



Figure 1 logo vrouwenraad

# LEIDINGGEVENDE FUNCTIES IN HET BEDRIJFSLEVEN

---

*Vrouwenraaddossier en aanbevelingen 2011*

## Inhoud

<b>Leidinggevende functies in het bedrijfsleven.....</b>	<b>1</b>
<b>Initiatieven 2008-2011 .....</b>	<b>4</b>
<i>Vrouwenraadactieonderzoek en aanbevelingen 2008.....</i>	<i>4</i>
<i>Women on Board.....</i>	<i>5</i>
<i>Corporate Governance .....</i>	<i>5</i>
<i>Wet deugdelijk bestuur.....</i>	<i>6</i>
<i>Aanbeveling CCG m/v bestuurders .....</i>	<i>7</i>
<i>Wetsvoorstel vertegenwoordiging vrouwen in raden van bestuur</i>	<i>7</i>
<i>Advies van de Raad van State .....</i>	<i>8</i>
<i>Voorstellen EU .....</i>	<i>9</i>
Ontwerpverslag Commissie rechten van de vrouw en gendergelijkheid EP9	
Europese Commissie - intentieverklaring voor bedrijfsleven.....	10
<b>Verklaringen voor het tekort aan vrouwen in leidinggevende functies .....</b>	<b>10</b>
<b>Quota.....</b>	<b>11</b>
<i>Argumenten voor een evenwichtige vertegenwoordiging v/m in raden van bestuur.....</i>	<i>11</i>
<i>Argumenten tegen quota.....</i>	<i>13</i>

<b><i>Genderdiversiteit in plaats van quota.....</i></b>	<b>14</b>
<b><i>Vrouwelijke en mannelijke bestuurders - Feminie en masculiene waarden .....</i></b>	<b>15</b>
<b>Vrouwenraadaanbevelingen.....</b>	<b>16</b>
50% deelname .....	17
Omkaderende maatregelen .....	18

## Initiatieven 2008-2011

### ***Vrouwenraadactieonderzoek en aanbevelingen 2008***

In 2008 verrichte de Vrouwenraad een actieonderzoek naar de deelname van vrouwen in de besturen van bedrijven, meer bepaald de Bel 20 beursgenoteerde bedrijven, de beursgenoteerde bedrijven, FTSEuropefirst300-index (7 bedrijven met hoofdzetel in België), de VBO-leden, de Federale economische/autonome overheidsbedrijven, de ondernemingen die een openbaar beroep op het spaarwezen doen of gedaan hebben en de instanties die vennootschappen controleren.

De reden was dat beroepsactieve vrouwen er niet in slagen het zogenaamde glazen of betonnen plafond in de bedrijfswereld en in openbare functies te doorbreken. Ze dringen niet door tot functies met beslissingsbevoegdheid. De Vrouwenraad wilde een zicht krijgen op de reële situatie. Op basis van de bevindingen van ons actieonderzoek<sup>1</sup> stelden we het dossier "[V/M vertegenwoordiging in raden van bestuur en topfuncties van \(overheids\)bedrijven](#)" samen. Het was quasi onmogelijk om een globaal percentage van m/v-verhouding vast te stellen omdat de bestuursorganen van de verschillende bedrijven niet altijd dezelfde vorm/samenstelling hebben en daardoor niet vergelijkbaar bleken. Maar stuk voor stuk waren de resultaten bedroevend, met name een ernstig tekort aan vrouwelijke bestuurders.

Op basis van dit dossier lobbyde de Vrouwenraad voor de gelijke deelname van vrouwen en mannen aan raden van bestuur, beslissingsorganen en directiecomités van Belgische bedrijven want gezien het grote aantal vrouwen met een hogere opleiding, zou ook het aantal vrouwen in leidinggevende functies groot moeten zijn.

In 2011 is slechts 9% van de bestuurders van de beursgenoteerde bedrijven een vrouw. In de beursgenoteerde ondernemingen in de Europese Unie maken vrouwen 10% uit van de raden van bestuur en 3% van de voorzitters van de raden van bestuur. In middenkaderfuncties zien we ongeveer even veel vrouwen als mannen.

---

<sup>1</sup> We telden het aantal vrouwen en mannen in van raden van bestuur en directiecomités van de hoger vermelde categorieën.

## Women on Board

Ons dossier en aanbevelingen en de aanbevelingen van de Conseil des Femmes Francophones de Belgique leidden tot een aantal overlegmomenten met de minister van gelijke kansen van de federale overheid in 2009-2010. Op vraag van de minister traden de Vrouwenraden vervolgens toe tot het begeleidingscomité met het oog op de oprichting van de vzw [Women on Board](#) (eind 2009).

Het doel van deze vzw is de deelname van Franstalige en Nederlandstalige vrouwen aan raden van bestuur, belangrijke comités en beslissingsorganen van Belgische bedrijven te bevorderen, hoofdzakelijk door het creëren van een pool van vrouwen die over de nodige competenties beschikken en die een dergelijk mandaat wensen op te nemen. WOB vergemakkelijkt voor Belgische bedrijven de toegang tot deze pool. Andere activiteiten zijn het sensibiliseren van de zakenwereld en een samenwerkingsovereenkomst met Guberna (zie verder).

## Corporate Governance

[The 2009 Belgian Code on Corporate Governance](#) (CCG) heeft in vergelijking met de vorige versie van 2004 meer aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen en diversiteit.

Code 2004 (Code Lippens)	Code 2009 (Code Daems) 23 juni
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 <b>gender diversity</b> 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.

Genderdiversiteit is in 2009 als ondernemingswaarde opgenomen, ook bij de samenstelling van de raad van bestuur. Maar er wordt niet omschreven hoe die genderdiversiteit wordt ingevuld. In principe valt 'ten minste een persoon van verschillend geslacht' daar ook onder maar dat is niet wat de Vrouwenraad beoogt.

