



CONSEIL de l'Égalité des CHANCES ENTRE HOMMES ET FEMMES
RAAD VAN de GELIJKE KANSEN VOOR MANNEN EN VROUWEN
RAT FÜR CHANCENGLEICHHEIT ZWISCHEN MÄNNER UND FRAUEN

**ADVIES NR. 108 VAN 12 MEI 2006 VAN DE RAAD VOOR DE GELIJKE KANSEN
VAN MANNEN EN VROUWEN MET BETREKKING TOT QUOTA IN RADEN VAN
BESTUUR, GOEDGEKEURD DOOR DE RAAD OP 13 OKTOBER 2006**

ADVIES NR. 108 VAN 12 MEI 2006 VAN HET BUREAU VAN DE RAAD VOOR DE GELIJKE KANSEN VAN MANNEN EN VROUWEN MET BETREKKING TOT QUOTA IN RADEN VAN BESTUUR, GOEDGEKEURD DOOR DE RAAD OP 13 OKTOBER 2006

Gelet op de adviesbevoegdheid zoals haar toegekend bij Koninklijk Besluit van 15 februari 1993 (B.S. 6 maart 1993) en vervangen door het Koninklijk Besluit van 4 april 2003 (B.S. 5 juni 2003), brengt de Raad van de Gelijke Kansen voor Mannen en Vrouwen volgend advies uit met betrekking tot de invoering van quota in raden van bestuur.

I. PROBLEEMSTELLING

In het kader van de internationale vrouwendag, stelde mevrouw Sabine de Bethune aan de vice-eerste minister en minister van Begroting en Overheidsbedrijven Johan Vande Lanotte, een parlementaire vraag over het genderevenwicht in de raad van bestuur van Belgacom¹. Naar aanleiding van de beursgang van Belgacom en de plaatsing van de aandelen van de privé-aandeelhouders op Euronext, werden een reeks benoemingen in de raad van bestuur van Belgacom voorgesteld. Het totaal aantal vrouwelijke bestuurders, op een totaal van zeventien, kwam daarmee op vier. Aan de minister werd de vraag gesteld waarom hij niet vrijwillig streefde naar een minimale vertegenwoordiging van een derde vrouwen in de raad van bestuur van Belgacom, naar het voorbeeld van de NMBS.

De minister erkende dat het een-derde-quotum niet werd gehaald, doch zou zich voorgenomen hebben om die regel voor ogen te houden telkens iemand moet worden vervangen. Op dat moment was de NMBS het enige overheidsbedrijf dat het quotum had bereikt. "De Post komt één of twee vrouwen te kort, bij de Nationale Loterij heeft maar één vrouw zitting. Bij de Regie der Gebouwen is er geen raad van bestuur. Bij BIAC is er één of geen vrouwelijke bestuurder.", aldus de minister. In al die raden van bestuur zijn de mannen dus oververtegenwoordigd en de vrouwen ondervertegenwoordigd.

De Raad meent dat er een aantal wettelijke maatregelen dienen getroffen te worden zodanig dat vrouwen beter vertegenwoordigd zijn in de raden van bestuur.

II. HET EUROPEES KADER

De vraag of er een wettelijke quotaregeling moet komen is actueel omdat Noorwegen er per 1 januari 2006 een heeft ingevoerd. Noorwegen is dan ook een lichtend voorbeeld voor vrouwenemancipatie. Al in 1978 kende het land een wet op de gelijke behandeling die voorschreef dat tenminste 40% van de leden in publieke organen en vertegenwoordigende lichamen uit vrouwen moet bestaan. Later werd de wet ook van toepassing verklaard voor de samenstelling van raden van bestuur en toezicht van staatsbedrijven. Die aanpak had succes : over het algemeen zijn de streefcijfers gehaald.

Wat werkte voor het publiek domein moet ook kunnen opgaan voor de private sector, zo redeneerde de politiek in Oslo. Sinds 1 januari 2006 moet een bedrijf dat een notering aan de

¹ Zie parlementaire vraag nr. 3-167.

beurs aanvraagt voldoen aan de eis dat ten minste 40% van de bestuursleden en toezichthouders uit vrouwen bestaat.

De nieuwe wet geeft bedrijven twee jaar de tijd om de samenstelling van hun bestuur aan te passen. Bij overtreding van de wet mag de overheid bedrijven sluiten of splitsen. De regering heeft tot deze maatregel besloten omdat het grootste deel van het Noorse bedrijfsleven geen gehoor gaf aan een convenant van de vorige regering, waarbij de bedrijven vrijwillig aan die norm konden voldoen.

