

Dossier en aanbevelingen: V/M vertegenwoordiging in raden van bestuur en topfuncties van (overheids)bedrijven

| | |
|---|----|
| Infodossier | 1 |
| - Inleiding | 1 |
| - Wie heeft aandacht voor dit thema? | 2 |
| - Vrouwenbelangenorganisaties | 2 |
| - Vrouwenverenigingen | 4 |
| - Toonaangevende instellingen | 6 |
| - Federale overheid | 9 |
| - Federale parlementsleden | 10 |
| - Vlaamse overheid | 11 |
| - Bedrijven met genderdiversiteit op de werkvloer | 13 |
| - Instrumenten/regels voor behoorlijk bestuur | 14 |
| Actieonderzoek/cijfers | 16 |
| - Bel 20 beursgenoteerde bedrijven | 16 |
| - Beursgenoteerde bedrijven | 18 |
| - FTSEuropefirst300-index | 18 |
| - VBO-leden | 19 |
| - Federale economische/autonome overheidsbedrijven | 21 |
| - Ondernemingen die een openbaar beroep op het spaarwezen doen of gedaan hebben | 21 |
| - Instanties die vennootschappen controleren | 29 |
| Aanbevelingen | 32 |
| Opvolging aanbevelingen | 35 |

Infodossier

Inleiding

Beroepsactieve vrouwen slagen er niet in het zogenaamde glazen of betonnen plafond in de bedrijfswereld en in openbare functies te doorbreken. Ze dringen niet door tot functies met beslissingsbevoegdheid.

De overheden hebben al wel een aantal maatregelen genomen inzake 'public governance':

- wet van 3 mei 2003 tot wijziging van de wet van 20 juli 1990 ter bevordering van de evenwichtige aanwezigheid van mannen en vrouwen in organen met adviserende bevoegdheid ([2003012247](#)): binnen de federale adviesorganen mag hoogstens tweederde van de leden van hetzelfde geslacht zijn;
- decreet van 15 juli 1997 houdende invoering van een meer evenwichtige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in adviesorganen: hetzelfde quotum
- decreet van 18 mei 1999 houdende een meer evenwichtige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in de beheers- en

bestuursorganen van instellingen, ondernemingen, vennootschappen of verenigingen van de Vlaamse overheid: hetzelfde quotum

- decreet van 13 juli 2007 houdende bevordering van een meer evenwichtige participatie van vrouwen en mannen in advies- en bestuursorganen van de Vlaamse overheid ([2007036224](#)): Art. 3. Om een meer evenwichtige participatie van mannen en vrouwen te bevorderen mag ten hoogste twee derde van de stemgerechtigde leden van een advies-of bestuursorgaan van de Vlaamse overheid van hetzelfde geslacht zijn.

Ook bij een aantal economische overheidsbedrijven werd een quotumregeling opgelegd:

- NMBS Holding¹ en NMBS: ten minste een derde van de leden van de raad van bestuur moeten van het andere geslacht zijn.
- Infrabel²: Art. 207. § 1. De raad van bestuur is samengesteld uit maximum tien leden, met inbegrip van de gedelegeerd bestuurder. Ten minste één derde van de bestuurders moet van het andere geslacht zijn dan dat van de andere bestuurders.
- Federale participatie- en Investeringsmaatschappij³: ten minste één derde van de leden van de raad van bestuur moet van het andere geslacht zijn.

Er ontbreekt echter een algemene regelgeving.

Wie heeft aandacht voor dit thema⁴?

Vrouwenbelangenorganisaties

European Professionals Women's Network

De [European Professional Women's Network](#) volgt het aantal vrouwen in de raden van bestuur van de driehonderd grootste Europese bedrijven op, de zogenaamde FTSE300 bedrijven, en stelt vast dat dit aantal tussen 2003 en 2005 stagneert: van 8,0% naar 8,5%⁵. België bengelt aan de staart van het ranglijstje⁶; er is wel een kleine toename van 4,2 naar 5,8%.

Bij de middenmoters zitten in 2005 6 tot 15% vrouwen in raden van bestuur. Dit is het geval voor onze buurlanden. Noorwegen bekleedt de leiderspositie met

¹ Artikel 162bis, ingevoegd bij de wet van 22 maart 2002 houdende wijziging van de wet van 21 maart 1991 betreffende de hervorming van sommige economische overheidsbedrijven, [2002014075](#)

² Koninklijk besluit van 14 juni 2004 tot hervorming van de beheersstructuren van de spoorweginfrastructuur, [2004014131](#)

³ Koninklijk besluit van 28 september 2006 houdende benoeming van de voorzitter, ondervoorzitters, afgevaardigd bestuurder en leden van de raad van bestuur van de Federale Participatie- en Investeringsmaatschappij bedoeld in artikel 3bis, § 4 van de wet van 2 april 1962 betreffende de Federale Participatie- en Investeringsmaatschappij en de gewestelijke investeringsmaatschappijen [2006003472](#)

⁴ Presentatie van prof. Alison Woodward 'Bestuursraden en gender: wat nieuws?', tijdens de studiedag 'Inzet van alle talent', 19 oktober 2007, georganiseerd door HR.Square en Amazone vzw.

⁵ Women on Board Monitor 2004 en 2006, met gegevens over 2003 en 2005.

⁶ Ranglijst: Landen met de beste vertegenwoordiging van vrouwen in de besturen: Noorwegen, Zweden, Finland en Denemarken; de middenmoters: het Verenigd Koninkrijk, Oostenrijk, Frankrijk, Duitsland, Nederland; landen met een lage vrouwelijke vertegenwoordiging in de raden van bestuur: Zwitserland, België, Spanje en Italië.

28%. De overheid legt daar op dat vanaf 2007 minstens 40% vrouwen in raden van bestuur moeten zitten.

Bij de 300 onderzochte bedrijven is het aantal bedrijven met ten minste één vrouw in het bestuur toegenomen van 62 naar 67,8%. Alle Scandinavische bedrijven hebben ten minste één vrouw in het bestuur. Het aantal bedrijven met meer dan één vrouw in het bestuur is lichtjes gestegen van 28 naar 30,5%. In de meeste landen (minder voor de Scandinavische landen) lijken vrouwen met een andere nationaliteit die in het bestuur zetelen de nieuwe trend te zijn. De vrouwelijke vertegenwoordiging is de grootste industriële sectoren: van ongeveer 18% in de huishoudelijke goederen tot ruim 3% in de automotive⁷. De Industriële sectoren met meer dan 10% vrouwen in de besturen zijn: huishoudgoederen, software en computers, energie, luxegoederen, Forestry en papier, voeding- en Drug retail, Speciality Finance, olie en gas, General retailers, levensverzekeringen, support services.

European Network for Women in Management and Development

<http://www.ewmd.org/>

Women on Board Monitor 2006⁸:

Er worden verschillende beleidsmaatregelen gebruikt om het aantal vrouwelijke bestuurders te doen toenemen:

- cross gender mentoring programma's (VK en Noorwegen)
- Board skills training programma's
- Target setting and quotas (Noorwegen)
- (corporate) women's networks

Een geïntegreerde benadering is nodig:

- top-down:
 - politieke en sociale comitment
 - corporate commitment
- bottom op:
 - networking: (corporate) women's networks
 - skills and training: vrouwen voorbereiden op leidinggevende functies

Selectie kandidaat-bestuurders:

- profiel: beschikbaar en gemotiveerd, onafhankelijke opstelling, kritisch en constructief, respecteren van vertrouwelijkheid, bijscholen,...
- welke competenties en attitudes (gender!); wie schrijft ze uit? Man(nen) en vrouw(en)
- Wie selecteert? Evenwichtig m/v samengestelde commissie
- Weerspiegeling van samenleving in de rvb
- Gezinsvriendelijke vergaderuren, bv. in de ochtend

Raad van de gelijke kansen voor mannen en vrouwen

[Advies nr. 108](#) met betrekking tot quota in raden van bestuur.

Het opleggen van quota voor bedrijven kan tijdelijk noodzakelijk zijn. Zolang de kritische massa van deelnemende vrouwen niet bereikt is, blijven quota het

⁷ Daartussen liggen de speciality Finance, olie en gas, media en ontspanning, telecommunicatie, transport, farmacie, Div Industrial, banken, verzekeringen, bouw, chemie, utilities.

⁸ http://www.europeanpwn.net/files/boardwomen_present_large120606.pdf

noodzakelijke duwtje in de rug op weg naar een meer evenwichtige vertegenwoordiging.

Ook de overheid moet meer stimuleren. De overheid is niet alleen werkgever maar ook opdrachtgever.

De Raad eist een wetgevend initiatief om minstens quota in te voeren voor de samenstelling van raden van bestuur van vennootschappen die ter beurs wensen genoteerd te worden. Quota die opgelegd worden naar de privé-sector toe moeten minstens evenzeer gerespecteerd worden door de overheid in het kader van de door haar gecreëerde of bestuurd organen en instellingen.

Vrouwenverenigingen

Conseil des Femmes Francophones de Belgique

De Commissie 'Femmes et Entreprises' van de CFFB heeft na een reeks bevragingen bij ondernemingen een analyse gemaakt van de hindernissen die vrouwen ondervinden om jobs met beslissingsbevoegdheid te bekomen.⁹

Deze hindernissen zijn van culturele aard:

- de stereotiepen inzake de rol van de vrouw: ze spelen de hoofdrol in de zorgarbeid op gezinsvlak en mannen in het beroeps- en publieke leven; een aantal bedrijven hebben daardoor een negatief beeld over de beschikbaarheid van vrouwen; anderzijds zitten vrouwen vaak met een schuldgevoel waardoor ze hun carrière zelf afremmen;
- de historiek van de onderneming waar de notie van leiderschap meer toegeschreven wordt aan mannen dan aan vrouwen, zelfs door vrouwen en waar de zogenaamde mannelijke waarden hoofzakelijk als referentiewaarden dienen. Dat maakt het voor vrouwen moeilijker om zich te integreren in een mannenwereld (white male power structure);
- een basisopleiding en een beroepsoriëntering: vrouwen worden nog altijd geacht onaangepast te zijn om zich te ontplooien in beslissingniveaus. Het verwerven van competenties door ervaring is onvoldoende door een gebrek aan mobiliteit;
- een gebrek aan rolmodellen van vrouwen die carrière gemaakt hebben en waaraan jongere vrouwen zich kunnen spiegelen;
- onvoldoende informele netwerken voor vrouwen en onvoldoende deelname aan bestaande netwerken.

Deze hindernissen zijn ook van structurele aard:

- de beschikbaarheid van vrouwen zelf: o.a. door deeltijds werken, mobiliteit, moederschap,...
- de zogenaamde vrouwen- en mannenberoepen: vrouwen kiezen vaak voor minder zichtbare en erkende functies en in domeinen die niet leiden naar het uitoefenen van functies met beslissingsbevoegdheid;
- de organisatie van de onderneming: het human resourcesmanagement heeft nog altijd een voorkeur voor zogenaamde mannelijke waarden. Dat heeft een weerslag op de recrutering, opleidingen, organisatie van vergaderingen, evaluatiesystemen en beloningssystemen;
- voorgaande hindernissen maken ook dat vrouwen minder zichtbaar zijn voor promoties. De afwezigheid van vrouwelijk potentieel is het belangrijkste

⁹ Audition du 27 février 2007 à la Chambre des Représentants. Aux membres de la Commission chargée des Problèmes de Droit commercial et économique.

argument dat de bedrijfsleiders aanhalen om hun afwezigheid in topfuncties te rechtvaardigen.

Op basis van deze analyse heeft de CFFB in mei 2005 een actieplan uitgewerkt met maatregelen op het niveau van de samenleving en van de ondernemingen.

Wat de invoering van quota betreft heeft de CFFB volgende visie: quota zijn dwingende en discriminerende maatregelen, die de positie van de vrouw devalueren. Competentie is het enige criterium dat van belang is voor personen die een onderneming leiden. Voor de beursgenoteerde bedrijven is het aan de aandeelhouders van de algemene vergadering om de leden van de raad van bestuur aan te duiden rekening houdend met de belangen van het bedrijf.

Het actieplan van de CFFB bestaat uit volgende maatregelen:

1. De overheden moeten zich inspannen om een mentaliteitswijziging te bewerkstelligen die een gelijke positie van vrouwen aanmoedigt evenals hun toegang tot de hoogste hiërarchische functies.