De andere regels van de CCG 2009 met betrekking tot de samenstelling van de raad van bestuur en van andere comités<sup>2</sup>:

- De raad van bestuur bestaat minstens voor de helft uit niet-uitvoerende bestuurders waarvan er minstens drie onafhankelijke zijn. De raad van bestuur richt een auditcomité, een benoemingscomité en een remuneratiecomité op. Elk comité bestaat uit minstens drie leden;
- Auditcomité<sup>3</sup>: hierin zetelen enkel niet-uitvoerende bestuurders. De voorzitter van de raad van bestuur mag het voorzitterschap van het comité niet waarnemen. Minstens de meerderheid van de leden van het comité is onafhankelijk en minstens één lid heeft ervaring op het vlak van boekhouding en audit;
- Benoemingscomité: het bestaat uit een meerderheid van onafhankelijke niet-uitvoerende bestuurders. De voorzitter van de raad van bestuur of een andere niet-uitvoerende bestuurder zit het comité voor. Het comité doet aanbevelingen aan de raad van bestuur over de benoeming van de bestuurders, de CEO en andere leden van het uitvoerend management;
- Remuneratiecomité: bestaat uit niet-uitvoerende bestuurders waarvan minstens de helft onafhankelijke bestuurders zijn. De voorzitter van de raad van bestuur of een niet-uitvoerende bestuurder zit het comité voor. Dit comité formuleert voorstellen aan de raad van bestuur over de remuneratie van de bestuurders en de leden van het uitvoerend management, met inbegrip van de variabele lonen en lange termijn incentives, over regelingen over voortijdige beëindiging van het contract en de daaruit voortvloeiende voorstellen die door de raad van bestuur aan de aandeelhouders dienen te worden voorgelegd.

### ***Wet deugdelijk bestuur***

Sinds 6 april 2010 is er de [wet tot versterking van het deugdelijk bestuur](#) bij de genoteerde vennootschappen en de autonome overheidsbedrijven en tot wijziging van de regeling inzake het beroepsverbod in de bank- en financiële sector. Dit is de Belgische omzetting van de Europese richtlijn 2006/43/EG.

Deze wet dwingt de beursgenoteerde bedrijven het remuneratiebeleid voor hun uitvoerend management aan te passen, o.a. een remuneratieverslag in het jaarverslag opnemen. Andere items die aan bod komen zijn de gespreide bonussen, de vertrekvergoeding en het verbod van het toekennen van bonussen aan onafhankelijke bestuurders.

---

<sup>2</sup> [Belgische Corporate Governance Code 2009](#)

<sup>3</sup> Wet inzonderheid tot oprichting van een auditcomité in de genoteerde vennootschappen en de financiële ondernemingen: van kracht sinds 8 januari 2009; omzetting van de Europese Richtlijn 2006/43/EG.

Ondernemingen zijn sinds de inwerkingtreding van deze wet ook verplicht om de Corporate Governancecode toe te passen, bijgevolg ook de toepassing van de vage notie met betrekking tot genderdiversiteit.

### ***Aanbeveling CCG m/v bestuurders***

In januari 2011 publiceerde de Commissie Corporate Governance een praktische [aanbeveling](#) die stelt dat beursgenoteerde ondernemingen over zeven jaar (tegen 2018) minstens 30 procent bestuurders van elk geslacht moet hebben. Per periode van drie jaar, bij de benoeming van nieuwe bestuurders, moet minstens de helft van hen een vrouw zijn. Bovendien moet de toetreding van vrouwen aan de raden van bestuur zoveel mogelijk gespreid worden over alle typen van bestuurders. Deze aanbeveling steunt op het sinds 2010 wettelijk erkende “comply or explain”-benadering (“pas toe of leg uit”), waarbij de vennootschappen verplicht zijn de Code 2009 te volgen en als ze die niet volgen, moeten uitleggen waarom ze dat niet doen. Zo krijgen de aandeelhouders en beleggers het recht het door de vennootschap gevoerde beleid inzake genderdiversiteit te controleren en ze kunnen, als ze daarover niet tevreden zijn, dat meedelen aan de raad van bestuur of uit de vennootschap stappen. Ook moet het jaarverslag de maatregelen die het bedrijf genomen heeft om de representativiteit van vrouwen te verbeteren, voorleggen aan de algemene vergadering. De Commissie Corporate Governance zal elk jaar een balans opmaken van de impact van deze aanbeveling.

### ***Wetsvoorstel vertegenwoordiging vrouwen in raden van bestuur***

In februari 2011 verschijnt het thema op de politieke agenda met besprekingen<sup>4</sup> in de Kamercommissie Handels- en Economisch recht over het [wetsvoorstel](#) terzake.<sup>5</sup> Na een reeks hoorzittingen en besprekingen wordt het wetsvoorstel aangepast en door de Commissie aangenomen.<sup>6</sup> Dit wetsvoorstel strekt ertoe wettelijk te garanderen dat vrouwen zitting hebben in de raden van bestuur en de directieraden van de autonome overheidsbedrijven, alsook in de raden van bestuur van de genoteerde naamloze vennootschappen en commanditaire vennootschappen op aandelen. In die instanties

---

<sup>4</sup> De Vrouwenraad bezorgde zijn dossier met aanbevelingen (2008) aan de Kamercommissie: zie Doc 53 0211/001 p. 4-5.

<sup>5</sup> Wetsvoorstel van 24 september 2010 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.