Drie van de vier net nieuw genoteerde ondernemingen voldoen aan de eis. Maar de meeste bestaande bedrijven hebben nog een lange weg te gaan. Een recent overzicht van het Noorse bureau voor de statistiek toont aan dat slechts 17% van hen aan de wet voldoet. De Noorse werkgeversorganisatie werkt op dit moment hard aan een programma om vrouwelijk talent te mobiliseren maar verwacht dat het erg moeilijk zal worden om het te bereiken. De werkgevers zien de verplichting bovendien als een concurrentienadeel, omdat geen enkel ander land de verplichte quota-aanpak volgt. Zij zijn van mening dat het voorstel kan leiden tot het vertrek van ondernemingen uit Noorwegen.

Als andere Europese landen het voorstel van Noorwegen overnemen, wordt een aantal tegenstanders van de nieuwe regeling alvast de mond gesnoerd.

III. DE SITUATIE IN BELGIË

De bestaande situatie bij de Vlaamse overheidsinstellingen

'Vrouwen en besluitvorming' vormt één van de prioritaire thema's uit het Vlaamse Gelijkekansenbeleid. Hiermee wordt niet alleen het *verhogen van het aantal* vrouwen dat deelneemt aan de besluitvorming op Vlaams niveau bedoeld. Het gaat ook over het *ondersteunen en empoweren* van vrouwen die deze verantwoordelijkheden hebben opgenomen.

Sinds het ontstaan van 'Gelijke Kansen in Vlaanderen' in 1996 werden reeds diverse stappen ondernomen om deze doelstelling te realiseren. Zo werd er in 1997 een decreet uitgevaardigd dat een meer evenwichtige vertegenwoordiging voor mannen en vrouwen in adviesraden oplegt². Hoewel de maatschappij voor de helft uit vrouwen bestaat, wordt met evenwicht hier een samenstelling bedoeld waarbij ten hoogste twee derde van de leden van hetzelfde geslacht is. Een gelijkaardige verplichting werd vastgelegd voor de Vlaamse beheersorganen in 1999³. Dit zogenaamde "quotadecreet" bepaalt dat een raad maar voor twee derden mag bestaan uit personen van eenzelfde geslacht.

In opdracht van de Vlaamse minister van Gelijke Kansen Kathleen Van Brempt onderzocht het *Belgian Governance Institute* (BGI) van professor Lutgart Van den Berghe de

² Decreet van 15 juli 1997 houdende invoering van een meer evenwichtige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in adviesorganen, *B.S.* 2 september 1997.

³ Decreet van 18 mei 1999 houdende een meer evenwichtige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in de beheers- en bestuursorganen van de instellingen, ondernemingen, vennootschappen of verenigingen van de Vlaamse overheid, *B.S.* 29 juni 1999.

aanwezigheid van vrouwelijke bestuurders in de Vlaamse overheidsinstellingen⁴. Tijdens deze studie werd gepeild naar de realiteit en de haalbaarheid van een gelijke kansen beleid voor vrouwelijke bestuurders. Niet alleen de samenstelling van de raden van bestuur in de betrokken instellingen werd onderzocht, maar ook het proces dat aan deze samenstelling ten grondslag ligt en de mate waarin deze samenstelling op een duidelijk argumentarium en ratio terugvalt. Ook de haalbaarheid om aan de diversiteit van bestuursraden een grotere aandacht te besteden, kreeg daarbij speciale aandacht.

Uit het onderzoek van BGI blijkt dat 57% van de betrokken instellingen het decreet van 1999 naleeft. Het goede nieuws daarbij is dat quota blijkbaar werken : de overheidssector scoort beter dan de privé-sector. De gemiddelde omvang van bestuursraden van beursgenoteerde ondernemingen ligt op 0,6 vrouwelijke bestuurders tegenover 9,4 mannelijke. Een raad van bestuur van de Vlaamse overheid heeft gemiddeld 3,6 vrouwelijke bestuurders tegenover 9,3 mannelijke. De verplichting minimum 1 op 3 vrouwen op te nemen in de raden van bestuur en beheer is daar uiteraard niet vreemd aan. Het onderzoek toont dus wel degelijk dat het decreet effect heeft gehad.

Het slechte nieuws is dat tevens werd vastgesteld dat het huidige quotadecreet nog niet volstaat. 43% van de instellingen leeft het decreet niet na.

Blijkbaar laat de thematiek nog altijd vele instellingen koud. Noch bij het uitschrijven van een profielschets, noch bij het evalueren van de samenstelling van de raad van bestuur/beheer wordt enig noemenswaardig belang gehecht aan het geslacht als essentieel criterium. Bovendien werd vastgesteld dat veel instellingen zich trachten te onttrekken aan de toepassing van het decreet, wat gelet op het onduidelijke toepassingsgebied van het decreet, moeilijk te verhinderen valt. Een ander belangrijk hiaat van het decreet van 1999 is het gebrek aan controle op de naleving van het decreet.

