.

6.2.2. De culturele dimensie

- De invoering van een duidelijke en gedeelde ondernemingvisie en -missie

De dimensie «economische gemeenschap op het werk» maakt specifiek deel uit van de uiteenzetting van de visie en van de missie van de onderneming. Deze wordt ten uitvoer gebracht in het PG-plan.

- De samenhang tussen de doorgegeven waarden en de vastgestelde visie. Het overdwars begrip van de waarden.

Vaak zijn er verschillen in het begrip en de interpretatie van de visie en de waarden die ermee worden geassocieerd. De samenhang tussen de gedragingen en de vooropgestelde waarden kan ontbreken. Dit is een bepalende krachtlijn die moet opgelost worden in het opzetten van het «People Governance»-plan.

- De samenhang tussen de management praktijken, de visie en de vastgestelde waarden.

Een kritische benadering van de beheerspraktijken van de gemeenschap op het werk maakt deel uit van de doelstellingen die moeten worden behaald in het kader van het «People Governance»-plan. Dit domein is zeer uitgebreid en betreft praktijken zoals: het competentiebeheer, de prestatiebeoordelingssystemen, de beloning van de individuele en collectieve prestatie, enz.

- De samenhang tussen het «business plan» en de gekozen organisatiewijzen.
- De samenhang tussen de processen, de technologische oplossingen en de bestaande infrastructuur.
- De samenhang tussen de gedragingen en de scenario's van het business plan.
- Het vermogen van de onderneming om van het ene scenario over te schakelen op het andere, in functie van de vereisten van het businessplan en van de markt.

6.3. Opstellen van het People Governance-kaderrichtplan

Het kaderplan is het referentiedocument voor de daadwerkelijke uitbouw van het People Governance-beleid. Hier rond moet een ruime consensus bereikt zijn binnen de Raad van Bestuur, het management, en vormt een uitvoerig beschreven mandaat voor de mandataris van de People Governance.

Dit plan zou - minimaal - een aantal elementen moeten bevatten.

- De doelstellingen en aanbevelingen die de «richtnota» aanreikt, de bepaling van de «algemene doelstellingen van de People Governance» door het leidinggevend orgaan, evenals de keuze van de krachtlijnen in verband met het operationeel beleid.
- Het kaderplan wordt vooral gestructureerd door een geheel van specifieke acties en projecten. Het projectbeheer verbonden aan de People Governance is hier fundamenteel. De voorstelling van de projecten en hun te behalen doelstellingen is een belangrijk hoofdstuk van het referentiedocument. De opvolging en de evaluatie van deze projecten vormen met name de nodige informatiebron voor de regelmatige beoordeling van de relevantie van de People Governance-scenario's die de onderneming heeft gekozen. De staving van gegevens vormt de basis voor de beslissingsorganen en moet meer duidelijkheid geven over de daadwerkelijke invoering van het People Governance-beleid.
- De beschrijving van het type van verslag aan de beslissingsorganen, evenals de frequentie van deze verslagen.

De keuze van de indicatoren die in aanmerking komen en van de types boordtabellen die moeten opgemaakt worden, wordt bekrachtigd door de Directieraad.

- De grote operationele doelstellingen
- De beschrijving van de projecten
- De wijze van opvolging en evaluatie van het plan
- De wijze van bekendmaking van het plan

De aspecten die in aanmerking dienen te worden genomen, zijn talrijk en pluridisciplinair.

De voorwaarden voor een geslaagde invoering van het People Governance-plan zullen niet enkel gelegen zijn in het vermogen om het plan aan te passen, maar ook en vooral in het vermogen om samen te werken en om alle partners van de onderneming op de been te brengen.

De People Governance moet een volwaardige discipline worden die gestuurd wordt door de Raad van Bestuur en waar iedereen een bijdrage toe levert.

AANBEVELING 7.

Auditcomité van de People Governance

Auditcomité van de PG

De Raad van Bestuur onderzoekt de opportuniteit om een Auditcomité van de People Governance op te richten. De belangrijkste taak van dit comité zou erin bestaan om de controle te verzekeren van de toepassing van de regels alsmede het bereiken van de doelstellingen, maar ook om de Raad te informeren in het kader van het nemen van zijn beslissingen.

Een dergelijk comité zou worden voorgezeten door de mandataris voor People Governance.

AANBEVELING 8.