<sup>6</sup> Wetsvoorstel van 24 maart 2011 tot wijziging van de wet van 21 maart 1991 betreffende de hervorming van sommige economische overheidsbedrijven en tot wijziging van het Wetboek van vennootschappen en tot wijziging van de wet van 19 april 2002 tot rationalisering van de werking en het beheer van de Nationale Loterij, teneinde te garanderen dat vrouwen zitting hebben in de raad van bestuur van de autonome overheidsbedrijven, de genoteerde vennootschappen en de Nationale Loterij.

zouden in de toekomst *niet méér dan twee derde van de leden van hetzelfde geslacht* mogen zijn.

In opvolging van het Advies van de Raad van State (zie verder) is dit wetsvoorstel nog aangepast en definitief goedgekeurd door de Kamercommissie Handels- en Economisch recht op 31 mei 2011<sup>7</sup> en door de plenaire vergadering van de Kamer op 16 juni 2011. Het niet meer dan twee derdeprincipe v/m houdt stand. De belangrijkste aanpassing zit in de sanctie: bestuurders kunnen niet rekenen op een financieel of niet-financieel voordeel verbonden aan hun mandaat wanneer niet aan het quotum is voldaan; een belanghebbende, bijvoorbeeld een aandeelhouder, moet dan de samenstelling van de raad van bestuur wel aanvechten (vorig voorstel: nietigheid van een beslissing). Wanneer de raad van bestuur opnieuw geldig is samengesteld, worden de voordelen weer toegekend.

### **Advies van de Raad van State**

Het [Advies van de Raad van State NR. 49.473/AV](#) van 26 april 2011 stelt dat het wetsvoorstel indruist tegen de grondwettelijke vrijheid van vereniging. Dat houdt concreet in dat de algemene aandeelhoudersvergadering van een bedrijf mag kiezen wie in de raad van bestuur mag zitten. Door onvoorwaardelijk op te leggen dat een op de drie bestuurders een vrouw moet zijn, worden volgens de Raad van State de basisregels in de vennootschapswet op de helling gezet. De Raad van State kiest er niet voor om de quota via de wet te verplichten maar opteert voor een te bereiken doelstelling, zoals in de CCG 2009.

De Raad stelt ook de sancties ter discussie en betoogt dat de sancties die het wetsvoorstel oplegt tot een verlamming van de bedrijven zou kunnen leiden en dat zou indruisen tegen de grondwettelijke vrijheid van vereniging en van de Europese regelgeving voor bedrijven.

Over de vraag of quota v/m het grondwettelijk recht op gelijkheid en non-discriminatie schenden antwoordt de Raad dat quota soms worden toegelaten maar dat een van de voorwaarden is dat de quota een 'kennelijke ongelijkheid' wegwerken. In deze kwestie is dat volgens de Raad wel het geval omdat de ondervertegenwoordiging van vrouwen in raden van bestuur aangetoond is en de voorgestelde maatregel van het wetsvoorstel die ongelijk inderdaad kan wegwerken. Verder verwijst de Raad van State naar het niet vervullen van een andere door het Grondwettelijk Hof oplegde voorwaarde met betrekking tot quota, namelijk dat ze tijdelijk moeten zijn tot de ongelijkheid is weggewerkt. Het wetsvoorstel bepaalt echter geen beperking in de tijd. De vraag rijst dan ook, aldus de Raad, of dit dispositief niet beter zou aangevuld worden met evaluatiemaatregelen. De Raad van State toetst het wetsvoorstel af aan een derde door het Grondwettelijk Hof bepaalde voorwaarde: quota mogen de rechten van derden niet onnodig beperken. Hier ziet de Raad van State opnieuw een tekortkoming en stelt dat het quotum niet absoluut, niet onvoorwaardelijk

---

<sup>7</sup> [Doc 53 0211/005](#)

mag zijn. Als bijvoorbeeld een mannelijke kandidaat meer capaciteiten heeft moet hij de functie kunnen krijgen. Enkel wanneer de man en de vrouw dezelfde competenties hebben, even verdienstelijk zijn, mag het geslacht de doorslag geven. Dat geldt niet alleen voor bestuursraden van beursgenoteerde bedrijven maar ook voor die van overheidsbedrijven en de Nationale Loterij. Het wetsvoorstel heeft het hier enkel over het quotum voor bestuurders die de overheid benoemt. De Raad van State vraagt zich ook af waarom quota alleen verplicht worden voor beursgenoteerde bedrijven waarvan de aandelen worden verhandeld op de gereguleerde markt. Ook het onderscheid tussen overheidsbedrijven en beursgenoteerde bedrijven kan volgens de Raad niet. In het wetsvoorstel gelden quota bij de overheidsbedrijven enkel voor bestuurders die de overheid zelf benoemt en bij de beursgenoteerde bedrijven gelden ze voor de volledige raad van bestuur. De Raad merkt hierbij op dat een overheidsbedrijf ook beursgenoteerd kan zijn. Bovendien kan een bestuursfunctie ook uitgeoefend worden door een rechtspersoon die een vaste vertegenwoordiger benoemt, die belast wordt met de uitvoering van de opdracht in naam en voor rekening van de rechtspersoon. Dit aspect ontbreekt in het wetsvoorstel.

Commentaar Vrouwenraad:

De Raad van State vindt de ongelijke behandeling van vrouwen blijkbaar minder belangrijk dan een recht van de aandeelhouders. Bovendien worden de grondwettelijke vrijheden tegen elkaar uitgespeeld en wordt uiteindelijk het gelijkheidsprincipe v/m minder prioritair geacht dan het recht op vrijheid van vereniging.

In het advies zijn er onderliggende veronderstellingen, namelijk dat er door de invoering van een quotum v/m minder bekwame (vrouwelijke) bestuurders benoemd zullen en moeten worden en dat daardoor bekwaamere mannen uit de boot zullen vallen. De bekwaamheid van mannelijke bestuurders wordt niet in vraag gesteld. Ook geven we mee dat het advies is geformuleerd door veertien mannen en één vrouw.