Deze vaststelling was de aanleiding voor een nieuw éénheidsdecreet over evenwichtige vertegenwoordiging.

De nieuwe Vlaamse initiatieven

In 2006 wordt door de Vlaamse minister van Gelijke Kansen Kathleen Van Brempt een nieuw ontwerp quotadecreet gepresenteerd, waarin alle bepalingen over de evenwichtige vertegenwoordiging op Vlaams niveau zouden verzameld worden. Het creëren van dezelfde regels voor zowel adviesorganen als voor beheers- en bestuursorganen zou moeten bijdragen tot een grotere transparantie en duidelijkheid. Bovendien zou het decreet duidelijker zijn in bewoordingen en definities zodat geen ruimte meer wordt gelaten voor interpretatie, en voor ontduiking. In de nieuwe ontwerptekst is bijvoorbeeld expliciet opgenomen dat de quotaregeling ook geldt voor plaatsvervangers. Concreet wil dat zeggen dat ten hoogste twee derde van de effectieve leden van hetzelfde geslacht mag zijn en ten hoogste twee derde van de plaatsvervangers van hetzelfde geslacht mag zijn. Effectieve leden en plaatsvervangende leden mogen niet worden opgeteld om aan het quotum te voldoen. Andere denkpijpen bestaan erin om het quotum ook op te leggen voor specifieke functies binnen een raad van beheer/bestuur (bijvoorbeeld de stemgerechtigde leden, de secretaris, de (onder-)voorzitter) of

⁴ BELGIAN GOVERNANCE INSTITUTE, *Onderzoeksproject in opdracht van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap Gelijke Kansen in Vlaanderen - Vrouwen in de raden van bestuur/beheer van de Vlaamse overheidsinstellingen - Samenvatting, conclusies en aanbevelingen*, onderzoek uitgevoerd door Prof. Dr. Lutgart Van den Berghe, Abigail Levrau, Ineke Claus.

om, ingeval de voorzitter een man is, de functie van ondervoorzitter aan een vrouw toe te wijzen.

Het zijn nog maar denkpijpen maar ze onderstrepen in ieder geval het belang dat wordt gehecht aan een effectieve vertegenwoordiging van vrouwen op gezaghebbende plaatsen binnen een raad van beheer/bestuur.

De bestaande situatie in het Brussels Gewest en Wallonië

Voor zover we konden nagaan zijn er nog geen specifieke maatregelen getroffen in deze gewesten.

IV. MENTALITEITSVERANDERING

Maar er moet meer gebeuren dan het transparanter maken van de regelgeving.

Onderzoekers van de Engelse *Cranfield School of Management* deden een onderzoek naar vrouwen in de bedrijfswereld, waarbij zij vaststelden dat bedrijven met vrouwen in topfuncties, gemiddeld veertien procent winst maakten in plaats van tien. Van de honderd best presterende bedrijven in Groot-Brittannië vergeleken ze de naakte winstcijfers met het aandeel vrouwen in de raden van bestuur en in belangrijke directiestoelen. Hun conclusie : hoe meer vrouwen in topfuncties, hoe beter het bedrijf presteert. En nog geen klein beetje.

De verklaring van de Britse onderzoekers is dat de vrouwelijke visie een verrijking is voor de hoofdzakelijk mannelijke directietafel. De vrouwelijke inbreng brengt een grotere diversiteit en zorgt voor meer doordachte beslissingen.

Hedwige Nuyens, directeur aan de KU-Leuven en carrièrecoach, deelt die uitleg. Ze stelt vast dat vrouwen een andere kijk hebben op veel zaken en andere mogelijkheden zien. Vrouwen hebben ook veel meer dan mannen oog voor de gevolgen op de lange en middellange termijn van een beslissing. Dat zijn pluspunten voor elk bedrijf. Nuyens, ex-laureate van de onderscheiding *Vrouwelijk Manager van het Jaar*, ziet bovendien nog een andere verklaring voor de economische meerwaarde van vrouwen. Vrouwen zijn zuiniger, spenderen geld veel oordeelkundiger. Terwijl mannen houden van dure prestige-uitgaven, kijken vrouwen eerder naar wat echt nodig is. Ze 'smijten' minder met geld.

Intussen werd reeds meermaals aangetoond dat organisaties groeien als ze zoveel mogelijk verschillende competenties in de top hebben zitten. Het kan niet worden betwist dat vrouwen een meerwaarde aanbrenge. Gemiddeld genomen zijn vrouwen goede teamwerkers en zeer klantgericht. Ze kunnen goed luisteren naar klanten en komen niet meteen met een oplossing die alleen het eigen bedrijf dient, in plaats van de klant. Ze scoren goed in het tevreden stellen van klanten. Ze zijn goede leidinggevers, proberen iedereen tot hun recht te laten komen. Ze weten een sfeer te creëren waarin mensen zich gehoord voelen, waardoor ze graag een bijdrage willen leveren. Ze zorgen voor commitment in een team en hanteren een moderne leiderschapsstijl, die in de meeste situaties onmisbaar is.⁵

⁵ Aldus Lizzy Venekamp, directeur van Opportunity in Bedrijf (Nederland), een landelijk netwerk en kenniscentrum voor organisaties die streven naar een evenwichtige samenstelling van hun management.