Deze politieke wil moet zich vertalen door:

- een oproep van de regering die insisteert op een grotere deelname van vrouwen aan de raden van bestuur van privé-ondernemingen en aan functies met beslissingsbevoegdheid;
 - de creatie van een label van gelijkheid die ondernemingen valoriseert en beloont voor de ontwikkeling van deze paritaire cultuur;
 - een ondersteuning en ontwikkeling van netwerken voor vrouwen die ervaringen kunnen uitwisselen, vooral in de schoot van hogescholen en universiteiten;
 - de organisatie van seminaries met de steun van de minister van gelijke kansen in samenwerking met grote ondernemingen;
 - ondersteunen van de ontwikkeling van een internetsite om informatie over 'good/best practices' snel en gemakkelijk te verspreiden.
2. Op het niveau van de onderneming: de implementering van een beleid van human resources management aangepast aan de levensloop van vrouwen een aande ontwikkeling van diversiteit. De ondersteuningsmaatregelen moeten in de eerste plaats:
 - de combinatie van beroepsarbeid en gezinsleven van vrouwen te vergemakkelijken via een meer flexibele arbeidsorganisatie (werkuren) en de uitbouw van diensten zoals kinderopvang;
 - initiatieven nemen zoals coaching, m/peterschap, continue opleidingen;
 - vrouwen de kans geven om toegang te hebben tot strategische functies waardoor ze meer betrokken zijn en hun competenties kunnen bewijzen;
 - de verschillende gedragingen van vrouwen en mannen aanvaarden;

Topmanagers moeten ook gesensibiliseerd worden voor een beleid van integratie van vrouwen vooral omwille van:

- het concurrentievoordeel dat voortvloeit uit een gediversifieerde benadering van de problematieken van klanten en markten;
- de noodzaak van een gediversifieerde gevoeligheid in het management van mannen en vrouwen, vooral in overgangssituatie (fusies, herstructureringen, toegang tot nieuwe markten);
- de bijdrage van de onderneming tot de evolutie naar een moderne en democratische samenleving en de aanpassing aan de verwachtingen van de toekomstige generatie.

3. de sociale partners moeten ook gesensibiliseerd worden voor de acties van de regering;
4. de pers heeft ook een belangrijke rol te spelen

Besluit: geen quota, wel de creatie van een label gelijke kansen en niet een label diversiteit zoals het nu al bestaat (zie verder).

CD&V Vrouw en Maatschappij

Pleit voor quota voor vrouwen in het bedrijfsleven¹⁰:

- Een wettelijk quotum van 33% vrouwen in de raden van bestuur en in de directiecomités van alle overheidsdepartementen, overheidsbedrijven en semi-overheidsbedrijven en van alle beursgenoteerde bedrijven; een raad van bestuur die niet aan het quotum voldoet is niet rechtsgeldig samengesteld en kan dus geen rechtsgeldige beslissingen nemen.
- Dit quotum van 33% moet ook in de Code-Buysse voor deugdelijk bestuur in het bedrijfsleven worden opgenomen als een praktijk van 'corporate governance'; de werkgevers en werknemersorganisaties stellen jaarlijks een rapport op over de gelevende inspanningen en de gemaakte vorderingen.

Een headhuntersbureau moet een databank aanleggen van vrouwen die in aanmerking komen voor een zitje in de raad van bestuur of een directiecomité. Het bureau moet geleid worden door een gerenommeerde voorzitter. Er moet voldoende genderexpertise aanwezig zijn in het bureau dat ook instaat voor de opvolging van de geselecteerde vrouwen, zoals in het Noorse project 'Female Future'¹¹.

Enkele toonaangevende instellingen

Catalyst

Onderzoek bij de 500 grootste Amerikaanse bedrijven toont aan dat bedrijven met meer dan drie vrouwen in de raad van bestuur betere (financiële) resultaten behaalde in de periode 2001-2004 dan deze met minder dan drie vrouwen. Dit gold voor alle sectoren en voor volgende kerncijfers: aandeelhoudersrendement, verkoopresultaat en rendement op geïnvesteerd kapitaal.

Zie: http://www.catalyst.org/pressroom/press_bottom_line_2.shtml en <http://www.catalyst.org/knowledge/bottomline2.shtml>

Cranfield University Female FTSE-list

Val Singh and Susan Vinnicombe, The 2002 female FTSE index and women directors, in *Women in Management Review*, ISSN: 0964-9425, 2003, Volume: 18, Issue: 7, pp.349-358.

The stagnation in the position of female directorships in the UK's FTSE 100 companies appears to be very slowly changing. After a review of previous research on women directors, this paper reports the statistics on women directors in the top 100 listed companies. The paper comments on the findings regarding companies with women directors, female directorships and the women holding those directorships. It reviews the backgrounds (demographic profiles including age, education, marital status and children; corporate experience, international experience, etc.) of the top women executive

¹⁰ CD&V-Werkgroep Vrouw & Maatschappij, Jaarverslag 2006-2007, p. 80.

CD&V-Werkgroep Vrouw & Maatschappij, Kan het Scandinavisch Model ons redden? Brussel 2007

¹¹ <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2004/12/feature/no0412104f.htm>

directors. The paper also examines the minority of top companies with women executive directors, to see how their particular characteristics and contingencies (e.g. sector, chairmen, CEO and board demographics) may have influenced the environment as incubators for these successful women. The paper considers the findings through several theoretical lenses for explanations of the results, and conclude by commenting on the progress being made in other European countries.

Flow of Women Executives Through the Talent Pipeline Increases, 14 november 2007

<http://www.som.cranfield.ac.uk/som/news/story.asp?id=372>

The Conference Board

Executive Action Reports; [Where are the women Directors?](#)

McKinsey&Company

Women Matter. Gender diversity, a corporate performance driver

http://womens-forum.com/ifiles/Women_Matter_McKinsey_EN.pdf

Uit dit onderzoek blijkt dat ondernemingen met meer vrouwen in hun topmanagement zowel functioneel als financieel beter presteren dan bedrijven met weinig of geen vrouwen in de hoogste bestuursorganen. Volgens geïnterviewde ceo's leidt de aanwezigheid van vrouwen in het management tot een andere manier van denken en een andere vorm van interactie, op voorwaarde dat er voldoende vrouwen in het directiecomité zitten: drie op tien blijkt dan de kritische grens te zijn om een echte verandering in de manier van denken en werken in de hand te werken. Opdat vrouwen het glazen plafond zouden kunnen doorbreken, moeten bedrijven andere regels gaan hanteren en McKinsey stelt een aantal best practices voor:

- bedrijven moeten indicatoren ontwikkelen om de genderdiversiteit te kunnen meten; enkele voorbeelden: het percentage van vrouwen in elke afdeling, op elk managementsniveau en bij de aanwervingen, de loonniveaus v/m in gelijkaardige functies, het aantal vrouwen en mannen dat promotie maakt en het aantal dat daarvoor in aanmerking komt;
- maatregelen om de combinatie van beroeps- en gezinsleven voor vrouwen en mannen in evenwicht te brengen; o.a. meer flexibiliteit in werkuren en carrière; opvolgen van onderbrekingen die vooral door vrouwen worden genomen zodat ze geen achterstand oplopen;
- het human resources-beleid moet flexibel genoeg zijn om vrouwen aan de bak te laten komen; soms houdt het personeelsbeleid immers verborgen discriminaties in voor vrouwen, bv. bij het opsporen van 'high potentials' in de leeftijdsgroep van 28 tot 35 jaar;
- vrouwelijke werknemers helpen om zich de meestal heel mannelijke bedrijfscodes toe te eigenen door vrouwen te coachen, in te schakelen in netwerken en hen een mentor toe te wijzen.

Women's Forum for the Economy and Society

<http://womens-forum.com/index.php>

World Economic Forum

[Women Leaders Programme](#)

Europese Commissie

Report "Women and men in decision-making 2007 – analysis of the situation and trends

http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2008/ke8108186_en.pdf

Uit dit rapport "*Women and men in decision-making 2007 – analysis of the situation and trends*" blijkt dat vrouwen bij de economische besluitvorming sterk ondervertegenwoordigd. Bij alle centrale banken van de 27 EU-lidstaten staat een man aan het hoofd. Meer dan 44% van de Europese werknemers is vrouw, maar slechts 32% van de bedrijfsleiders (president-directeuren, directeuren en managers van kleine bedrijven). De ondervertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties van grote ondernemingen is het grootst: de raden van commissarissen van deze bedrijven (de hoofdfondsen van de aandelenbeurzen) bestaan voor bijna 90% uit mannen, en hierin is de laatste jaren nauwelijks verandering gekomen.

Bij de bevordering van vrouwen in het centrale overheidsapparaat van de EU-lidstaten zijn wel belangrijke stappen voorwaarts gezet. Van de hoogste twee topfuncties voor ambtenaren wordt 33% door een vrouw bekleed, tegen 17% in 1999. Bij de EU-instellingen is het aandeel van vrouwen in soortgelijke functies in dezelfde periode eveneens toegenomen, van 14% naar bijna 20%, hoewel hier nog veel ruimte voor verbetering is.

Het bevorderen van een evenredige deelname van mannen en vrouwen aan de besluitvorming is in de eerste plaats een nationale aangelegenheid, maar de Europese Commissie steunt deze pogingen door vergelijkbare gegevens over de resterende genderkloof te verzamelen, analyseren en verspreiden. Hiervoor maakt zij met name gebruik van haar [databank](#) over de participatie van vrouwen en mannen in de besluitvorming. Later dit jaar zal de Commissie een nieuw Europees netwerk van vrouwen in topfuncties oprichten om bij te dragen tot de uitwisseling van ervaringen en goede praktijken tussen de 27 EU-landen.

Stichting Women on Top Nederland

Zie: www.women-on-top.nl

Uit een onderzoek van 2005 in de 5000 grootste bedrijven blijkt dat 3,8% van de leden van de raad van bestuur en van de raad van commissarissen een vrouw is.

Guberna

Het Instituut voor bestuurders (<http://www.guberna.be/chooselang.php>)

Zie verder: Project M/V United in bestuursorganen

SD-Worx

Onderzoek: [Het glazen plafond voor vrouwen bestaat](#)

SD-Works onderzocht aanwezigheid van vrouwen op directieniveau en in het directiecomité. In 14,5% van de gevallen zijn er evenveel mannen als vrouwen in het directiecomité, nl. 50%. Daarna gaat het met de vertegenwoordiging van vrouwen in dalende lijn; in 1 op 4 gevallen zijn er geen vrouwen in het directiecomité en zijn het dus enkel mannen die functioneren in de directie.

SD WORX voerde in 2005 haar onderzoek uit aan de hand van haar databank waarin 13.654 werkgevers en 240.787 werknemers zijn vertegenwoordigd.

Tevens baseerde SD WORX zich ook op haar bevraging bij 3.500 werknemers die een representatief staal vormen van de Belgische arbeidsmarkt. SD WORX

werkte hiervoor samen met de Kamer van Koophandel Mechelen in het kader van het Prise-project.

SEIN - Instituut voor Gedragwetenschappen

<http://www.uhasselt.be/sein/opleidingen>

Sofia - netwerk en mentorprogramma voor vrouwen in managementfuncties
"Op de arbeidsmarkt is de vertegenwoordiging van mannen en vrouwen steeds meer gelijk. In leidinggevende functies echter zijn vrouwen nog altijd onevenredig vertegenwoordigd. Vrouwen lijken in het uitbouwen van hun carrière op een onzichtbare barrière te stoten, het zogenaamde glazen plafond. De oorzaak voor deze barrière is een combinatie van verschillende elementen. Één van de voornaamste elementen is een gemis aan netwerking en vrouwelijke voorbeeldfuncties. Vrouwen hebben vaak weinig tijd om te netwerken waardoor ze genoodzaakt zijn doelgerichter hun informatie te zoeken. De combinatie bij SOFIA van vorming, mentoring en netwerking speelt hier op in."