## **Voorstellen EU**

### **Ontwerpverslag Commissie rechten van de vrouw en gendergelijkheid EP**

Het ontwerpverslag van de Commissie rechten van de vrouw en gendergelijkheid van het Europees Parlement over vrouwen en leidinggevende functies in het bedrijfsleven van februari 2010<sup>8</sup>:

- geeft een aantal verklaringen voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in de top van grote bedrijven;

---

<sup>8</sup> Europees Parlement, Commissie rechten van de vrouw en gendergelijkheid, *Ontwerpverslag over vrouwen en leidinggevende functies in het bedrijfsleven* (2010/2115 (INI)), rapporteur: Rodi Kratsa-Tsagaropoulou, 24/02/2011

- vindt dat er een bredere discussie moet gestart worden met het bedrijfsleven, zowel op nationaal als op Europees niveau om de huidige stand van zaken te deblokken;
- stelt voor dat regeringen zich inzetten voor een grotere deelname van vrouwen en daarvoor een gunstig kader zouden creëren. Er kan eventueel gedacht worden aan quota gezien die hun nut al bewezen hebben maar ze moeten dan wel vooraf aan essentiële voorwaarden voldoen:
  - een heldere strategie voor het instellen van bindende regels
  - het vrijmaken van middelen uit de begroting voor dit doel
  - een beleid voor het combineren van werk en gezin
  - een database met gepersonaliseerde profielen van vrouwen die carrière maken in het bedrijfsleven
  - opleiding voor vrouwelijke werknemers met het oog op promotie naar leidinggevende posities en ander stimuleringsbeleid

Het ontwerpverslag verwijst ook naar het standpunt van de Europese Commissie die zich heeft uitgesproken voor het bevorderen van een groter aandeel van vrouwen in raden van bestuur, met als doel 30% vrouwen in de raden van bestuur in 2015 en 40% in 2020 door middel van vrijwillige maatregelen en zelfregulering.

### **Europese Commissie - intentieverklaring voor bedrijfsleven**

Europees Commissaris voor Justitie Viviane Reding heeft tijdens een bijeenkomst met ondernemingsbestuurders en sociale partners op 1 maart 2011 de beursgenoteerde bedrijven uitgedaagd om een intentieverklaring 'Meer vrouwen in topfuncties' te ondertekenen vóór maart 2012.<sup>9</sup> Met deze intentieverklaring zeggen deze ondernemingen toe om het aantal vrouwelijke bestuurders tot 30% te verhogen in 2015 en tot 40% in 2020.

## **Verklaringen voor het tekort aan vrouwen in leidinggevende functies**

De meest aangehaalde oorzaken worden aan de vrouwen zelf toegeschreven terwijl de oorzaken van het glazen plafond complex en meestal structureel van aard zijn. In niet limitatieve volgorde selecteren we er enkele<sup>10</sup>:

- Er zijn inherente factoren die een belemmering vormen, zoals het zwangerschapsverlof, een onevenwichtige combinatie beroeps- en gezinsleven, de carrièrepauzes, de kwestie

---

<sup>9</sup> Europese Commissie: [IP/11/242](#) (1 maart 2011); [Memo/11/124](#) (1 maart 2011).

<sup>10</sup> O.a. Europees Parlement, Commissie rechten van de vrouw en gendergelijkheid, *Ontwerpverslag over vrouwen en leidinggevende functies in het bedrijfsleven*, p. 8-10.

van de flexibele werkuren, het gebrek aan diensten voor ouders, tijdstip van vergaderen, (onvoldoende kinderopvang,...).

- In een aantal bedrijfstakken werken minder vrouwen dan mannen.
- Het profiel van veel vrouwelijke kandidaat-bestuurders past niet in het referentiekader waarbinnen de raad van bestuur geplaatst wordt. In de praktijk worden (ex-)CEO's of (ex)topmanagers aangetrokken omdat ze ervaring hebben in het controleren van het management van de onderneming wat ook een taak is van de bestuurders. Het tekort aan vrouwen op managementsniveau werkt op die manier door in een tekort op beheersniveau.
- Kandidaten worden vaak via de klassieke weg gezocht, namelijk door recruitering in het eigen netwerk. Vrouwen blijken dus minder aangesproken te worden.
- Daarnaast hebben vrouwen moeilijk toegang tot mentoraat en professionele begeleiding.
- Seksistische traditionele culturele stereotypen blijven hardnekkig en vrouwen hebben doorgaans onvoldoende tijd om om een bestuursfunctie aan te nemen.

## Quota

Argumenten pro en contra quota worden vermeld in diverse onderzoeken, artikels, parlementaire documenten en dergelijke.

Hier volgt een selectie:

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

Uit diverse internationale documenten en de parlementaire besprekingen (2011) noteren we volgende vernoemde argumenten<sup>11</sup>:

- 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.<sup>12</sup>
- Het Europees recht bevat geen verbod op seksequota. Dit kan afgeleid worden uit een aantal artikels, bijvoorbeeld:

---

<sup>11</sup> Doc 53 0211/004

<sup>12</sup> Art. 192 roep 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 via a. Gerichtte actie te ondernemen om een kritische massa van vrouwelijke leiders, leidinggevend en managers in strategische bestuursfuncties te vormen en b. Mechanismen opzetten of versterken, al naargelang, om erop toe te zien dat vrouwen toegang hebben tot de hoogste besluitvormingsniveaus.