De People Governance ligt stroomopwaarts

De People Governance ligt stroomopwaarts van de human resources. Het management ziet erop toe dat ze ingevoerd wordt in de onderneming binnen het kader bepaald door de Raad van Bestuur.

AANBEVELING 9.

Jaarverslag

De Raad van Bestuur zorgt ervoor, in samenwerking met het management, dat een verslag over de People Governance wordt opgenomen in het jaarverslag van de onderneming.

Bijlage 1: vorming van de bestuurders

De leden van de Associatie van Bestuurders in België kunnen via deze vereniging een vorming krijgen met de bedoeling hun taak als bestuurder beter uit te voeren. Het thema «Beheer van de mensen» zal opgenomen worden in de vorming Erkenning der Bestuurders

Bijlage 2: profiel van de mandataris

Ideaal zou de mandataris voor People Governance:

- Een uitvoerend bestuurder moeten zijn.
- Voldoende ervaring moeten hebben om de algemene en specifieke aspecten in verband met het bedrijfsbeheer te beheersen en om een goede kennis te hebben van de professionele referentiesector waartoe de onderneming behoort.
- Over de nuttige kennis beschikken voor de opmaak van een bedrijfsplan en meer specifiek van programma's in verband met de People Governance.
- Goed vertrouwd zijn met de noties «risicobeheer», «change management» en «scenarioplanning».
- Voldoende persoonlijke invloed hebben voor de uitbouw van de netwerken in en buiten het bedrijf die nodig zijn om het «People Governance»-plan uit te voeren.
- (...)

Bijlage 3: lijst van de leden

«People Governance» Commissie

Voorzitter

Serge HUBERT

Bestuurder van vennootschappen

*Managing Partner Progress Associates
International*

Leden in alfabetische volgorde

Dhr. Georges ANTHOON

Directeur Human Resources AXA

Dhr. Alexandre CLEVEN

Gedelegeerd bestuurder PARTENA

Dhr. Luc COOREMANS

Voorzitter HR PUBLIC

Dhr. Herman CRAENINCKX

Advocaat STIBBE

Dhr. Michel DEBOECK

HR Directeur FORTIS N.V.

Mw. Marie-Gemma DEQUAE, Dr. TEW

Group Risk & Insurance Manager BEKAERT

Dhr. Paul-Marie DESSART

Secretary General MOBISTAR

Dhr. Yvan DIERCKXSENS

Executive Vice President USG People

Dhr. Fabrice ENDERLIN

Vice President Human Resources GSK

Dhr. Freddy IEMANTS

HRM IRIS-netwerk

Dhr. Olivier HEROUT

*Senior Vice President Human Resources,
SUEZ*

Dhr. Jacques KANNAERTS

Human Resources Manager, ARJOWIGGINS

Dhr. Pierre KLEES

*Voorzitter van de Associatie van Bestuurders
in België*

*Voorzitter van ECODA, Europese Confederatie
van Bestuurdersverenigingen*

Dhr. André LECLERCQ

Vice President employee relations Europe

ARCELOR-MITTAL

Dhr. François PICHault

*Gewoon hoogleraar HEC Managementschool
Universiteit van Luik*

Dhr. Bruno SCHRÖDER

National Technology Officer MICROSOFT

BELGIUM

Dhr. Johan VANDEN EYNDE

*Advocaat, Managing Partner Vanden Eynde
& Partners*

Dhr. Dany VANDORMAEL

*Regional President Security Services Western
& Southern Europe Group4Securicor*

Partners van de commissie

Partena, Sociaal Secretariaat & HR support

Advocatenkantoor - Vanden Eynde & Partners -

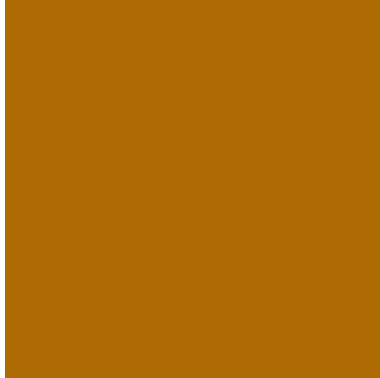
© FONDATION - EPEGON
European People Governance Network

Avenue de Tervuren, 273
1150 Bruxelles

Tél.: +32 (0) 2 773 27 00

office@people-governance-network.eu

D/2007/1066/2 ISBN: 2-96000554-2-X



ISBN: 2-9600554-2-X