Federale overheid

[Actieplan 2005-2007 voor het bevorderen van de Diversiteit \(pdf\)](#) binnen de federale overheid. Dit plan voorziet een veelheid aan acties om de diversiteit te implementeren. Het actieplan is in eerste instantie op drie aspecten van diversiteit toegespitst:

- de bevordering van de gelijkheid van vrouwen en mannen;
- de tewerkstelling bij de federale overheid van mensen met een handicap;
- de integratie van personen met een vreemde afkomst in het federaal openbaar ambt.

Bovendien heeft men binnen de FOD Personeel en Organisatie een **cel Diversiteit** opgericht die verantwoordelijk is voor de uitvoering van het diversiteitplan. Het Centrum zetels in het Begeleidingscomité. In verband met werk besteedt ook de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg aandacht aan diversiteitsbevordering, door onder andere de organisatie van diversiteitsseminaries met werkgevers en werknemersorganisaties, de ontwikkeling van een Cel Kleurrijk Ondernemen die nauw samenwerkt met het Centrum,...

Een greep uit de aandachtspunten inzake gender:

- Het coachen van vrouwen die interesse hebben voor managementfuncties in het kader van de begeleiding en voorbereiding van de kandidaten tot de selectieproeven;
- de correctie van eventuele scheefftrekkingen bij de selectieprocedures via o.a. een controle vanuit genderoogpunt door Selor op basis van duidelijke criteria uitgevoerde preselectie van houders van managementfuncties op eventuele afwijkingen;
- Loopbaanontwikkeling: de integratie van aanbevelingen voor de opstelling van functiebeschrijvingen die vanuit genderoogpunt neutraal zijn in het handboek voor functieomschrijvingen en in de respectieve opleiding; een evenwichtige deelname van beide geslachten aan wegingscommissies van de functies van niveau A en aan de projectgroep; een analyse van de neutraliteit van de beschrijving van de typefuncties van niveau A vanuit genderoogpunt

- De bepaling van een **streefcijfer van een derde vrouwen** op een totaal van de openstaande mandaatfuncties om de aanwezigheid van vrouwen in functies van hoog niveau te doen toenemen.

Enkele cijfers:

In de loop van 2004 maakte vrouwen 48,68% van het hele personeelsbestand van de FOD's uit. In niveau A waren vrouwen voor 35,5% vertegenwoordigd, in niveau B voor 47,8%, in niveau C voor 56,8% en in niveau D voor 54,2%.

68% van de contractuelen waren vrouwen, 66,5% van de vrouwelijke ambtenaren waren statutair en bij de mannen was dat 85%.

Op het niveau van de management- en staffuncties waren vrouwen zowel bij de selectie (15,5%) als bij de benoeming (11%) in de minderheid. De meeste vervrouwelijkte departementen op niveau A waren de FOD Binnenlandse zaken, Volksgezondheid, Personeel en Organisatie. De minst door vrouwen bevolkte departementen op niveau A waren de FOD Defensie, Mobiliteit en Vervoer, Budget en Beheerscontrole.

Label Gelijkheid Diversiteit 2007

Het Label is een beheers- en communicatieinstrument vanuit de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg. Algemene Directie Werkgelegenheid en Arbeidsmarkt. Cel Kleurrijk Ondernemen, bedoeld voor organisaties en ondernemingen.

- Beheersinstrument: met het aanvragen verbindt de onderneming zich ertoe om de diversiteit te beheren aan de hand van de voorgesteld instrumenten (analyse van de situatie op het vlak van de diversiteit, opzetten en plannen van het diversiteitsbeleid, opvolgen en evalueren van resultaten);
- Communicatie-instrument: zodra men het label heeft verkregen, kan men profiteren van de communicatiecampagnes van de overheid en gebruik maken van de informatiemiddelen die hiervoor werde ontwikkeld.

Gelijkheid tussen de seksen komt aan bod op 2 actieterreinen:

- Zorgen voor een gelijke bezoldiging van de werknemers en een gelijke verdeling van de functies;
- De afstemming tussen het beroeps- en privé-leven bevorderen door de werkomstandigheden aan te passen.

Felink¹²

Felink is het netwerk binnen de overheid met de focus op vrouwen

Felink wil alle vrouwen binnen de federale overheid ondersteunen bij het uitbouwen van hun netwerk en bij hun persoonlijke ontplooiing en loopbaan.

Felink wil ook een impuls geven aan de diversiteit binnen de federale overheid door de aandacht te richten op de gelijkheid man/vrouw binnen de professionele context en het management hiervoor te sensibiliseren.

Felink biedt vrouwelijke ambtenaren in de eerste plaats een netwerk aan om elkaar te ontmoeten, contacten te leggen en ervaringen uit te wisselen.

Vrouwen maken ruim de helft van het totale personeelsbestand bij de federale overheid uit. Toch is amper 14,3 procent van de mandaathouders een vrouw. De praktijk toont aan dat vrouwen vaak te weinig of op de verkeerde manier aan

¹²

http://www.belgium.be/eportal/application?languageParameter=nl&pageid=contentPage&docId=45152#anchor_2

hun persoonlijke netwerken bouwen. Dat heeft een weerslag op hun carrièrekansen.

Federale parlementsleden

Wetsvoorstel tot wijziging van artikel 18, § 1, van de wet van 21 maart 1991 betreffende de hervorming van sommige economische overheidsbedrijven, met het oog op een evenwichtige aanwezigheid van vrouwen en mannen in de raden van bestuur

[2-302/1](#)

- Ten hoogste twee derde van de leden van de raad van bestuur is van hetzelfde geslacht.

Wetsvoorstel ter bevordering van de evenwichtige vertegenwoordiging van vrouwen en mannen in de raden van bestuur van economische overheidsbedrijven en van vennootschappen die een publiek beroep op het spaarwezen hebben gedaan

[3-2088/1](#)

- Verplichte genderdiversiteit in de raden van bestuur van:
 - de economische overheidsbedrijven en ondernemingen die een publiek beroep hebben gedaan op het spaarwezen, evenals de instanties die de vennootschappen controleren (de CFBA, het Rentefonds en Euronext Brussels)
 - economische overheidsbedrijven, de Commissie voor Bank-, financie- en Assurantiewezen (CFBA)
 - de marktondernemingen (Rentefonds en Euronext Brussels NV)
- Het wetsvoorstel gaat uit van een getrapte invoering en gaat mee met het ritme van de mandaatvernieuwing.
- Ten minste één derde van de bestuurders van bedrijven moet van het andere geslacht zijn; deze verplichting gaat in vanaf 1 januari van het zevende jaar volgend op de bekendmaking van de wet, zonder afbreuk te doen aan de lopende mandaten; voor de overheidsbedrijven en door de overheid ingestelde of geregelde controlesancties moet het verplichte quotum behaald worden binnen de kortst mogelijke termijn.

Wetsvoorstel tot wijziging van de wet van 21 maart 1991 betreffende de hervorming van sommige economische overheidsbedrijven en tot wijziging van het Wetboek van vennootschappen, teneinde te garanderen dat vrouwen zitting hebben in de beslissingsorganen van de autonome overheidsbedrijven en de genoteerde vennootschappen.

<http://www.dekamer.be/FLWB/PDF/52/0048/52K0048001.pdf>

- De raden van bestuur en de directiecomités van de autonome overheidsbedrijven worden als dusdanig samengesteld dat ten minste een derde van de leden ervan van het andere geslacht zijn dan de overige leden.
- De raden van bestuur van de genoteerde vennootschappen en van de commanditaire vennootschappen op aandelen worden als dusdanig samengesteld dat ten minste een derde van de bestuurders ervan van het andere geslacht zijn dan de overige bestuurders.

Wetsvoorstel tot wijziging van de wet van 21 maart 1991 betreffende de hervorming van sommige economische overheidsbedrijven en tot wijziging van het Wetboek van vennootschappen, teneinde te garanderen dat vrouwen zitting hebben in de beslissingsorganen van de autonome overheidsbedrijven en de genoteerde vennootschappen

[4-430/1](#)

- De raad van bestuur en het directiecomité van de autonome overheidsbedrijven worden dusdanig samengesteld dat hoogstens twee derde van de leden ervan van hetzelfde geslacht is;
- Bij de beursgenoteerde vennootschappen zijn hoogstens twee derde van de bestuurders van hetzelfde geslacht.

Vlaamse overheid

Dienst Emancipatiezaken. Gelijke kansen en diversiteit in de Vlaamse overheid

Aanwezigheid op 31/12/2006¹³:

- Totaal personeelsbestand van de Vlaamse overheid: 41.519
- Aandeel vrouwen: 19.371 of 46%

Tendens:

- Het aandeel vrouwen steeg de voorbije jaren stelselmatig.
- Vrouwen zijn nog vaker contractueel tewerkgesteld dan mannen: 35,4% versus 20,2% van de mannen.
- Ook bij de min-35-jarigen zijn vrouwen op alle niveaus vaker contractueel tewerkgesteld.
- Het topmanagement is overwegend mannelijk: 27% van het middenmanagement en 17% van de topambtenaren is een vrouw.

Streefcijfers:

- 33% vrouwen in middenkaderfuncties in 2010
- 33% vrouwen in topfuncties in 2015

De Vlaamse overheid streeft naar 33% vrouwen in topfuncties. Een instrument is de voorkeurregel: bij gelijkwaardigheid gaat de voorrang uit naar een vrouwelijke kandidaat.

Vrouwen en mannen zijn één van de kansengroepen in het diversiteitsbeleid. De andere kansengroepen zijn allochtonen, personen met een arbeidshandicap, kortgeschoolden, ervaren personeelsleden (45-plussers).

Het project Vlechtwerk bestaat uit een reeks van vijf netwerkbijeenkomsten over leidinggeven. Het doelpubliek zijn vrouwen en mannen met managementambitie en minstens vijf jaar anciënniteit op niveau A. Vlechtwerk motiveert en stimuleert personeelsleden om een trapje hoger op te gaan.

Onderzoeksproject Vrouwen in de raden van bestuur van de Vlaamse overheidsinstellingen

Het Belgian Governance Institute van professor Lutgart Van den Berghe onderzocht de aanwezigheid van vrouwelijke bestuurders in de Vlaamse

¹³ <http://www2.vlaanderen.be/emancipatiezaken/gender.htm>

overheidsinstellingen¹⁴. Uit dit onderzoek blijkt dat 57% van de instellingen het decreet van 1999 naleeft. De raden van bestuur hebben gemiddeld 3,6 vrouwelijke bestuurders en 9,3 mannelijke.

Project M/V United in bestuursorganen

Vlaams minister van Gelijke Kansen Kathleen Van Brempt, GUBERNA - het Instituut voor Bestuurders en VOKA bundelen de krachten onder het motto 'MV United in Bestuursorganen' om meer vrouwen in bestuursraden te krijgen¹⁵. Zo wordt er een databank ontwikkeld, een coachingprogramma voor vrouwelijke bestuurders opgestart en starten tien bedrijven met een actieplan voor meer evenwichtige vertegenwoordiging in bestuursraden. Deze acties zijn broodnodig: in Belgische bestuursraden is slechts 5,8% een vrouw. Daarmee scoort België een stuk slechter dan het Europees gemiddelde (11%).

Met het decreet Meer Evenredige Participatie heeft de Vlaamse overheid zichzelf een doelstelling opgelegd: minstens een derde van de bestuursleden in raden van advies, bestuur en beheer van de Vlaamse overheid moeten vrouwen zijn tegen 1 januari 2009. Vandaag is 38% vrouw en is de doelstelling gehaald. Met de lancering van het project "MV United in bestuursorganen" wil Van Brempt ook het bedrijfsleven aanzetten werk te maken van een meer evenwichtige vertegenwoordiging. Vandaag zetelt in 57% van alle beursgenoteerde bedrijven in België geen enkele vrouw in de Raad van Bestuur. Nochtans toont onderzoek aan dat bedrijven met vrouwen én mannen in bestuursorganen betere resultaten kunnen voorleggen dan bedrijven waar enkel mannen in die organen zitten.

Het project MV United in bestuursorganen richt zich tot bedrijven en potentiële vrouwelijke bestuurders. Het project overkoepelt een aantal initiatieven die bestaande barrières moeten verlagen. Bedrijven halen bijvoorbeeld vaak aan dat ze geen geschikte kandidates vinden.