- Art. 157, lid 4<sup>13</sup> van het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie bepaalt dat het onder bepaalde voorwaarden is toegestaan om maatregelen ter voorkoming van de ondervetegenwoordiging van een van beide geslachten te treffen.
- Artikel 3<sup>14</sup> van de Richtlijn 2006/54/EG van het Europees Parlement en de Raad van 5 juli 2006 betreffende de toepassing van het beginsel van gelijke kansen en gelijke behandeling van mannen en vrouwen in arbeid en beroep.
- Op de arbeidsmarkt en bij leidinggevende functies moet het principe van gendergelijkheid toegepast worden met het oog op een evenwichtige sociale rechtvaardigheid en efficiëntere economische prestaties; bovendien moeten vrouwen op dezelfde wijze als mannen in hun werk kunnen groeien.
- Een evenwichtige vertegenwoordiging 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. Representatieve belangengroepen, klantenpopulatie en werknemers worden beter vertegenwoordigd. Het is een aspect van democratische vertegenwoordiging, het is een kwestie van billijkheid en rechtvaardigheid.
- Onderzoeken tonen aan, hoe meer vrouwen hoe beter de prestaties; bedrijven met een seksediverse samenstelling aan de top presteren structureel beter op belangrijke criteria zoals groei en innovatie en er is ook een positieve correlatie met betere financiële prestaties.<sup>15</sup> (Catalyst 2007, McKinsey 2007, onderzoeken van de Europese Commissie).
- Onderzoeken tonen ook aan dat bedrijven niet spontaan overgaan tot een evenwichtige samenstelling v/m in hun raden van bestuur.
- De invoering van quota<sup>16</sup> blijkt bijzonder effectief te zijn; het quotum van 40% maakte Noorwegen koploper in Europa<sup>17</sup>;

---

<sup>13</sup> "Het beginsel van gelijke behandeling belet niet dat een lidstaat, om volledige gelijkheid van mannen en vrouwen in het beroepsleven in de praktijk te verzekeren, maatregelen handhaaft of aanneemt waarbij specifieke voordelen worden ingesteld om de uitoefening van een beroepsactiviteit door het ondervetegenwoordigde geslacht te vergemakkelijken of om nadelen in de beroepsloopbaan te voorkomen of te compenseren."

<sup>14</sup> "De Lidstaten kunnen maatregelen in de zin van artikel 141, lid 4, van het Verdrag (=artikel 157, lid 4), handhaven of aannemen om volledige gelijkheid in de praktijk tussen mannen en vrouwen in het beroepsleven te waarborgen."

<sup>15</sup> O.a. Women Matter, Gender Diversity, a corporate performance driver. McKinsey & Company; Women Matter, gender Diversity a corporate performance driver. McKinsey & Company. Corporate Performance and Women's Representation on Boards 2007. Catalyst

<sup>16</sup> In raden van bestuur: zowel voor stemgerechtigde als niet-stemgerechtigde leden.

<sup>17</sup> Voorbeelden in Europa:

- Het is de taak van de overheid om een kader te creëren waarin bedrijven functioneren en de overheid heeft ook een verantwoordelijkheid met betrekking tot gendergelijkheid;
- Beursgenoteerde bedrijven trekken spaargeld aan van mannen en vrouwen en de staat participeert in bepaalde ondernemingen. Het ligt dan ook voor de hand dat de maatschappelijke realiteit v/m weerspiegeld wordt in leidinggevende functies;
- Specifieke initiatieven zoals die van Markant, Jump, Femco, Women corporate directors zijn waardevol maar zullen niet voldoende vooruitgang op korte termijn teweegbrengen.

### **Argumenten tegen quota<sup>18</sup>**

- Ze verdringen maatregelen die efficiënter werken, namelijk maatregelen die het aanbod aan talentvolle vrouwen vergroten zodanig dat zij een vanzelfsprekende keuze worden voor bestuursmandaten.
- Een quotumregeling van 33% betreft maar een kleine minderheid van vrouwen op een bestuursniveau; de samenstelling van het bestuur weerspiegelt niet de samenstelling van het bedrijf; het management kan volledig door mannen ingevuld zijn.
- Door de invoering van een quotum wordt een vermeende discriminatie van vrouwen bestreden door een discriminatie van mannen; tegenargument: er bestaat niet zoiets als een recht op een zetel in een raad van bestuur.
- De raad van bestuur draagt bestuurders voor en de aandeelhouders beslissen. Dat zou het moeilijk maken om sanctionerend op te treden naar de raad van bestuur wanneer de quotumregeling niet wordt opgevolgd; het ontslag van bestuurders kan enkel afgedwongen worden na stemming door de algemene vergadering; de raad van bestuur moet ook een afspiegeling zijn van de aandeelhoudersstructuur en seksediversificatie op korte termijn is hier niet altijd haalbaar.
- De overheid beperkt via een quotumregeling het recht van de aandeelhouders om hun bestuurders te kiezen, een verlengde van het eigendomsrecht, beperkt het recht van vrijheid van vereniging en maakt een uitzondering op het gelijkheidsbeginsel;

- 
- Noorwegen: vanaf 1 januari 2006 is een wettelijke quotumregeling in werking getreden van 40% vrouwen in raden van bestuur van nieuwe vennootschappen en voor bestaande bedrijven tegen 2008; sanctie: ontbinding bij rechterlijke beslissing.
  - Frankrijk: minimum 40% vrouwen in 2015 voor beursgenoteerde bedrijven met meer dan 500 werknemers en een jaarlijkse omzet van meer dan 50 miljoen euro.
  - 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 (2015).

Ander landen hebben in hun Corporate Governancecode aanbevelingen over de noodzaak van gendergelijkheid al dan niet met becijferde doelen: Nederland (Charter van Stichting Talent naar de Top), Duitsland, Groot-Brittannië.

