

Drie op tien bestuurders moet vrouw zijn

Commissie corporate governance stelt aanbeveling op

De Commissie corporate governance, die de code deugdelijk bestuur voor beursgenoteerde ondernemingen opstelt, wil dat beursgenoteerde ondernemingen over uiterlijk zeven jaar drie vrouwelijke bestuurders op tien bestuurders hebben.

In 'De Bestuurder' van december 2010 berichtte de redactie reeds over dit nakende standpunt van de commissie. Het rapport van de corporate governance werd kort nadien op 11 januari bekendgemaakt en toegelicht door voorzitter Herman Daems naar aanleiding van de hoorzitting in de Kamer van Volksvertegenwoordigers. Het document van de Commissie betreft een aanbeveling waarmee de commissie wil anticiperen op plannen van enkele federale volksvertegenwoordigers om een wettelijke quotaregeling op te stellen. Al naargelang van de indiener van de betreffende wetsvoorstellen zou de raad van bestuur van beursgenoteerde bedrijven (en publieke bedrijven), meteen of na een overgangperiode, minstens 30 procent vrouwelijke bestuurders moeten tellen.

Opportuin

De debatten in het parlement draaien vooral rond de vraag of het wel opportuin is om wettelijke quota op te leggen voor de minimale aanwezigheid van vrouwen in de raad van bestuur. Volgens de Commissie moet er inderdaad een grotere vertegenwoordiging



Herman Daems, voorzitter van de Commissie corporate governance

“ Een grotere participatie van vrouwen mag volgens de Commissie deugdelijk bestuur niet leiden tot een aanzienlijke vergroting van de raden van bestuur”.

van vrouwen in de raad van bestuur zijn maar deze aanpassing moet geleidelijk gebeuren en rekening houden met de eigenheid van de onderneming.

Genderdiversiteit is nodig, oordeelt de Commissie corporate governance. Om dat doel te bereiken, kunnen de beursgenoteerde bedrijven gebruik maken van de praktische aanbeveling van de commissie.

De Commissie corporate governance koos voor deze weg omdat hij aansluit op het sinds 2010 wettelijk erkende principe van 'pas toe of leg uit' waarbij de vennootschappen verplicht zijn de 'Code corporate governance' van 2009 te volgen. 'Als ze dat niet doen, dan moeten zij uitleggen waarom dat gebeurt. Alleen deze aanpak maakt het mogelijk rekening te houden met de grootte en de specifieke kenmerken van elke onderneming', stelt de Commissie.

De aanbeveling zegt concreet dat genoteerde bedrijven binnen de zeven jaar minimaal drie bestuurders van het andere geslacht moeten hebben. Dat betekent ook dat een raad van bestuur die uit tien vrouwen bestaat dan ook minstens 3 mannen als bestuurder zal dienen te benoemen.

Om deze doelstelling waar te maken raadt de Commissie de betrokken bedrijven aan om bij de benoeming van nieuwe bestuurders en tot de 30 procent vertegenwoordiging van het andere geslacht is bereikt, de helft van de nieuwe bestuurders die worden benoemd per voortschrijdende periode van 3 jaar, vrouwen zouden zijn.

De toetreding van vrouwen tot de raad van bestuur moet zoveel mogelijk gespreid worden over alle typen van bestuurder. Een grotere participatie van vrouwen mag volgens de Commissie deugdelijk bestuur niet leiden tot een aanzienlijke vergroting van de raden van bestuur. Ten slotte moet de raad van bestuur in het jaarverslag de maatregelen toelichten die werden genomen om de representativiteit van de vrouwen te verbeteren.

Moeilijkheden

De Commissie corporate governance waarschuwt voor een aantal moeilijkheden mocht

Aanbeveling van de Commissie corporate governance

Beursgenoteerde ondernemingen krijgen de raad om hun raad van bestuur over een periode van 7 jaar geleidelijk te laten evolueren naar een vertegenwoordiging van minstens 30 procent van elk geslacht.

Dat kan het best gebeuren door:

1. Bij benoeming van nieuwe bestuurders, en tot een vertegenwoordiging van 30 procent is bereikt, te stellen dat de helft van de nieuwe bestuurders beter vrouwen zouden zijn.
2. De toetreding van vrouwen zoveel mogelijk te spreiden over alle typen van bestuurder
3. Aanpassing mag niet leiden tot een uitbreiding van het aantal bestuurders
4. Elk jaar in het jaarverslag toelichten welke stappen zijn gezet?
5. Het uitoefenen van een verantwoordelijkheid van bestuurder bij dochterondernemingen of externe ondernemingen te bevorderen.

er een wettelijke quotaregeling komen. De benoeming van bestuurders en de samenstelling van de raad van bestuur wordt immers beslist door de algemene vergadering. De rol van de raad van bestuur is beperkt tot het voordragen van bestuurders. De finale beslissing ligt bij de aandeelhouders. In België zijn het meestal de referentieaandeelhouders die effectief van dat recht gebruik maken. Mocht de raad van bestuur de wettelijke quotaregeling niet volgen, zou het bijzonder moeilijk zijn om sanctione-

rend op te treden. Het ontslag van bestuurders kan ook alleen worden afgedwongen na een stemming door de algemene vergadering.