Daarom zal GUBERNA - het Instituut voor Bestuurders een databank ontwikkelen met geïnteresseerde kandidaat-bestuurders waarbij bijzondere aandacht wordt besteed aan vrouwen. Via een eenvoudige zoekfunctie zal een bedrijf voortaan ook op basis van geslacht een selectie kunnen maken. Voor de opmaak van deze databank zal GUBERNA - het Instituut voor Bestuurders een beroep doen op haar uitgebreid ledennetwerk. Bovendien zal GUBERNA - het Instituut voor Bestuurders vrouwelijke kandidaten opleiden en de nodige (bestuurs)expertise aanreiken met een (jaarlijkse) instapmodule (onder de vorm van een ééndaagse opleiding).

Daarnaast zullen Voka - Kamer van Koophandel Limburg en Antwerpen-Waasland elk 15 vrouwen via coaching begeleiden voor een bestuursmandaat. Zo krijgt elke deelnemster een ervaren bestuurslid als meter of peter.

¹⁴ 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.

¹⁵

http://www.vlaanderen.be/servlet/Satellite?c=MIN_Publicatie&cid=1203529147782&lang=NL&lyt=1141721356966&p=1104593440422&pagename=minister_kathleen_van_brempt%2FMIN_Publicatie%2FPublicatie_met_relatiesMIN&ppid=1142511947818&subtype=Persbericht&title=Kabinet+van+minister+Kathleen+Van+Brempt

Op basis van goede praktijken bij bedrijven en bijeenkomsten met bedrijven maken de Kamers van Koophandel een concreet stappenplan dat ondernemingen een houvast biedt om meer evenwichtige vertegenwoordiging te bereiken. Tot slot zullen 10 bedrijven worden gezocht die zich willen engageren om een actieplan op te stellen. Na positieve evaluatie van deze tien proefprojecten wordt mogelijk een vervolgproject uitgetekend.

Bedrijven met aandacht voor genderdiversiteit op de werkvloer

Enkele voorbeelden:

IBM Belgium/Luxemburg

Women in Business. Perspectives on gender diversity on the workforce. A White Paper, July 2005

Janssen Pharmaceutica

Women's Leadership Initiative¹⁶

Het diversiteitsbeleid spitst zich in eerste instantie toe op gelijke kansen voor mannen en vrouwen. De werkgroep 'Women's Leadership Initiative,' werd ervoor in het leven geroepen.

De werkgroep heeft een aantal metingen gedaan om te vetrekken vanuit de juiste analyse van het probleem. Deze meting heeft geleid tot een dashboard met volgende doelstellingen:

- een betere vertegenwoordiging van het aantal vrouwen op het niveau van directeur of hoger;
- een procentuele toename van het aantal vrouwen dat wordt gerecruteerd op het niveau van directeur of hoger;
- een procentuele vermindering van het aantal vrouwen dat vrijwillig het bedrijf verlaat op het niveau van manager of hoger;
- een gelijke verdeling van het aantal vrouwen dat deelneemt aan management-opleidingen;
- een 6-maandelijkse follow-up door het directiecomité van de behaalde resultaten.

Vier werkgroepen omkaderen dit diversiteitbeleid: genderbewust Human-Resources-beleid, netwerking, mentoring, ontwikkeling.

Instrumenten/regels voor behoorlijk bestuur

In 2004 namen de CFBA, Euronext Brussel en het Verbond van Belgische Ondernemingen het initiatief een Commissie Corporate Governance op te richten om voor alle beursgenoteerde bedrijven één code inzake deugdelijk bestuur uit te werken, de zogenaamde Code Lippens.

Code Lippens¹⁷

Het doel van deze code is het bevorderen van goede corporate governance met het oog op het realiseren van waardecreatie voor alle stakeholders op lange termijn en dit via het bevorderen van prestatiegericht bestuur; het voorzien in

¹⁶ http://www.janssenpharmaceutica.be/news_headlines24_N.asp

¹⁷ Zie: <http://www.corporategovernancecommittee.be/nl/home/>; bij code

mechanismen voor sturing en leiderschap en het garanderen van integriteit en transparantie in de besluitvorming.

Wat de aanwezigheid van vrouwen/mannen in de raad van bestuur betreft, voorziet deze code niets. Er staan wel een aantal kenmerken in deze code waaraan de raad van bestuur en/of de bestuurders moeten beantwoorden, met name:

- doeltreffende en efficiënte raad van bestuur die beslissingen neemt in het belang van de vennootschap
 - noodzakelijke diversiteit en complementariteit inzake bekwaamheden, ervaring en kennis
- bestuurders moeten blijk geven van integriteit en toewijding
- rigoureuze en transparante procedure voor de benoeming en evaluatie van de raad van bestuur en haar leden.

Artikel 4.1 bepaalt dat het aangewezen is dat de raad van bestuur benoemings- en selectiecriteria voor de bestuurders vaststelt. Bovendien zouden kandidaat-bestuurders aan een uitgebreide voorafgaande evaluatie moeten onderworpen worden. Zo'n evaluatie maakt het mogelijk:

- te onderzoeken of de kandidaat-bestuurder aan de door de raad van bestuur vastgestelde selectiecriteria voldoet of over de vereiste bekwaamheden beschikt;
- een rangschikking te maken tussen de verschillende kandidaten op basis van de mate waaraan zij aan de gevraagde criteria voldoen.

Corgo (de opstellers van de codes)¹⁸ is ervan overtuigd dat:

- de door de raad van bestuur vast te stellen selectiecriteria niet tot gevolg zullen hebben dat vrouwen uitgesloten worden;
- het feit dat de selectie gebeurt op basis van een voorafgaande evaluatie meer vrouwen ertoe zal aanzetten om te kandideren;
- een toepassing van een objectieve evaluatie ertoe zal leiden dat meer vrouwen dan vandaag weerhouden worden als kandidaat en het aandeel vrouwen in raden van bestuur ook zal toenemen.

Corgo vindt dat de sekse op zich geen selectie criterium mag zijn, gezien de doelstellingen van goed corporate governance¹⁹.

De code is in feite gebaseerd op het 'pas toe of leg uit'-principe. Bedrijven leven dus de code na of leggen in het corporate governance-onderdeel van hun jaarverslag uit waarom zij een onderdeel van de code niet volgen.

Code Buysse

Corporate governance code voor niet-beursgenoteerde bedrijven. Deze code dateert van september 2005. Het is de bedoeling om bedrijfsverantwoordelijken te helpen bij het realiseren van een optimale, professionele en constante groei en hierbij een ethische norm aan te dragen.

Ook in deze code staat er niets over de aanwezigheid van vrouwen in de raad van bestuur. De code voorziet wel dat de raad van bestuur evenwichtig moet samengesteld zijn: verhouding externe-interne bestuurders.

¹⁸ Zie <http://www.corgo.be/home.asp>

¹⁹ Presentatie van Dirk Wijns, Manager Acerta Consult, 'Regels van behoorlijk bestuur. Verplichte opname van vrouwen?' tijdens de studiedag 'Inzet van alle talent', 19 oktober 2007, georganiseerd door HR.Square en Amazone vzw.

De Codes Buysse en Lippens worden vrijwillig door ondernemingen toegepast.

Actieonderzoek/cijfers

Bel 20 beursgenoteerde bedrijven²⁰

Een Trendsenquête van 8 november 2007 meldt 7,32% vrouwen in de besturen van de de Bel 20 en de BelMid bedrijven. Bij de directiecomités ligt het cijfer op 6,11%. Vrouwen worden wel sneller gekozen in de raden van bestuur van de BelMid ((8,07%) dan in die van de Bel 20 (6,35%). Bij de directiecomités is er een omgekeerde trend. De Bel 20 bedrijven scoren daar beter (7,03%) dan de BelMid (5,60%).

Uit een dossier van Bart Staes 'Hoe rapporteren de BEL20-bedrijven over duurzaam ondernemen?'²¹ van maart 2007 waarin hij de Bel 20 bedrijven doorlicht op hun duurzaam ondernemerschap, blijkt dat 55% binnen zijn beleid ook oog heeft voor discriminatie en diversiteit. Bekaert en Cofinimmo hebben een sociaal charter.

Enkel Cofinimmo en Dexia verwijzen naar gendergelijkheid en gelijke verloning (voor man en vrouw voor dezelfde job). Dit gaat in vele gevallen op voor het personeel, maar veel minder in de bestuurlijke organen. Vrouwen in de raden van bestuur zijn eerder uitzonderlijk. In geen enkel bedrijf is de CEO een vrouw.

Toestand in januari 2008²²:

| | vrouwen | mannen |
|---|---------|--------|
| Ackermans & Van Haaren ²³ | | |
| Raad van bestuur | | 8 |
| Executief comité | | 5 |
| Agfa-Gevaert | | |
| Board of Directors ²⁴ | | 9 |
| Executive Committee ²⁵ | 1 | 4 |
| Bekaert ²⁶ | | |
| Board of Directors | 1 | 13 |
| Executive | | 5 |
| Senior Management | | 15 |
| Belgacom ²⁷ | | |

²⁰ De Bel 20 index bestaat uit 20 bedrijven, die gekozen worden door de marktautoriteiten van Euronext, op basis van een aantal criteria, waarvan het belangrijkste criterium is dat ze een voldoende hoge marktkapitalisatie moeten bezitten. Dexia, Fortis, KBC (financiën) en Suez (energie) vertegenwoordigen op hun eentje meer dan 50% van het gewicht in de index. Delhaize en Colruyt behoren tot de distributiesector; Belgacom en Mobistar tot de telecomsector; tot de chemie en de farmaceutische industrie behoren Omega Pharma, Solvay en UCB en de technologiebedrijven zijn Agfa-Gevaert en Barco. Verder is er Bekaert (engineering), Cofinimmo (vastgoed), GBL en NPM, Ackermans & Van Haaren (holdings), Inbev (brouwerij) en Umicore (non-ferro). Momenteel zijn er 19 bedrijven na de fusie van Almanij en KBC.

²¹ <http://www.bartstaes.be/articles.php?id=1604>

²² info gevonden op de betrokken websites; idem voor de beursgenoteerde bedrijven en de volgende types bedrijven (toestand voorjaar 2008).

²³ <http://www.avh.be/default.aspx?langID=2>

²⁴ http://www.agfa.com/en/co/about_us/our_company/structure/board_directors/index.jsp

²⁵ http://www.agfa.com/en/co/about_us/our_company/structure/management_cvs/index.jsp

²⁶

http://www.bekaert.com/corporate/about%20us/Corp_%20Directors%20and%20Officers/Composition.htm

| | | |
|---|---|----|
| Raad van bestuur | 5 | 11 |
| Directie | 1 | 6 |
| Cofinimmo - Sicafi ²⁸ | | |
| Board of Directors | 1 | 11 |
| Executive Committee | | 4 |
| Colruyt Groep ²⁹ | | |
| Raad van bestuur | | 10 |
| Directie | | 8 |
| Delhaize Groep ³⁰ | | |
| Board of Directors | 1 | 10 |
| Executive Committee | | 8 |
| Dexia ³¹ | | |
| Raad van bestuur | 2 | 17 |
| Directiecomité | | 10 |
| Executief comité | | 6 |
| Fortis ³² | | |
| Raad van bestuur | 1 | 13 |
| Executive management | | 8 |
| GBL ³³ | | |
| Raad van bestuur | | 15 |
| Vast comité | | 8 |
| Inbev ³⁴ | | |
| Board of Directors | | 12 |
| KBC ³⁵ | | |
| Raad van bestuur | | 26 |
| Directiecomité | | 7 |
| Mobistar ³⁶ | | |
| Raad van bestuur | 2 | 10 |
| Nationale Portefeuillemaatschappij ³⁷ | | |
| Raad van bestuur | 2 | 11 |
| Uitvoerend management | | 5 |
| Team: 8 vrouwelijke secretarissen | | 18 |
| Omega Pharma ³⁸ | | |
| Raad van bestuur | | 9 |

²⁷ http://www.belgacom.com/group/7/Our_management/nl/Onze-directie.html

²⁸ [http://www.cofinimmo.com/xca/Cofinimmo/About-Cofinimmo/People/Board-of-directors/Board-of-directors?\\$SESSIONID\\$=-1499561305707774850](http://www.cofinimmo.com/xca/Cofinimmo/About-Cofinimmo/People/Board-of-directors/Board-of-directors?$SESSIONID$=-1499561305707774850)