<sup>18</sup> De argumenten tegen quota zijn geformuleerd in diverse persartikels in het voorjaar 2011 (o.a. Marieke Wyckaert en Deborah Janssens (advocaten in Brussel), Die quota? Slecht idee, De Standaard online, 25 mei 2011) en tijdens de besprekingen in de Kamercommissie belast met problemen inzake handels- en economisch recht.

grondwettelijke rechten inperken veronderstelt dat de maatregel zijn doel raakt, zoals bij objectieve bekwaamheidsvereisten voor bestuurders en beursgenoteerde bedrijven en de doelmatigheid van geslachtsvereisten is niet aangetoond en hoogst betwifelbaar.

- Ze leiden tot het ontslag van mannen; tegenargument: vaak zie je dezelfde personen/mannen zetelen in raden van bestuur van meerdere bedrijven. Het beperken van het aantal lidmaatschappen van raden van bestuur kan hieraan verhelpen waardoor er ruimte komt voor de benoeming van vrouwen.
- Vrouwen met de nodige capaciteiten bereiken op eigen kracht hun doel wel: tegenargument: er zijn factoren die dat voor veel vrouwen belemmeren.
- Het criterium van de competentie primeert op dit van de gendergelijkheid.
- Quota zijn hier vrouwonvriendelijk en denigrerend; er is een risico van stigmatisering met als gevolg een waardevermindering van hun competenties en geloofwaardigheid.
- Het risico bestaat dat jongere vrouwen uit het middenmanagement (met minder ervaring dan oudere mannelijke bestuurders) worden aangetrokken om het quotum te behalen, wat een negatief effect zou hebben op de waarde van het bedrijf; tegenargument: vaak blijven bekwaame vrouwen steken in het middenmanagement door het ontbreken van een genderneutraal personeelsbeleid.
- Het risico bestaat dat het aantal leden van de raden van bestuur zal worden uitgebreid<sup>19</sup> met vrouwen om het quotum te behalen; grotere raden van bestuur zijn minder werkbaar.

## ***Genderdiversiteit in plaats van quota***

Genderdiversiteit in raden van bestuur en directiecomités wordt voorgesteld door tegenstanders van quota. Dit kan concreet door:

- Duidelijke doelen vooropstellen (streefcijfers), bv. 33%<sup>20</sup> binnen x-aantal jaren te behalen.<sup>21</sup> Wanneer deze doelstellingen niet gehaald worden, 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.
- Volgens het VBO<sup>22</sup> is er al veel wettelijke bemoeienis in het bedrijfsleven vandaar hun tegenkanting inzake de wettelijk opgelegde quota en een pleidooi voor meer genderdiversiteit via zelfregulering conform de aanbeveling van de Commissie Corporate

---

<sup>19</sup> Dit is niet gebeurd in Noorwegen.

<sup>20</sup> De kritische massa wordt als voldoende beschouwd vanaf 33%.

<sup>21</sup> Dit systeem wordt in Zweden toegepast. Bijna een kwart van de bestuursleden zijn vrouwen.

<sup>22</sup> Kamer Doc 53 0211/004; Meer vrouwen, ook zonder quota, in *De Standaard*, 10 februari 2011.

Governance van januari 2011 die stelt dat beursgenoteerde bedrijven over zeven jaar minstens 30% bestuurders van elk geslacht moet hebben.

- Dat kan volgens Herman Daems<sup>23</sup>, voorzitter van de CCG, het best gebeuren door bij benoeming van nieuwe bestuurders en tot een vertegenwoordiging van 30% bereikt is voor de helft van de nieuw te benoemen bestuurders per voortschrijdende periode van drie jaar, vrouwen aan te duiden; de toetreding van vrouwen zoveel mogelijk over alle typen van bestuurders te spreiden (onafhankelijke bestuurders en bestuurders ter vertegenwoordiging van de referentieaandeelhouders); stimuleren dat meer vrouwen een verantwoordelijkheid als bestuurder bij dochterondernemingen of externe ondernemingen opnemen zodat ze ervaring kunnen opdoen; de raden van bestuur mogen in elk geval niet uitgebreid worden. De CCG werkt volgens het principe 'pas toe of leg uit': als bedrijven op sommige punten afwijken van de code moeten ze uitleggen waarom ze dat doen.<sup>24</sup> De Code is sinds 2010 wettelijk verankerd maar inzake de afwijking van sommige regels, waaronder de 30%-regel, is er geen enkele vereiste of voorwaarde voorzien. Op die manier kunnen snelle resultaten behaald worden en wordt rekening gehouden met de specifieke toestand van ondernemingen die het moeilijk kunnen hebben om op korte termijn nieuwe bestuurders met de vereiste kennis en competenties te vinden.
- De Europese Commissie heeft zich uitgesproken voor het bevorderen van een groter aandeel van vrouwen in raden van bestuur met als doel 30% in 2015 en 40% in 2020 door middel van vrijwillige maatregelen en zelfregulering. Blijkt dit onvoldoende dan moet getracht worden om in de gehele Unie gerichte initiatieven te ontplooien (zie hoger).

## ***Vrouwelijke en mannelijke bestuurders - Feminiene en masculiene waarden***

Vrouwelijke bestuurders en managers hebben volgens onderzoek aandacht voor andere aspecten, ze leggen andere prioriteiten en ontwikkelen andere visies dan mannelijke bestuurders. Vrouwen zouden ook een meer risico-averse houding hebben dan mannen, wat voordelen en nadelen heeft. Bijgevolg kunnen vrouwen en mannen een complementaire rol spelen, aldus de afgevaardigd bestuurder van Guberna.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Kamer Doc 53 0211/004 p. 20-21.