De raad van bestuur is een afspiegeling van de aandeelhoudersstructuur. Niet alle aandeelhouders kunnen op korte termijn voorzien in genderdiversificatie waardoor de verplichting om een minimale vrouwelijke vertegenwoordiging te organiseren op één type van bestuurders komt te liggen. Indien onafhankelijke bestuurders moeten worden ontslagen

om de gestelde quota te realiseren dan zou dat negatief kunnen zijn voor bestuurders die in het verleden kritisch waren voor belangrijke aandeelhouders, vindt de Commissie. Indien de quota gerealiseerd zouden worden door het aantal bestuurders in de raad te verhogen, kan dat negatief zijn voor de effectiviteit van de raad van bestuur. Een plotse toename van nieuwe bestuurders kan ook de specifieke kennis over de onderneming in de raad van bestuur aantasten. ■

SONJA ROTTIERS en MARIE EVRARD (Women on Board): *'Het was vijf voor twaalf'*

Sonja Rottiers, voorzitter van 'Women on Board', de vereniging die ijvert voor meer vrouwelijke bestuurders in onze ondernemingen is blij met de aanbeveling van de Commissie corporate governance. 'Het komt er nu op aan snel een pool van vrouwelijke bestuurders op te bouwen, met of zonder quota', zegt Sonja Rottiers. 'Ik ben blij met de aanbeveling en de

Marie Evrard: 'De 'pas toe of leg uit' regel laat toe af te wijken van de aanbeveling'

snelle reactie van de commissie anders waren wettelijke quota onafwendbaar geworden. Het was echt vijf voor twaalf'.

'We moeten nu vaststellen of de ondernemingen initiatieven gaan nemen om zich te schikken naar de aanbeveling en een actieplan opstellen', blikt Sonja Rottiers vooruit. 'De timing is erg belangrijk'.

Voor 'Women on Board' is de eerste prioriteit een pool van kandidaat vrouwelijke bestuurders samenstellen en partnerships af te sluiten met bedrijven die de kandidaten uit de pool van 'Women on Board' op de shortlist van kandidaat-bestuurders willen zetten. 'De ondernemingen moeten nu tonen dat ze bereid zijn actie te ondernemen'.

Ook Marie Evrard, advocate en mede-oprichtster van 'Women on Board' vindt de aanbeveling een positieve evolutie. 'De Code corporate governance' van 2009 sprak al over genderdiversiteit, nu gaat de 'Commissie corporate governance' een stap verder', zegt Marie Evrard. 'Iedereen is zich nu bewust van de toegevoegde waarde van meer vrouwen in de raad van bestuur. Al gaat vrijwel iedereen in theorie hiermee akkoord, in de praktijk doet men het nog niet (voldoende). De aanbeveling van de Commissie was dus zeker nodig maar de mogelijkheid om de 'pas toe of leg uit'-regel toe te passen en af te wijken van de aanbeveling maakt de aanbeveling onvoldoende sterk. De Commissie vraagt wel aan de ondernemingen wat zij zullen doen om de situatie te veranderen. Dat is positief. Als de ondernemingen de aanbeveling nauwgezet volgen zal men de invoering van een wettelijke quotaregeling kunnen vermijden'.



Sonja Rottiers: 'Blij met de snelle reactie van de Commissie corporate governance'

Marie Evrard ziet drie redenen waarom meer vrouwen in de raad van bestuur een goede zaak is: er bestaat een te weinig gebruikte pool van vrouwelijk bestuurderstalent, het bevordert de diversiteit in de raad en er is de complementariteit tussen mannelijke en vrouwelijke bestuurders.



REACTIE VAN CHRIST'L JORIS: *'Niet stoppen bij 30 procent'*



Christ'l Joris (voorzitter Raad van Bestuur Etap, voorzitter Agoria)

Over diversiteit:

Ik ben een zeer grote voorstander van diversiteit - op alle vlakken - in raden van bestuur. Het zet aan tot gedachtenwisseling, het voorkomt 'blindheid' voor wat belangrijk kan zijn voor bepaalde klantengroepen, stakeholders.... Genderdiversiteit is één soort diversiteit. Het betreft tweemaal 50 procent van de samenleving, en in het geval van ondervertegenwoordigde vrouwelijke bestuurders is het een grote vijver van talent die onvoldoende aangesproken wordt. Voor mij is diversiteit over alle raden heen (niet steeds hetzelfde clubje bestuurders) ook of vooral zeer belangrijk.