²⁹ <http://www.colruyt.be/colruyt/colruyt.jsp>

³⁰

http://www.delhaizegroup.com/divclassdg_MenuText_RedTHEGROUPdiv/Governance/Committees/BoardofDirectors/tabid/92/Default.aspx en

http://www.delhaizegroup.com/divclassdg_MenuText_RedTHEGROUPdiv/Governance/Committees/ExecutiveCommittee/tabid/93/Default.aspx

³¹ http://www.dexia.com/n/discover/directors_board_list.php;

http://www.dexia.com/n/discover/management_board.php;

http://www.dexia.com/n/discover/management_board2.php

³² http://www.fortis.be/nl/governance/raad_van_bestuur.asp en

http://www.fortis.be/nl/governance/executive_management.asp

³³ <http://nl.gbl.be/legal/management/administration/default.asp> en

<http://nl.gbl.be/legal/management/executive/default.asp>

³⁴ http://www.inbev.com/go/corporate_governance/inbev_board_of_directors.cfm

³⁵ <https://www.kbc.com/MISC/D9e01/~N/~KBCCOM/~BZJ147C/-BZIZTPN/BZJ1473/~-BZJ147T> en

<https://www.kbc.com/MISC/D9e01/~N/~KBCCOM/~BZJ147C/-BZIZTPN/BZJ1473/~-BZJ29R4>

³⁶ <http://corporate.mobistar.be/nl/investor/governance.php>

³⁷ <http://www.npm.be> en http://www.npm.be/attachments/NPM_2006_NL.pdf

| | | |
|------------------------------|---|----|
| Directiecomité | 1 | 3 |
| Solvay ³⁹ | | |
| Board of directors | | 15 |
| Executive committee | | 7 |
| General managers | | 12 |
| Suez ⁴⁰ | | |
| Board of directors | 1 | 12 |
| Executive committee | 1 | 9 |
| UBC ⁴¹ | | |
| Board of Directors | 2 | 12 |
| Executive committee | 1 | 5 |
| Umicore ⁴² | | |
| Board of Directors | 1 | 9 |
| Executive committee | 1 | 7 |

Beursgenoteerde bedrijven

Het gaat om 342 bedrijven⁴³. In de raden van bestuur zitten gemiddeld 9,4 mannelijke bestuurders en 0,6 vrouwelijke. 63% heeft geen enkele vrouwelijke bestuurder.

FTSEuropefirst300-index

Deze index bevat 300 bedrijven met de grootste marktkapitalisatie in Europa. Zeven hebben hun hoofdzetel in België. Vrouwen hebben 5,8% zitjes in de raden van bestuur.

Zie hoger: European Professionals Women's Network, [European Professional Women's Network](#), European PWN Board Monitor 2006

| Vrouwen in raden van bestuur volgens de FTSEuropefirst300-index | | |
|---|-----------------|------------------------------|
| Land | Vrouwen in Rvb% | Bedrijven met vrouwen in Rvb |
| Norwegen | 28,8 | 100 |
| Zweden | 22,8 | 100 |
| Finland | 20 | 100 |
| Denemarken | 17,9 | 100 |
| Groot-Brittannië | 11,4 | 86 |
| Oostenrijk | 9,5 | 50 |
| Ierland | 8,1 | 60 |
| Frankrijk | 7,6 | 75 |
| Duitsland | 7,2 | 72 |
| Nederland | 6,5 | 50 |
| Zwitserland | 5,9 | 58 |
| België | 5,8 | 43 |

³⁸ <http://www.omega-pharma.be/NL/content.php?deelid=1&tabid=1&rubriekid=6>

³⁹ <http://www.solvay.com/about/management/0..14534-2-0.00.htm>

⁴⁰ <http://www.suez.com/en/groupe/corporate-governance/board-directors/presentation/presentation-of-the-board-of-directors> en

⁴¹ http://www.ucb-group.com/investor_relations/CorporateGovernance/195.htm, http://www.ucb-group.com/investor_relations/CorporateGovernance/191.htm

⁴² <http://www.governance.umicore.com/en/boardDirectors/boardProfiles.htm#composition> en <http://www.governance.umicore.com/en/management>

⁴³ De volledige lijst is te vinden op <http://www.beursduivel.be>

| | | |
|-----------|-----|----|
| Griekland | 4,4 | 57 |
| Spanje | 4,1 | 48 |
| Italië | 1,9 | 22 |
| Portugal | 0 | 0 |

| FTSEuropefirst300-index - Belgische bedrijven | | | |
|---|---|----|-----|
| Belgacom | 3 | 14 | 17% |
| UBC | 2 | 11 | 15 |
| Dexia | 2 | 18 | 10 |
| KBC | 0 | 26 | 0 |
| InBev | 0 | 14 | 0 |
| GBL | 0 | 14 | 0 |
| Solvay | 0 | 16 | 0 |

VBO-leden

| | vrouwen | mannen |
|--|---------|---------|
| Febiac ⁴⁴ (Belgische Federatie van de Automobiel- en Tweewielerindustrie) Raad van bestuur: 17 mannen Directiecomité: 9 mannen | | 17 9 |
| BBF (Belgische Baksteenfederatie) | | |
| Febelfin ⁴⁵ (Belgische Federatie van de Financiële Sector) Raad van bestuur: 1 vrouw op 14 leden Uitvoerend Comité en Verantwoordelijken van Stafdiensten en Business Lines | 1 4 | 13 9 |
| FEBE (Federatie van de Betonindustrie) | | |
| Confederatie bouw | | |
| FEBELCEM (Federatie van de Belgische cementnijverheid) | | |
| Essencia ⁴⁶ (Belgische federatie van de chemische industrie en van life sciences) | | |
| FEDIS ⁴⁷ (Belgische Federatie van de Distributie) Raad van bestuur | | 23 |
| BPF ⁴⁸ (Belgische Petroleum Federatie) | | |
| FEPEG (Federatie van de Belgische Elektrische- en Gasbedrijven) | | |
| ORI ⁴⁹ (Organisatie van raadgevende ingenieurs, engineering- en consultancybureaus) | | |

⁴⁴ <http://www.febiac.be/public/infos.aspx?FID=8&lang=NL#&#c>

⁴⁵ <http://www.febelfin.be/febelfin/nl/about>

⁴⁶ <http://www.essencia.be/NL/essencia/Organisatie/Wie+is+wie/page.aspx/1433>

⁴⁷ <http://link.fedis.be/menu.asp?id=31&lng=nl&niveau=0&m=0>

⁴⁸ <http://www.petrofed.be/dutch/federatie/leden.htm>

| | | |
|--|--------|---------|
| Raad van bestuur | 3 | 15 |
| VGI (Verbond van de Glasindustrie) | | |
| Febelgra ⁵⁰ (Federatie van de Belgische Grafische Industrie) Raad van bestuur Directiecomité | 4 | 15 4 |
| Werkgeversverbond der Belgische Havens | | |
| FEDERGON ⁵¹ (Federatie van partners voor werk) Raad van bestuur: 2 vrouwen op 9 leden | 2 | 7 |
| GSV ⁵² (Staalindustrie Verbond) | | |
| Fediex (Verbond van Ontginnings- en Veredelingsbedrijven van Onbrandbare Gesteenten) | | |
| CREAMODA ⁵³ Raad van bestuur: 2 vrouwen op 20 leden Team: 4 vrouwen op 9 leden | 2 4 | 18 5 |
| UNITAN (Belgisch Verbond voor Lederlooierij en Zeemtouwerij) | | |
| BATA (Belgian Air Transport Association) | | |
| COBELPA (Vereniging van de Belgische Fabrikanten van Papierdeeg, Papier en Karton) team: 2 vrouwen op 6 leden | 2 | 4 |
| Fetra ⁵⁴ (Federatie der Papier- en Kartonverwerkende Bedrijven) Raad van bestuur: 1 vrouw op 21 leden | 1 | 20 |
| ABSU (Algemene Belgische Schoonmaakunie) | | |
| Agoria (Federatie van de Technologische Industrie) | | |
| Fedustria ⁵⁵ Federatie van de Textiel-, Hout-, en Meubelsector Raad van bestuur: 1 vrouw op 40 leden | 1 | 39 |
| Werkgeversfederatie voor de internationale handel, het vervoer en de aanverwante bedrijfstakken ⁵⁶ Raden van bestuur: | | |
| - Werkgeversverbond der Belgische Havens | 1 | 22 |
| - Werkgeversfederatie voor de internationale handel, het vervoer en de logistiek | 2 | 12 |
| - Sociaal Secretariaat CEPA vzw | 2 | 15 |
| - Medimar vzw | 2 | 17 |
| - Centrale der Werkgevers aan de Haven van Antwerpen cvba | | 15 |

⁴⁹ <http://www.ori.be/Nederlands/frames/frmHome.html>

⁵⁰ <http://www.febelgra.be/Cms.aspx?SID=1&NID=9>

⁵¹ <http://www.federgon.be/Bestuursraad.15.0.html>

⁵² <http://www.steelbel.be/NL/contact.htm>

⁵³ http://www.creamoda.be/Pages/Over_creamoda_raad_van_bestuur.php en

http://www.creamoda.be/Pages/Over_creamoda_team.php

⁵⁴ <http://www.fetra.be/documents/jaarverslag2006.pdf>

⁵⁵ <http://www.fedustria.be/content/default.asp?PageID=4&languagecode=nl>

| | | |
|--|---|----|
| - Kinderbijslagfonds CEPA vzw | 1 | 6 |
| - Vakantiefonds van de Belgische Zeehavend | | 5 |
| - Sociale Inrichting der Werkgevers aan de Haven van Antwerpen vzw | | 10 |
| - Infocenter Dangerous Goods vzw | | 3 |
| BVVM (Beroepsvereniging van verzekeringsmakelaars) | | |
| Assuralia ⁵⁷ (Beroepsvereniging van Verzekeringsondernemingen) Directieraad en uitvoerend comité | 2 | 26 |
| Beroepsvereniging van Belgische Vezelcement Producenten | | |
| FEVIA - Federatie Voedselindustrie ⁵⁸ Raad van bestuur Fevia Vlaanderen | | 23 |
| Bedrijfsgroepering Zandgroeven | | |
| Koninklijke Belgische Redersvereniging ⁵⁹ Raad van bestuur | | 10 |

Federale economische/autonome overheidsbedrijven

Volgens de wet van 21 maart 1991 betreffende de hervorming van sommige economische overheidsbedrijven zijn volgens artikel 4 volgende organismen ingedeeld als autonome overheidsbedrijven:

| | Vrouwen | mannen |
|--|---------|--------------|
| Belgacom Group Raad van bestuur ⁶⁰ Directiecomité (zie ook BEL 20) | 5 1 | 11 4 |
| NMBS Holding (zie inleiding) | | |
| Infrabel (zie inleiding) | | |
| De Post Raad van bestuur ⁶¹ Directiecomité | 1 | 8 7 |
| Belgocontrol Raad van bestuur ⁶² The Chief Executive Officer and the Executive Committee Directorates general | | 10 4 3 |

Van de vrouwelijke bestuurders van Belgacom zijn er drie door de aandeelhouder 'Belgische staat' aangeduid.

⁵⁶ <http://www.cepa.be/htm/we/index.htm>

⁵⁷ http://www.assuralia.be/nl/organisation/conseil_dir/index.asp

⁵⁸ <http://www.fevia.be/>

⁵⁹ <http://www.br.v.be/>

⁶⁰ http://www.belgacom.com/group/7/Our_management/nl/Onze-directie.html

⁶¹ <http://www.post.be/site/nl/postgroup/corporategovernance/index.html>

⁶² <http://www.belgocontrol.be/belgoweb/publishing.nsf/Content/Organisation>

Ondernemingen die een openbaar beroep op het spaarwezen doen of gedaan hebben

Het gaat om in totaal om 388 bedrijven waarvan de 342 beursgenoteerde bedrijven ook deel uitmaken.

Het zijn enerzijds vennootschappen waarvan de effecten zijn toegelaten tot de verhandeling op een gereguleerde markt in de zin van artikel 2,3° van de wet van 2 augustus 2002 betreffende het toezicht op de financiële sector en de financiële diensten en anderzijds vennootschappen waarvan de effecten onder het publiek verspreid zijn ingevolge een openbaar aanbod tot inschrijving, een openbaar verkoopaanbod of een openbaar aanbod tot omruiling of ingevolge een vroegere toelating tot de verhandeling⁶³.