<sup>24</sup> Het feit van een verklaring op te stellen voldoet echter al aan de vereiste van de CCG. Wanneer een bedrijf bijvoorbeeld verklaart dat het de regel niet toepast omdat deze regel geen enkele invloed zal hebben op de beslissingen, is dit voldoende als verklaring.

<sup>25</sup> Lutgart Van den Berghe, afgevaardigd bestuurder van Guberna, Kamer doc 53 0211/004, p. 29-30.

Er zijn voorstanders om de ‘feminiene en masculiene’ waarden te verbinden om zo tot een evenwichtig leiderschap te komen. Deze voorstanders hebben het over mechanismen die bijna onbewust de dominantie van de mannelijke waarden in stand houden.<sup>26</sup> Vrouwen zouden minder ambitieus zijn omdat ze minder vaak opslag vragen en minder vaak solliciteren voor topfuncties. Of, alles hangt af van hoe je ambitie definieert en dan zie je dat vrouwen ook ambitieus zijn maar op een andere manier.

Niet alleen het aantal mannen en vrouwen in de bedrijfstop is doorslaggevend voor een evenwichtig management maar ook de mate waarin de vrouwelijke waarden meer aan bod komen. Die ‘vrouwelijke’ waarden kunnen uiteraard ook door mannen uitgedragen worden. Tot de ‘vrouwelijke waarden worden bijvoorbeeld creativiteit en langetermijndenken gerekend. Vrouwen blijken veiliger en voorzichtiger te besturen, ze brengen een andere inhoud aan en hebben een bredere kijk

De bedenking die de Vrouwenraad hierbij maakt is het feit of een bepaalde waarde/eigenschap /competentie een bepaald geslacht heeft/vertegenwoordigt? In het kader van socialisatie en beeldvorming worden bepaalde competenties verbonden met zogenaamd vrouwelijke of mannelijke waarden,...maar feit blijft dat eigenschappen die men vaak aan mannen toeschrijft een betere waardering krijgen dan die die doorgaans aan vrouwen worden toegeschreven. Om een goed bestuurder te zijn is het noodzakelijk om alle competenties in oogschouw te nemen zonder hieraan een vrouwelijke of mannelijke connotatie te verbinden. Dat opvattingen over mannen en vrouwen zowel in tijd als in cultuur verschillen wordt bovendien bewezen door het feit dat het huidige managementsbeleid meer oog heeft voor waarden die zogenaamd aan vrouwen worden toegedicht.

## Vrouwenraadaanbevelingen

De Vrouwenraad opteert in zijn standpunt (2008) over de v/m vertegenwoordiging in raden van bestuur en topfuncties van (overheids)bedrijven 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 <sup>de</sup> ) is uitgewerkt, nl. NMBS Holding, NMBS, Infrabel, en de Vlaamse overheidsbedrijven.
---	--

<sup>26</sup> Michèle Meeus, *De gebalanceerde leider. Sleutels tot meer evenwicht tussen masculiene en feminiene energie*, Uitgeverij Yin Books, 2011.

	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 <sup>de</sup> 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"> <li>• Commissie voor Bank, Financie- en Assurantiewezen</li> <li>• Het Rentefonds</li> <li>• Euronext Brussel</li> </ul>	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.	

## 50% deelname

*In 2011 herhalen we dit principe van 50% deelname van vrouwen en mannen aan raden van bestuur, dat gepaard moet gaan met de nodige omkaderende maatregelen.*

### **Raden van bestuur**

50% deelname v/m is het doeltreffendst om problemen inzake genderongelijkheid in leidinggevende instanties van ondernemingen op te lossen. Dit moet gelden voor:

- stem- en niet-stemgerechtigde leden
- onafhankelijke bestuurders<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Globaal gezien zijn er in Belgische bedrijven drie categorieën bestuurders: uit het management (weinig vrouwen), degenen die de (meestal familiale en mannelijke) aandeelhouders vertegenwoordigen en de onafhankelijke bestuurders. In de eerste twee categorieën zijn weinig vrouwen vertegenwoordigd. Bijgevolg zal de druk om vrouwen aan te duiden waarschijnlijk in de derde categorie komen te liggen. Het is echter van belang om voor de juiste verhouding binnen elke categorie te zorgen.

- bestuurders die rechtspersonen zijn maar die door een individu vertegenwoordigd worden.

De 50% deelname v/m kan ingevoerd worden met een artikel 15bis in de wet van 21 maart 1991 en tot aanvulling van artikel 518 van het Wetboek van vennootschappen dat bepaalt dat de raad van bestuur als zodanig moet samengesteld zijn . Dit kan verwezenlijkt worden rekening houdend met een overgangperiode (zie kader hierboven); passende, ontradende sancties<sup>28</sup> om de maatregel doeltreffend te maken (in eerste instantie het principe van de lege stoel); en een extern controlemechanisme.

De voorzitter en vice-voorzitters van de raden van bestuur: hetzelfde principe van 50% v/m deelname.

### **Comités**

- Directiecomités
- De auditcomités, benoemingscomités, remuneratiecomités

De Vrouwenraad vraagt ook voor de samenstelling v/m van deze comités de 50% v/m deelname.

Het doel van de paritaire deelname is om competente en gekwalificeerde vrouwen toegang tot bestuursfuncties te verschaffen die voor hen (vergeleken met mannen) momenteel moeilijk bereikbaar zijn en enkel met politieke wil is dit realiseerbaar.

Bovendien moet een goed personeelsbeheer respect tonen voor de economische logica maar ook voor een sociale ethiek.

Enkel een quotum invoeren volstaat echter niet en kan de genderongelijkheid die 'vooraf ingebakken zit' niet wegwerken. Quota maken immers een probleem zichtbaar en leggen de nood naar een ruimere (geïntegreerde) aanpak bloot. De invoering van quota moet bijgevolg gepaard gaan met omkaderende maatregelen.