En nochtans blijven Nuyens en andere vrouwelijke managers witte raven in het Belgische bedrijfsleven. Van alle bestuurs- en directiemandaten binnen de Bel20-bedrijven, zijn amper vier procent bezet door vrouwen.

Uit bovengenoemd onderzoek van het BGI inzake de vertegenwoordiging bij de Vlaamse overheidsinstellingen is gebleken dat de combinatie arbeid-gezin nog altijd een belemmering is voor het doorstromen van vrouwen naar bestuurs- en directiemandaten. Ondanks het feit dat er veel tijdens de kantooruren vergaderd wordt binnen de raden van bestuur/beheer van de Vlaamse overheidsinstellingen, ervaren vrouwen vaak een gebrek aan tijd om tijdrovende vergaderingen bij te wonen. Vrouwen moeten een bestuursmandaat als een opportuniteit zien en niet als een bijkomende taak. Er kan niet voldoende gehamerd worden op het feit dat een functie in een raad van beheer een krachtig middel is om het zogenaamde glazen plafond te doorbreken.

Verder benadrukken de onderzoekers als belangrijkste struikelblok voor vrouwen om toe te treden tot een overheidsinstelling de "overwegend mannelijke" rekrutering binnen eigen kringen: het zogenaamde "old boys network". Het zal dus niet voldoende zijn om vrouwen actief te gaan overtuigen om in de overheidsinstellingen te stappen. Ook de zetelende mannen moeten daarvan overtuigd worden, want zij rekruteren in eerste instantie en zij staan immers het meest terughoudend tegenover quota's. De koppeling van quota's aan specifieke mandaten en een rekruteringspool voor vrouwen kunnen dit probleem opvangen.

Tot slot wordt ook de automatische herbenoeming als negatief ervaren. Die reproduceert uiteraard de bestaande scheve verhoudingen tussen mannen en vrouwen.

De onderzoekers besluiten dat er een sensibilisering, zowel naar mannen als naar vrouwen, zou moeten komen. Die sensibilisatie moet kaderen in een breed maatschappelijk debat over diversiteit in alle raden van bestuur en beheer.

Wanneer de overheid alvast een voortrekkersrol vervult wat betreft de evenwichtige vertegenwoordiging in de raden van bestuur en beheer in de overheidsinstellingen, zal dat hopelijk ook leiden tot positieve effecten in de raden van bestuur van bedrijven.

V. ADVIES

Bedrijven doen zichzelf te kort als ze niet op alle niveaus een aantal goede vrouwen in dienst hebben. Hoewel het nog positiever zou zijn dat bedrijven vanuit welbegrepen eigenbelang zorgen voor voldoende vrouwen, kan een wettelijke verplichting waarbij een bepaalde target wordt opgelegd hen alvast over de streep trekken om meer aandacht te hebben voor een evenwichtige vertegenwoordiging. Het opleggen van quota kan in die zin minstens *tijdelijk* noodzakelijk zijn. Zolang de kritische massa van deelnemende vrouwen niet bereikt is, blijven quota's het noodzakelijke duwtje in de rug op weg naar een meer evenwichtige vertegenwoordiging.

De overheid zou daarnaast ook meer kunnen stimuleren. De overheid is immers niet alleen werkgever, maar ook opdrachtgever. Als de overheid bijvoorbeeld een accountantskantoor inhuilt, kan ze eisen dat dit een gemengd team levert. In de Verenigde Staten is dat al heel gebruikelijk.

Volgens de Raad kan het ook geen kwaad om eens meer het spotlicht te zetten op 'geslaagde vrouwen'. Zulks werd altijd stimulerend.

Rekening houdende met het bovenstaande eist de Raad dan ook dat wetgevend initiatief genomen worden om minstens quota in te voeren voor de samenstelling van raden van bestuur van vennootschappen die ter beurs wensen genoteerd te worden. Dit moet een aanzet zijn om verder initiatief te ontwikkelen en alle bedrijven ertoe aan te zetten om te zorgen voor een evenwichtige samenstelling van hun raden van bestuur. Daarbij mag niet uit het oog verloren worden dat quota die opgelegd worden naar de privé sector toe minstens evenzeer moeten gerespecteerd worden door de Overheid zelf in het kader van de door haar gecreëerde of bestuurde organen en instellingen.