Lijst Vennootschappen waarvan de effecten zijn toegelaten tot de verhandeling op een gereguleerde markt in de zin van artikel 2, 3° van de wet van 2 augustus 2002 betreffende het toezicht op de financiële sector en de financiële diensten

| | vrouwen | mannen |
|---|---------|--------|
| Ablynx (http://www.ablynx.com/home/index.php) | | |
| - Board of directors | | 7 |
| - Executive management | 2 | 3 |
| Accentis (http://accentis.com/) | | |
| - Raad van bestuur | | 9 |
| Ackermans & van Haaren (http://www.avh.be/) | | |
| - Raad van bestuur | | 8 |
| - Executief comité | | 6 |
| Aedifica (http://www.aedifica.be/) | | |
| - Raad van bestuur | 3 | 5 |
| - Uitvoerend management | 2 | |
| Agfa-Gevaert (http://www.agfa.com/en/co/about_us/index.jsp) | | |
| - Board of Directors | | 10 |
| - Executive Committee | 1 | 4 |
| Agridec | | |
| Alfacam Group (www.alfacamgroup.com) | | |
| - Raad van bestuur | 1 | 5 |
| - Managementteam | 1 | 7 |
| Antwerp Hockey Invest | | |
| Arseus (http://www.arseus.com) | | |
| - Board of Directors | | 7 |
| - Executive Committee | | 3 |
| Artwork Systems Group (http://www.eskoartwork.com/) | | |
| - Members of the Board | | 7 |
| - Management team | | 9 |
| Ascencio (http://www.ascencio.be/) | | |
| - Raad van bestuur | 1 | 7 |
| - Uitvoerend management | | 3 |
| Associated Weavers International Atenor Group | | |
| Atrium - 1 | | |

⁶³ http://www.cbfa.be/nl/oa/ug/li/html/ug_li.asp

| | | |
|--|---|----|
| Atrium - 2 | | |
| Auximines | | |
| Banimmo (http://www.banimmo.be/) | | |
| - Raad van bestuur | 1 | 9 |
| - Directie | 1 | 5 |
| Barco (http://www.barco.com/) | | |
| - Board of Directors | 1 | 9 |
| - Executive Management | | 11 |
| B-Arena NV | | |
| Barry Callebaut Services NV (http://www.barry-callebaut.com) | | |
| - Board of Directors | | 6 |
| - Senior Management Team | | 5 |
| Befimmo (http://nl.befimmo.be/) | | |
| - Raad van bestuur | | 10 |
| Bekaert (http://www.bekaert.com/) | | |
| - Raad van bestuur | 1 | 13 |
| - Executive | | 5 |
| - Senior Management | | 15 |
| Belgacom | | |
| - Raad van bestuur | 5 | 11 |
| - Directie | 1 | 6 |
| Belreca | | |
| Belsca | | |
| Beluga | | |
| Beroepskrediet | | |
| Brantano | | |
| Brant Logistic Information Technology Services, afgekort: BLITS | | |
| Brederode Brouwerij-Handelsmaatschappij, afgekort: CO.BR.HA. | | |
| B-Tra 2005 I | | |
| B-Tra 2006-I | | |
| Campine (http://www.campine.be/) | | |
| - Board of Directors | | 6 |
| - Management team | 1 | 5 |
| Catala - Papierfabrieken Catala (http://www.catala.be/) | | |
| - Raad van bestuur | 1 | 3 |
| - College directieleden | 1 | 5 |
| Certifimmo | | |
| Certifimmo II | | |
| Certifimmo III | | |
| Certifimmo IV | | |
| Certinvest | | |
| CFE -Aannemingsmaatschappij | | |
| - Raad van bestuur | 1 | 8 |
| Cimescaut | | |
| CMB - Belgische Scheepvaartmaatschappij (http://www.holding.cmb.be) | | |
| - Board of Directors | 1 | 9 |
| - Executive committee | | 4 |
| Cofinimmo (http://www.cofinimmo.be/) | | |
| - Board of Directors | | 13 |
| - Executive committee | | 4 |

| | | |
|--|---|----|
| Coil | | |
| Cokeries et Houillères d'Anderlues SA, en abrégeé: COKERIES D'ANDERLUES | | |
| Compagnie du Bois Sauvage | | |
| Compagnie financière de Neufcour | | |
| Cumerio (http://www.cumerio.com/nl/) | | |
| - Raad van bestuur | | 9 |
| - Uitvoerend Comité | | 7 |
| Deceuninck (www.deceuninck.com/) | | |
| - Raad van bestuur | 1 | 8 |
| Deficom Group (http://www.deficom.be/) | | |
| - Raad van bestuur | | 18 |
| Devgen (www.devgen.com/) | | |
| - Board of Directors | 1 | 6 |
| - Management team | 3 | 8 |
| Dexia | | |
| Diamond Mortgage Finance 2006 | | |
| D'Ieteren (http://www.dieteren.com/) | | |
| - Raad van bestuur | | 11 |
| Distrigas | | |
| Distri Invest | | |
| Dolmen Computer Applications | | |
| Duvel Moortgat (http://www.duvel.be/) | | |
| - Raad van bestuur | 1 | 5 |
| Econocom Group (http://www.econocom.com/) | | |
| - Board of Directors | | 7 |
| - Management | | 5 |
| Elia System Operator (http://www.elia.be/) | | |
| - Raad van bestuur | 2 | 10 |
| Entreprises et Chemins de Fer en Chine | | |
| Epiq (http://www.epiq.com/) | | |
| - Raad van bestuur | 2 | 4 |
| Etablissementen Fr. Colruyt (http://www.colruyt.be) | | |
| - Raad van bestuur | | 9 |
| - Directie | | 8 |
| Euronav (http://euronav.com/) | | |
| - Board of directors | 1 | 9 |
| - Executive Committe | | 5 |
| - Senior management | | 11 |
| EVE - Eerste Vlaamse Effectisering | | |
| EVS Broadcast Equipment (http://www.evs-global.com/) | | |
| - Management team | | 9 |
| Exmar (http://www.exmar.be/Menu.html) | | |
| - Board of Directors | | 9 |
| - Management team | | 9 |
| Fardis | | |
| Financière de Tubize (http://www.financiere-tubize.be/index-en.html) | | |
| - Board of Directors | 1 | 5 |
| Finest | | |
| Floridienne (http://www.floridienne.be/) | | |
| - Board of Directors | | 9 |
| | | 2 |

| | | |
|--|---|----|
| - Management Board Fluxys (http://www.fluxys.be/) | 1 | 5 |
| - Executive Board Followeb | | |
| Fortis SA/NV (http://www.fortis.be) | 1 | 13 |
| - Raad van bestuur | | 8 |
| - Executive management Fountain | | |
| Galapagos (http://www.glpq.com/) | | 8 |
| - Board of Directors | | 8 |
| - Executive team GBL - Groep Brussel Lambert (http://www.gbl.be/) | | 15 |
| - Raad van bestuur Gebroeders Delhaize en Cie De Leeuw (Delhaize Groep) (http://www.delhaizegroup.com/) | 1 | 10 |
| - Board of Directors | | 8 |
| - Executive Committee GIMV - Investeringsmaatschappij voor Vlaanderen (http://www.gimv.be) | 2 | 10 |
| - Raad van bestuur | | 7 |
| - Uitvoerend comité Hamon & Cie (International) (http://www.hamon.com) | 1 | 6 |
| - Board of directors | 2 | 7 |
| - Executive committee Hansen Transmissions International (http://www.hansentransmissions.com) | | 6 |
| - Board of directors | | 7 |
| - Senior management Henex | | |
| Het Vastgoed Certificaat Home Invest Belgium (http://www.homeinvestbelgium.be/) | 1 | 5 |
| - Raad van bestuur I.B.A. - Ion Beam Applications (http://www.iba.be/) | 1 | 8 |
| - Board of directors | | 2 |
| - Managing directors | | 11 |
| - Management team IBt - International Brachytherapy (http://www.ibt.be) | 1 | 9 |
| - Board of directors | | 2 |
| - Managing directors ICI Coordination Centre Icos Vision Systems Corporation (http://www.icos.be) | | 7 |
| - Raad van bestuur Immo-Antares Immo-Basilix Immo-Beaulieu Immobiëlen Vennootschap van België (http://www.immobel.be) | 1 | 16 |
| - Raad van bestuur | 1 | 6 |
| - Uitvoerend management | | |

| | | |
|--|---|----|
| Immobilière Distri-Land | | |
| Immocert T'Serclaes, afgekort: IMMOCERT | | |
| Immo Genk-Zuid | | |
| Immo Kolonel Bourgstraat | | |
| Immolease-Trust NV | | |
| Immolouneuve | | |
| Immo-Marcel Thiry | | |
| Immo-North Plaza | | |
| Immo-Plejaden | | |
| Immo-Regentschap | | |
| Immo-Zénobe Gramme | | |
| InBev (http://www.inbev.com/) | | 4 |
| - Board of directors | | |
| Innogenetics (http://www.innogenetics.com) | | 10 |
| - Board of directors | | 4 |
| - Management committee | | |
| Intervest Offices (http://www.intervest.be/) | | 5 |
| - Raad van bestuur | 1 | 2 |
| - Directiecomité | | |
| Intervest Retail | | |
| IPTe - Integrated Production and Test Engineering (http://www.ipte.be) | | 8 |
| - Board of directors | | 3 |
| - Executive management | | |
| I.R.I.S. Group - Image Recognition Integrated Systems (http://www.irislink.com) | | 9 |
| - Board of directors | 1 | 4 |
| - Executive management | | |
| Jensen-Group (http://www.jensen-group.com/) | | 10 |
| - Raad van bestuur | | |
| KBC Ancora (http://www.cera.be/kbcancora/nl/) | 1 | 11 |
| - Raad van bestuur | | |
| KBC Bank | | |
| KBC Groep (https://www.kbc.com) | | 26 |
| - Raad van bestuur | | 7 |
| - Directiecomité | | |
| KBC Private Equity Fund Biotech, afgekort Biotech | | |
| Keyware Technologies | | |
| Kinopolis Group (http://www.kinopolis.com) | 2 | 6 |
| - Board of directors | | |
| Leasinvest Real Estate (http://www.belgiantop50.com/details-3171-Leasinvest-Real-Estate.html) | | 10 |
| - Raad van bestuur | | 1 |
| - Management | | |
| Lotus Bakeries (http://www.lotusbakeries.com) | | 13 |
| - Raad van bestuur | 1 | 8 |
| - Managementteam | | |
| MBS | | |
| Melexis (www.melexis.com) | 2 | 4 |
| - Board of directors | | |
| Metris (http://www.metris.com/) | | 12 |
| - Senior management team | | |

| | | |
|---|---|----|
| Metropolitan Buildings | | |
| Miko (www.miko.be/) | | 8 |
| - Raad van bestuur | | |
| Mitiska (http://www.mitiska.be/) | | 7 |
| - Raad van bestuur | 1 | 5 |
| - Team | | |
| Mobistar (http://www.mobistar.be/) | 2 | 10 |
| - Raad van bestuur | 1 | 6 |
| - Executive committee | | |
| Montea (www.montea.eu) | 2 | 2 |
| - Daily management | | |
| Moury Construct (www.mouryconstruct.be/) | | |
| Nationale Bank van België (www.bnb.be/) | 2 | 6 |
| - Directiecomité | 1 | 10 |
| - Regentenraad | | |
| Nord-Sumatra-Investissements | | |
| NPM - Nationale Portefeuillemaatschappij (http://www.npm.be/) | | 16 |
| - team (8 vrouwelijke secretarissen) | | |
| Nyrstar (http://www.nyrstar.com/en/) | | 6 |
| - Board of Directors | 1 | 9 |
| - Senior Management team | | |
| Omega Pharma (http://www.omega-pharma.be/) | | 9 |
| - Board of Directors | 1 | 3 |
| - Executive committee | | |
| OncoMethylome Sciences (http://www.oncomethylome.com/home/index.php) | 1 | 9 |
| - Board of Directors | 2 | 8 |
| - Management team | | |
| Option (http://www.option.nl/) | | 7 |
| - Raad van bestuur | | 10 |
| - Management team | | |
| Parc Paradisio (http://www.paradisio.be/) | | 12 |
| - Bestuurders en commissaris | | |
| Parficorp | | |
| Park De Haan | | |
| PCB (http://www.pcb.be/) | | 6 |
| - Raad van bestuur | | |
| Picanol | | |
| Pinguin | | |
| Punch International (http://www.punchinternational.com/) | | 6 |
| - Board of directors | | 2 |
| - Executive committee | | |
| Quest For Growth (www.questforgrowth.com/) | | 11 |
| - Raad van bestuur | | |
| Recticel (http://www.recticel.com/) | | 14 |
| - Board of directors | 1 | 10 |
| - Executive management | | |
| Resilux | | 6 |
| - Board of directors | | 5 |
| - Executive committee | | |
| | | 8 |