### **Omkaderende maatregelen**

Met het oog op de verwezenlijking van de quota zijn omkaderende maatregelen nodig.

Vanuit de overheden

---

<sup>28</sup> Inzake sancties zijn er een aantal mogelijkheden: financieel (het bedrag moet dan hoog genoeg zijn, zoniet zullen bedrijven de regel tegen betaling overtreden; of de schorsing van betaling van presentiegelden); de nietigheid van beslissingen die de raad van bestuur neemt zolang niet aan de quotumvereiste is voldaan; de ontbinding van (de raad van bestuur van) het bedrijf na herhaaldelijke waarschuwingen (cfr. Noorwegen maar nog niet toegepast).

- Vrijgemaakte middelen uit de begroting voor dit doel;
- De uiterste termijnen vastleggen;
- Het beleid inzake de combinatie beroeps- en gezinsleven evalueren, onrechtvaardigheden rechtzetten, doelmatige verbeteringen aanbrengen;
- De loonkloof v/m wegwerken (o.a. via de invoering van een sekseneutrale analytische functieclassificatie);
- Bekendmaken van databank(en) en ondersteuning van initiatieven zoals bijvoorbeeld:
  - de [Vega-databank vrouwelijke experten](#): het Instituut voor de Gelijkheid van Vrouwen en Mannen heeft 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 ontwikkeld. 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 gender om de integratie van de genderbenadering aan te moedigen op alle andere domeinen;
  - de databank experten van [Gelijke Kansen Vlaanderen](#);
- Specifieke databanken voor kandidaat-bestuurders:
  - [Women on Board](#)
  - [GUBERNA online database](#)<sup>29</sup> voor kandidaat-bestuurders: [www.bestuurdersonline.be](http://www.bestuurdersonline.be)
- Specifieke initiatieven zoals Artemis Carrière netwerk en Mabizz Ondernemersnetwerk voor vrouwen van [Markant](#), [Jump](#), [Femco](#).
- Opleidingsmogelijkheden/coachingprogramma's voor kandidaat-bestuurders:
  - GUBERNA<sup>30</sup> ontwikkelt opleidingen die theorie, praktijkvoorbeelden en interactieve workshops combineren: een joint project Guberna-Women on board zou hieraan tegemoetkomen;
- Ondersteuning en ontwikkeling van netwerken, zoals bijvoorbeeld [Sophia Managemt Sein UHasselt](#), voor vrouwen die ervaringen kunnen uitwisselen;
- De organisatie van seminars met de steun van de minister van gelijke kansen in samenwerking met grote ondernemingen;
- Het ondersteunen van de ontwikkeling van een internetsite om informatie over 'good/best practices' snel en gemakkelijk te verspreiden.

Vanuit de bedrijven:

- Interviewteams voor sollicitaties moeten ook v/m evenwichtig samengesteld zijn;

---

<sup>29</sup> Met de steun van de Vlaamse overheid.

<sup>30</sup> GUBERNA is een academisch onderbouwd netwerk van en voor bestuurders, dat ijvert voor deugdelijk bestuur in al zijn dimensies en dit voor elke soort van organisatie. Het Instituut is ook een platform voor de uitwisseling van ervaring, kennis en 'best practices' onder leden ([www.guberna.be](http://www.guberna.be));

- Duidelijke taakomschrijvingen en profielcriteria (o.a. gender equality assessment) voor de leden van de raad van bestuur, waardoor de selectie ook transparanter wordt en de meest geschikte personen worden gekozen. Daardoor wordt vermeden dat er in klassieke ('old boys') netwerken wordt gerecruteerd;
- UNIZO ontwikkelt momenteel een databank met competente vrouwen, gericht op de KMO-wereld;
- 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 (arbeidstijdenregeling) en de uitbouw van relevante diensten;
  - onderbrekingen die vooral door vrouwen worden genomen opvolgen zodat ze geen achterstand oplopen;
  - initiatieven bevatten zoals coaching, 'fast track' programma's, mentorschap, continue opleidingen, specifieke instrumenten voor carrièrebegeleiding voor vrouwen, bijvoorbeeld de aanpassing van procedures voor het aantrekken en benoemen in hogere functies;
  - 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.
- Het inzetten van methodes zoals casestudies en uitwisseling van goede praktijken.

### **Belangrijkste bronnen**

[Advies van de Raad van State NR. 49.473/AV](#) van 26 april 2011 over het 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. Doc 53 0211/007

Europees Parlement, Commissie rechten van de vrouw en gendergelijkheid, *Ontwerpverslag over vrouwen en leidinggevende functies in het bedrijfsleven* (2010/2115 (INI)), rapporteur: Rodi Kratsa-Tsagaropoulou

Vrouwenraaddossier en aanbevelingen 2008: [V/M vertegenwoordiging in raden van bestuur en topfuncties van \(overheids\)bedrijven](#)

Wetsvoorstel van 24 september 2010 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. Doc 53 0211/001

Verslag van 24 maart 2011 namens de Commissie belast met de problemen inzake Handels- en Economisch Recht. Doc 53 0211/004

Wetsvoorstel van 24 maart 2011 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. Doc 53 0211/005.

[The 2009 Belgian Code on Corporate Governance](#)

### **Meer info**

#### *Europa*

Database on women and men in decision-making:

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=764&langId=en>

European Commission's [Green Paper](#) "Corporate governance in financial institutions and remuneration policies" (2 juni 2010)

EWL response to the European Commission's Green Paper "Corporate governance in financial institutions and remuneration policies" ([Statement](#) August 2010)

Gender equality in the EU:

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=418>

### [Women on Boards](#)

Women on Boards Report on gender equality and business leadership:

<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=6562&langId=en>