Dat allemaal tesamen aanpakken is waarschijnlijk teveel gevraagd. Feit is dat als je al de visvijver van vrouwelijke (potentiële) bestuurders aanboort (met dank aan initiatieven als 'Women on Board'), ook het streven naar diversiteit over

de raden van bestuur heen, makkelijker realiseerbaar zal maken - tenzij altijd dezelfde vrouwen worden aangesproken'.

Over quota.

Quota zijn een strategie om een doel te bereiken. 'Wie hierover beslist, en daarmee dus het 'hoe' en het 'waarom' van de quota definieert, is voor mij bepalend bij de werkzaamheid van deze quota. Ik schreef mijn standpunt over genderquota ooit neer in een Tribune van de krant De Tijd. Het blijft nog steeds mijn standpunt - hoewel ondertussen een aantal zaken evolueerde.

Over de aanbevelingen van de Commissie Corporate governance

Deze Commissie moet adviezen verstrekken met betrekking tot deugdelijk bestuur. Ik denk dat je, met de Commissie, kan stellen dat 'diversiteit' een element is van deugdelijk bestuur omdat het de kans vergroot op een raad die niet 'blind' is. Een bredere vertegenwoordiging van de samenleving, klanten, stakeholders, een college van deskundige bestuurders met een breder scala aan persoonlijkheden, achtergronden en ervaringen. Welke de vorm of de inhoud van die diversiteit moet zijn, is mijns inziens een aandeelhoudersmaterie'.

In haar adviezen waakt de Commissie er terecht over dat de juiste 'rechten' op de juiste plaats gerespecteerd worden. De Commissie trekt de aandacht op belangrijke risico's die het niet doordacht en van buitenuit opleggen van een quotamaatregel kan hebben op andere belangrijke elementen van deugdelijk bestuur in een raad, zoals de onafhankelijke bestuurders.

Voor het stimuleren van de invoering ervan is de Commissie pragmatisch en gebruikt ze een bestaande techniek die blijkt te werken, met name 'pas toe of leg uit'. Ze bepleit de weg van de geleidelijke invoering - rekening houdend met de duur van mandaten, en ze wil er mee over waken dat raden niet worden uitgebreid met grotere aantallen bestuurders, alleen om de quota te realiseren. Ik begrijp de regel van 'minimum 30 procent'. Als het inbrengen van andere profielen bedoeld is om veranderingen te laten plaatsvinden, is er zeker méér nodig dan één roepende in de woestijn. Maar, als je de verhouding op 50/50 zou zetten - wat in het ge-

val van gender zeer logisch is - is de flexibiliteit klein en dit zou, bij de minste verandering van bestuurder, aanzetten tot grote evenwichtsoefeningen wat tot blokkeringen zou kunnen leiden. Niet goed dus. Maar hier stoot je reeds onmiddellijk op het inherente gebrek aan 'quota' en het principieel opleggen ervan van buitenuit.

Als pragmatische wijze van invoering stelt de Commissie voor: 'Bij benoeming van nieuwe bestuurders en tot de vertegenwoordiging van 30 procent bereikt is, is het opportuun voor te stellen dat de helft van de nieuwe bestuurders die worden benoemd per voortschrijdende periode van 3 jaar, vrouwen zouden zijn'. (mijn cursivering). Het is mijn cursivering, en het is dus zeker niet de bedoeling van de Commissie om het zo te interpreteren, maar ik doe het toch: waarom zou men met deze geleidelijke invoeringsmaatregel moeten stoppen bij een vertegenwoordiging van 30 procent als vrouwen goede bestuurders blijken te zijn?

De Commissie trekt de aandacht op belangrijke risico's die het niet doordacht en van buitenuit opleggen van een quotamaatregel kan hebben op andere belangrijke elementen van deugdelijk bestuur in een raad, zoals de onafhankelijke bestuurders'

Mijn basisstelling is dat tenzij de verantwoordelijken (aandeelhouders, raad van bestuur) een welbepaalde vertegenwoordiging van een groep (van stakeholders) nastreven in bestuursorganen omdat ze zélf overtuigd zijn van de toegevoegde waarde, het een opgedrongen maatregel blijft die men zo minimaal als mogelijk zal invullen. Tot daar mijn pessimisme, want ik ben een positieve denker: we hebben hier een advies voor een pragmatische invulling, met respect voor de vennootschapswetten en -regels. Als het op deze wijze kan opstarten, blijkt dit hopelijk een positieve ervaring voor bestuursleden, voor aandeelhouders... en kan het plafond van de 30 procent (dat de wetgever in de feiten nu legt) worden doorbroken en weggenomen, en kan het debat gaan over de troeven van diversiteit.