| | | |
|--|---|----|
| Retail Estates | | |
| - Raad van bestuur | | |
| RHJ International (www.rhji.com/) | | 9 |
| - Board of directors | | |
| RLS - Real Software (www.realsoftware.be) | | 9 |
| - Raad van bestuur | | 6 |
| - Management team | | |
| Rosier (www.rosier-be.com) | 1 | 7 |
| - Raad van bestuur | | |
| Roularta Media Group (http://www.roularta.be/) | 2 | 7 |
| - Raad van bestuur | | |
| S.A.B.C.A. (http://www.sabca.com/) | | 6 |
| - Board | | 9 |
| - Management | | |
| Saptec (http://www.saptec.be/) | 1 | 8 |
| - Board of directors | | 6 |
| - Division managers | | |
| Schumanplein NV | | |
| Serviceflats Invest (http://www.sfi.be) | 1 | 8 |
| - Raad van bestuur | | 3 |
| - Dagelijks bestuur | 1 | 1 |
| - Management | | |
| Sioen Industries (http://www.sioen.com) | 4 | 6 |
| - Raad van bestuur | | |
| Sipef (http://www.sipef.be/) | 1 | 8 |
| - Raad van bestuur | | 7 |
| - Directiecomité | | |
| Sofina (http://www.sofina.be) | | 10 |
| - Raad van bestuur | 2 | 12 |
| - Directie | | |
| Sogès-Dewaay NV | | |
| Sogès-Fiducem | | |
| Solvac (http://www.solvac.be/) | 4 | 9 |
| - Raad van bestuur | | |
| Solvay (http://www.solvay.com/) | | 16 |
| - Board of directors | | 7 |
| - Executive committee | | 12 |
| - General managers | | |
| Spadel | 1 | 6 |
| - Raad van bestuur | | 2 |
| - Executief management | | |
| Spector Photo Group | | 7 |
| (http://www.spectorphotogroup.com/) | | 3 |
| - Raad van bestuur | | |
| - Executive committee | | |
| Sucrerie et Raffinerie de l'Afrique Centrale | | |
| SVK-Scheerders van Kerchove's Verenigde | | |
| Fabrieken (http://www.svk.be) | 1 | 6 |
| - Raad van bestuur | 1 | 7 |
| - Directiecomité | 1 | 5 |
| - Managementcomité | | |
| Systemat (http://www.systemat.com) | | 6 |
| - Board of directors | | 3 |
| - Steering committee | | |

| | | |
|---|---|----|
| Telenet Communications | 1 | 18 |
| Telenet Group Holding (http://telenet.be) | | 9 |
| - Raad van bestuur | | 12 |
| - Adviseurs | | |
| - Management team | 1 | 12 |
| Ter Beke (http://www.terbeke.com) | | 7 |
| - Raad van bestuur | | 2 |
| - Directiecomité en dagelijks bestuur | | |
| - Gedelegeerd bestuurders | | |
| Tessengerlo Chemie | | 12 |
| (http://www.tessengerlo.com/) | | 8 |
| - Board of directors | | |
| - General management | | |
| Texaf - Société Financière et de Gestion | 2 | 10 |
| (http://www.texaf.be/) | | 6 |
| - Raad van bestuur | | |
| - Directie | 1 | 5 |
| Think-Media (http://www.thinkmedia.be) | | |
| - Raad van bestuur | | |
| ThromboGenics | | 6 |
| (http://www.thrombogenics.com) | | 6 |
| - Board of directors | | |
| - Management team | 1 | 7 |
| TiGenix (http://www.tigenix.com) | 1 | 7 |
| - Board of directors | | |
| - Management | | |
| Transics International | 1 | 7 |
| (http://www.transics.com) | 1 | 6 |
| - Board of directors | | |
| - Management team | 2 | 12 |
| Ucb (http://www.ucb-group.com) | 1 | 5 |
| - Board of directors | | |
| - Executive committee | 1 | 9 |
| Umicore (http://www.umicore.com/) | 1 | 7 |
| - Board of directors | | |
| - Executive committee | 1 | 9 |
| Unibra (http://www.unibra.be/) | | 6 |
| - Administration | | |
| - Administrateurs honoraires | | 7 |
| Van de Velde | 1 | 6 |
| - Raad van bestuur | | 2 |
| - Directiecomité | | |
| - Dagelijks bestuur | | |
| Vastgoed Louiza Toren | | |
| Vastgoedmaatschappij Leopold III Laan | | |
| Vastgoedmaatschappij Sint-Goedeleplein | | |
| Vpk Packaging Group | 1 | 9 |
| (http://www.vpkgroup.com) | | 6 |
| - Raad van bestuur | | |
| - Directiecomité | | |
| Warehouses De Pauw, afgekort WDP | | 6 |
| (http://www.wdp.be) | | 3 |
| - Raad van bestuur | | |
| - Uitvoerend management | | |
| Warehouses Estates Belgium, afgekort W.E.B. | 1 | 6 |

| | | |
|---|--|-------------|
| (http://www.w-e-b.be) - Board of directors Wereldhave Belgium Zenitel (http://www.zenitel.be/) - Board of directors Zetes Industries (http://www.zetes.be/) - Board of directors - Executive committee | | 8 8 3 |
|---|--|-------------|

Lijst Vennootschappen waarvan de effecten onder het publiek verspreid zijn, ingevolge een openbaar aanbod tot inschrijving, een openbaar verkoopaanbod of een openbaar aanbod tot omruiling of ingevolge een vroegere toelating tot de verhandeling
Zie: http://www.cbfa.be/nl/oa/ug/li/html/ug_li.asp#RB2

Instanties die vennootschappen controleren

De Commissie voor bank-, Financie- en Assurantiewezen

De CBFA⁶⁴ is ontstaan uit de integratie van de Controledienst voor de Verzekeringen (CDV) in de Commissie voor het Bank- en Financiewezen (CBF) en is sinds 1 januari 2004 de enige toezichtsautoriteit belast met de controle op de Belgische financiële sector.

De organen:

- Raad van toezicht: 2 vrouwen en 13 mannen
- Directiecomité: 1 vrouw en 6 mannen
- Secretariaat-generaal: 1 man

Het Rentefonds

Het Rentefonds is een zelfstandige openbare instelling, opgericht bij besluitwet van 18 mei 1945, waarvan de verbintenissen gewaarborgd zijn door de Belgische Staat. De opdrachten hebben betrekking op de secundaire markten van de effecten van de Belgische overheidsschuld. Het Fonds wordt beheerd door een Comité van zes leden, waarvan 1 vrouw. Het publiceert marktinformatie over de rentevoeten en volumes op de gereguleerde buitenbeursmarkt van de lineaire obligaties, de gesplitste effecten en de schatkistcertificaten uitgegeven door de Belgische Staat. Het stelt ook de lijst op van de leden van deze markt en publiceert ze.

Euronext Brussels

De Vrije Markt van Euronext Brussels⁶⁵ werd in 2004 opgericht.

De Vrije Markt biedt het platform voor KMO's op zoek naar groeifinanciering en de verhoogde visibiliteit die een notering met zich meebrengt. De strengere verplichtingen waarmee bedrijven op de gereguleerde markt "Eurolist by Euronext" moeten voldoen zijn hier niet van kracht.

Voor Belgische bedrijven is o.a. de code Lippens in verband met Corporate Governance voor genoteerde bedrijven niet van toepassing.

Bij notering op de Vrije Markt moet een prospectus worden opgesteld die moet worden goedgekeurd door de CBFA (Commissie voor het Bank-, Financie- en Assurantiewezen). Het prospectus bevat alle informatie over de onderneming,

⁶⁴ <http://www.cbfa.be/>

⁶⁵ <http://www.euronext.com/editorial/wide/editorial-4700-NL.html>

zoals activiteiten, vooruitzichten, uit te geven effecten met belangrijkste kenmerken (aandelen, obligaties, convertibele obligaties, ...).

Vlaamse overheidsbedrijven

Maximum tweederde van de leden van de beheers- en bestuursorganen van deze instellingen mogen van hetzelfde geslacht zijn⁶⁶.

De Lijn

Raad van bestuur⁶⁷: 6 vrouwen op 15 leden
Raad van directeuren: 2 vrouwen op 11 leden

Limburgse Investeringsmaatschappij (LRM)

Raad van bestuur⁶⁸: 4 vrouwen op 12 leden

Participatiemaatschappij Vlaanderen (PMV)

Raad van bestuur⁶⁹: 4 vrouwen op 8 leden
Management⁷⁰: 8 vrouwen op 36

VRT

Raad van bestuur⁷¹: 5 vrouwen op 15 leden
Gedelegeerd bestuurder en directiecollege⁷²: 2 vrouwen op 9 leden

Vlaamse Maatschappij voor Watervoorziening (WMV)⁷³

Raad van bestuur: 6 vrouwen op 19 leden
Management:
- Directieraad: 4 mannen
- Provinciale directies: 4 mannen

Allochtone vrouwen of mannen zijn niet of nauwelijks aanwezig in de beslissingsorganen van bovenstaande ondernemingen

⁶⁶ 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

[1999035799](#)

Maximum tweederde van de leden van deze instellingen mogen van hetzelfde geslacht zijn.

⁶⁷

http://www.delijn.be/over/organisatie/bestuursorganen.htm?ComponentId=1386&SourcePageId=354#algemene_vergadering

⁶⁸ <http://www.lrm.be/fb111kxzb585aus0wts197.aspx>

⁶⁹ <http://www.pmvlaanderen.be/pmvlaanderen/view/nl/242>

⁷⁰ <http://www.pmvlaanderen.be/pmvlaanderen/view/nl/326>

⁷¹ http://www.vrt.be/vrt_master/over/vrt_overvrt_organisatie_rvb/index.shtml

⁷² http://www.vrt.be/vrt_master/over/vrt_overvrt_organisatie_directie/index.shtml

⁷³

<http://www.vmw.be/servlet/be.coi.gw.servlet.MainServlet/id1135339665802/standard/?toDo=open&id=3164>

Aanbevelingen

Argumenten pro voor een evenwichtige vertegenwoordiging v/m in raden van bestuur

- Leidt tot een betere besluitvorming aangezien beslissingen door een heterogene/gemengde groep worden genomen; dit houdt in dat ze een breder draagvlak hebben, duurzamer zijn, een betere benutting van talenten en competenties, een betere weerspiegeling van de samenleving, dus een versterking van de democratie betekenen, meer legitimiteit hebben en rechtvaardiger zijn.
- Onderzoeken tonen aan, hoe meer vrouwen hoe beter de prestaties (Catalyst 2007, McKinsey 2007,...).
- Onderzoeken tonen ook aan dat bedrijven niet spontaan overgaan tot een genderevenwicht in hun raden van bestuur.
- Het VN Peking Actieplatform 1995, art. 188 wijst uitdrukkelijk op het tekort aan vrouwen in de besluitvorming op de verschillende terreinen van de samenleving en art. 192 roept op tot positieve actie: Door regeringen, nationale organen, de particuliere sector politieke partijen, vakbonden, werkgeversorganisaties, onderzoeksinstituten en academische instellingen, subregionale en regionale organen en niet-gouvernementele en internationale organisaties: a. Gerichte actie te ondernemen om een kritische massa van vrouwelijke leiders, leidinggevend en managers in strategische bestuursfuncties te vormen; b. Mechanismen opzetten of versterken, al naargelang, om erop toe te zien dat vrouwen toegang hebben tot de hoogste besluitvormingsniveaus.

Mogelijke pistes voor genderdiversiteit in raden van bestuur en directiecomités zijn:

- duidelijke doelen voorop stellen (streefcijfers), bv. 33%⁷⁴ binnen x-aantal jaren te behalen.⁷⁵ Wanneer deze doelstellingen niet gehaald worden, dan moeten de bedrijven kunnen aantonen waar het fout loopt. Voordeel is dat de problemen snel opgespoord worden en dat de overheid hieraan kan sleutelen, bijvoorbeeld door extra opleidingsprogramma's te voorzien.
- de invoering van quota⁷⁶; blijkt bijzonder effectief te zijn; het quotum van 40% maakte Noorwegen koploper in Europa⁷⁷.

⁷⁴ de kritische massa wordt als voldoende beschouwd vanaf 33%

⁷⁵ Dit systeem wordt in Zweden toegepast. Bijna een kwart van de bestuursleden zijn vrouwen.

⁷⁶ In raden van bestuur: zowel voor stemgerechtigde als niet-stemgerechtigde leden.

⁷⁷ Voorbeelden in Europa:

- Noorwegen: vanaf 1 januari 2006 een wettelijke quotumregeling van 40% vrouwen in raden van bestuur van nieuwe vennootschappen en voor bestaande bedrijven tegen 2008; sanctie: ontbinding bij rechterlijke beslissing
- Frankrijk: wet van 23 januari 2006: artikel dat bepaalt dat niet meer dan 80% van de leden van de raden van bestuur van naamloze vennootschappen van hetzelfde geslacht mag zijn; werd door de Conseil Constitutionnel op 16 maart 2006 ongrondwettelijk verklaard maar het Franse Instituut nam recentelijk wel de drempel van 20% vrouwelijke bestuurders over in de aanbevelingen voor het bedrijfsleven.
- Zwitserland: vanaf 1 maart 2005 een quotum van 30% vrouwen in raden van bestuur van bedrijven waarin de overheid een aandeel heeft; overgangperiode van vijf jaar.
- Spanje: de gelijkheidswet van 23 juni 2006 legt een verplichte vertegenwoordiging van 40% op in beursgenoteerde ondernemingen; overgangperiode van acht jaar.

De Vrouwenraad kiest voor **het principe van paritaire vertegenwoordiging, met name 50% vrouwen en mannen** in raden van bestuur en directiecomités van volgende ondernemingen:

| | |
|---|--|
| Overheidsbedrijven en semi-overheidsbedrijven | Ook de bedrijven waarvoor al een wettelijke quotumregeling (1/3 ^{de}) is uitgewerkt, nl. NMBS Holding, NMBS, Infrabel, en de Vlaamse overheidsbedrijven. Het quotum moet behaald worden binnen de kortst mogelijke termijn: bij elke nieuwe benoeming een vervanging door een persoon van het ondervertegenwoordigde geslacht totdat het quotum is bereikt. |
| Ondernemingen die een openbaar beroep op het spaarwezen doen of gedaan hebben: naamloze vennootschappen en commanditaire vennootschappen op aandelen; alle beursgenoteerde vennootschappen vallen ook onder deze ondernemingen. | Overgangperiode: de verplichting gaat in op 1 januari van het 7 ^{de} boekjaar dat volgt op de publicatie van de wet, zonder afbreuk te doen aan de lopende mandaten; tijdens overgangperiode jaarlijkse rapportage vanaf het eerste jaarverslag dat volgt op de inwerkingtreding van de wet en dit over de inspanningen voor meer <u>gendergelijkheid</u> . |
| Instanties die vennootschappen controleren: - Commissie voor Bank, Financie- en Assurantiewezen - Het Rentefonds - Euronext Brussl | Het quotum moet behaald worden binnen de kortst mogelijke termijn: bij elke nieuwe benoeming een vervanging door een persoon van het ondervertegenwoordigde geslacht totdat het quotum is bereikt. |
| Het principe van de lege zetel wordt toegepast na afloop van een mandaat indien niet onmiddellijk een persoon van een bepaald geslacht wordt gevonden. | |

In afwachting van de verwezenlijking van het quotum van 50% pleiten we voor de toevoeging van het quotum van 50% in de **Codes Lippens en Buysse** voor deugdelijk bestuur in het bedrijfsleven, als een praktijk van 'corporate governance'; de werkgevers en werknemersorganisaties stellen jaarlijks een rapport op over de geleverde inspanningen en de gemaakte vorderingen.

Met het oog op de verwezenlijking van het quotum van 50% zijn **omkaderende maatregelen** nodig, bijvoorbeeld:

Vanuit de overheden:

- Bekendmaken van databank(en): cfr. opstart Vega-project: het Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen heeft besloten om samen met Amazone een repertorium van vrouwelijke experten met verschillende profielen (academisch, cultureel, politiek, middenveld, enz.) uit zowel het politieke, wetenschappelijke, sociale als culturele domein te ontwikkelen. Dit repertorium moet de openbare instellingen, maar ook de media, de NGO's, ... toelaten om competente en gespecialiseerde vrouwen te vinden. In deze databank worden ook personen (v/m) opgenomen met een expertise inzake

-
- Verenigde Koninkrijk: ondersteunende maatregelen voor genderevenwicht in de raden van bestuur: de Women's Equality Unit van de Department of Trade and Industry heeft een publicatie uitgebracht: Brighter Boards for a Brighter Future met tips voor bedrijven, headhunters, vrouwen,...

gender om de integratie van de genderbenadering aan te moedigen op alle andere domeinen;

- Specifieke databank voor kandidaat-bestuurders (cfr. plannen van Guberna);
- Opleidingsmogelijkheden/coachingprogramma's voor kandidaat-bestuurders (cfr. plannen van Guberna);
- Een ondersteuning en ontwikkeling van netwerken voor vrouwen die ervaringen kunnen uitwisselen;
- De organisatie van seminaries met de steun van de minister van gelijke kansen in samenwerking met grote ondernemingen;
- Ondersteunen van de ontwikkeling van een internetsite om informatie over 'good/best practices' snel en gemakkelijk te verspreiden.

Vanuit de bedrijven:

- Interviewteams moeten ook via de quota van 50% samengesteld zijn;
- Indicatoren ontwikkelen om de genderdiversiteit te kunnen meten; enkele voorbeelden: het percentage van vrouwen in elke afdeling, op elk managementsniveau en bij de aanwervingen, de loonniveaus v/m in gelijkaardige functies, het aantal vrouwen en mannen dat promotie maakt en het aantal dat daarvoor in aanmerking komt;
- Een beleid van human resources management aangepast aan de levensloop van vrouwen en mannen en aan de ontwikkeling van diversiteit. De ondersteuningsmaatregelen moeten in de eerste plaats:
 - de combinatie van beroepsarbeid en gezinsleven vergemakkelijken via een meer flexibele arbeidsorganisatie (werkuren) en de uitbouw van diensten zoals kinderopvang;
 - onderbrekingen die vooral door vrouwen worden genomen opvolgen zodat ze geen achterstand oplopen;
 - initiatieven bevatten zoals coaching, mentorschap, continue opleidingen;
 - vrouwen de kans geven om toegang te hebben tot strategische functies waardoor ze meer betrokken zijn en hun competenties kunnen bewijzen;
- Topmanagers moeten ook gesensibiliseerd worden voor een beleid van integratie van vrouwen vooral omwille van:
 - het concurrentievoordeel dat voortvloeit uit een gediversifieerde benadering van de problematieken van klanten en markten;
 - de noodzaak van een gediversifieerde gevoeligheid in het management van mannen en vrouwen, vooral in overgangssituatie (fusies, herstructureringen, toegang tot nieuwe markten);
 - de bijdrage van de onderneming tot de evolutie naar een moderne en democratische samenleving en de aanpassing aan de verwachtingen van de toekomstige generatie.

Opvolging aanbevelingen

Lobby naar:

Commissie Corporate Governance (via website), de heer Maurice Lippens,
voorzitter van de commissie
19 september 2008

Naar aanleiding van de publieke consultatieronde ontwerp 'corporate governance code 2009' wensen wij volgende aanbeveling te formuleren inzake Principle 2.1 waarin de samenstelling van de 'board' aan bod komt. Het begrip genderdiversiteit wordt daarin geïntroduceerd. Wij stellen voor om dit begrip een duidelijkere invulling te geven conform het standpunt van de Vrouwenraad over de **V/M vertegenwoordiging in raden van bestuur en topfuncties van (overheids)bedrijven**.

Daarin stellen onder meer het volgende voor:

De Vrouwenraad kiest voor **het principe van paritaire vertegenwoordiging, met name 50% vrouwen en mannen** in raden van bestuur en directiecomités van volgende ondernemingen:

| | |
|---|--|
| Overheidsbedrijven en semi-overheidsbedrijven | Ook de bedrijven waarvoor al een wettelijke quotumregeling (1/3 ^{de}) is uitgewerkt, nl. NMBS Holding, NMBS, Infrabel, en de Vlaamse overheidsbedrijven. Het quotum moet behaald worden binnen de kortst mogelijke termijn: bij elke nieuwe benoeming een vervanging door een persoon van het ondervertegenwoordigde geslacht totdat het quotum is bereikt. |
| Ondernemingen die een openbaar beroep op het spaarwezen doen of gedaan hebben: naamloze vennootschappen en commanditaire vennootschappen op aandelen; alle beursgenoteerde vennootschappen vallen ook onder deze ondernemingen. | Overgangperiode: de verplichting gaat in op 1 januari van het 7 ^{de} boekjaar dat volgt op de publicatie van de wet, zonder afbreuk te doen aan de lopende mandaten; tijdens overgangperiode jaarlijkse rapportage vanaf het eerste jaarverslag dat volgt op de inwerkingtreding van de wet en dit over de inspanningen voor meer gendergelijkheid. |
| Instanties die vennootschappen controleren: <ul style="list-style-type: none">• Commissie voor Bank, Financie- en Assurantiewezen• Het Rentefonds• Euronext Brussel | Het quotum moet behaald worden binnen de kortst mogelijke termijn: bij elke nieuwe benoeming een vervanging door een persoon van het ondervertegenwoordigde geslacht totdat het quotum is bereikt. |
| Het principe van de lege zetel wordt toegepast na afloop van een mandaat indien niet onmiddellijk een persoon van een bepaald geslacht wordt gevonden. | |

In afwachting van de verwezenlijking van het quotum van 50% pleiten we voor de toevoeging van het quotum van 50% in de **Codes Lippens en Buysse** voor deugdelijk

bestuur in het bedrijfsleven, als een praktijk van 'corporate governance'; de werkgevers en werknemersorganisaties stellen jaarlijks een rapport op over de gelevende inspanningen en de gemaakte vorderingen.

Met het oog op de verwezenlijking van het quotum van 50% zijn ook omkaderende maatregelen nodig.

Ten slotte stellen we voor dat de commissie corporate governance zelf ook samengesteld is uit evenveel mannen als vrouwen.

Resultaat:

De nieuwe code werd in maart 2009 gepubliceerd.

In vergelijking met de vorige versie gaat er meer aandacht naar maatschappelijk verantwoord ondernemen en diversiteit.

Genderdiversiteit wordt als ondernemingswaarde opgenomen, ook bij de samenstelling van de raad van bestuur.

www.corporategovernancecommittee.be/library/documents/final%20code/CorporateGov%20UK%202009%205.pdf

| Code 2004 | Code 2009 |
|--|--|
| Principe 2. De vennootschap heeft een doeltreffende en efficiënte raad van bestuur die beslissingen neemt in het vennootschapsbelang | Principle 2. The Company shall have an effective and efficient board that takes decisions in the corporate interest |
| 2.1. De samenstelling van de raad van bestuur dient te waarborgen dat beslissingen genomen worden in het vennootschapsbelang. Deze samenstelling wordt bepaald op basis van de noodzakelijke diversiteit en complementariteit inzake bekwaamheden, ervaring en kennis. In het Corporate Governance Hoofdstuk in het jaarverslag wordt een lijst gepubliceerd van de leden van de raad van bestuur. | 2.1. The Board's composition should ensure that decisions are made in the corporate interest. It should be determined on the basis of <u>gender diversity</u> and diversity in general, as well as complementary skills, experience and knowledge. A list of the members of the board should be disclosed in the CG Statement. |