

Lutgart Van den Berghe

“Dit is een generatieprobleem. Die quota zullen op termijn niet meer nodig zijn”

• **Professor Corporate Governance (deugdelijk bestuur van ondernemingen)**

• **Lid van de raad van bestuur van Belfius, Guberna en AZ Alma**

“Het is bijzonder jammer dat er een wet nodig is om bedrijven te verplichten vrouwen op te nemen in hun raden van bestuur en dus de facto positief te discrimineren”, zegt Lutgart Van den Berghe, gewezen professor Corporate Governance aan de Vlerickschool en zelf bestuurder bij onder meer Belfius. “Maar kijk: het werkt. Er zijn nu al veel

meer vrouwelijke bestuurders, en dat is niet meer dan normaal en logisch. Maatschappelijk is de gelijke behandeling van mannen en vrouwen gelukkig geen issue meer. De bedrijfswereld heeft dat te lang genegeerd.”

Maar dat betekent niet dat Van den Berghe een sprongetje van vreugde maakte toen de quotawet gestemd werd. “Het is vooral heel spijtig dat de focus van de wet ligt op de raden van bestuur. Dat is veel te eng. Je haalt vrouwen binnen in de absolute top van het bedrijf, maar eigenlijk zou er meer aandacht moeten zijn voor die genderdiversiteit in het management, in het directiecomité. Dat is de plek waar iedereen zich, onge-

acht geslacht, kan bewijzen en op die manier doorgroeien met voldoende kennis van zaken.”

Van den Berghe is ervan overtuigd dat de quotawet op termijn niet meer nodig zal zijn. “Het is een generatieprobleem waarmee we nu worden geconfronteerd. Er zijn nu al veel meer vrouwen in managementfuncties. Sommigen daarvan zullen sowieso doorgroeien naar een bestuursmandaat. Dan is het geen kwestie meer van geslacht maar van bekwaamheid, en zullen vrouwen niet meer de plaats moeten innemen van mannen die misschien wel competentier zijn, maar toevallig het verkeerde geslacht hebben.”

(frp)

motie als ze het gevoel hebben dat ze negentig procent van de competenties hebben? Bij mannen is dat vijftig procent. Als je dat als baas niet weet, dan ga je vrouwen misschien niet genoeg motiveren om uit hun comfortzone te treden”, zegt Jeurissen. “Bedrijven die meer diversiteit willen, moeten zich van die drempels bewust zijn.”

Nog zo iets dat heel wat vrouwen aangeven: dat ze hun carrièrekeuzes vaker moeten verdedigen. “Tegenover hun omgeving, hun partner, hun kennissenkring. Tegenover zichzelf. Dat is enorm vermoeiend, en daar kruipt veel energie in. Mannen begrijpen dat vaak niet, zij hebben die discussies in hun hoofd niet. Zij vragen zich tijdens een vergadering niet plots af of er wel brood in de kast ligt voor morgenvroeg. Pas op, ook daar is een kentering bezig. CEO's die ook jonge papa's zijn en óók aan de crèche willen staan. Nu, ik heb het altijd vreemd gevonden dat mensen zich afvroegen of een vrouw wel een bedrijf kan leiden. Als je CEO kan zijn van een gezin, dan kun je ook CEO *tout court* zijn.”

Amper CEO's

Onderzoek lijkt dat te bevestigen. Of vrouwen aan de top goed zijn voor de winstcijfers is in het verleden al een aantal keer onderzocht. De denktank Credit Suisse Research Institute becijferde dat bedrijven met meer vrouwen in de leiding het beter doen op de beurs én meer winst boeken. Het Amerikaanse Peterson Institute for International Economics zag géén significant betere resultaten voor be-

drijven met meer vrouwelijke bestuurders, maar wél voor bedrijven met meer vrouwelijke managers.

Belangrijk is dat ze met minimaal drie zijn, zo blijkt ook uit onderzoek. “Vanaf drie vrouwen op tien bestuurders blijkt een soort hefboom aanwezig waarbij mannen en vrouwen op een goed niveau met elkaar omgaan”, zegt Trees Paelinck. “Met minder voelen ze zich als een minderheid, en gaan ze zich ook zo gedragen.”

Toch is het nog niet al gejuich en gejubel. Bestuursraden zijn dan al diverser, directiecomités zijn dat niet. Van de meer dan honderd Belgische beursgenoteerde bedrijven hebben er amper zeven een vrouw aan het roer. Als het gaat over de dagelijkse leiding zijn nog lang niet alle vooroordelen de wereld uit, zegt Conny Vandendriessche. “Dat zie je bijvoorbeeld in de selectieprocedures voor CEO. Heel dikwijls krijgen vrouwen daarbij andere vragen voorgelegd dan mannen. Mannen wordt gevraagd naar hun strategie op lange termijn, vrouwen naar hoe ze met crisissituaties zullen omgaan. Blijkbaar twifelen de – vaak mannelijke – aandeelhouders er nog aan of een vrouw dat kan.” Daarnaast stellen vrouwen ook zichzelf nog te veel in vraag, zegt Trees Paelinck.

En dus is er in de bedrijfswereld ruimte voor nog veel meer vrouwelijk geweld. “Al jarenlang studeren er meer meisjes af dan jongens. Competente vrouwen genoeg, dus gebrek aan talent is geen argument tegen quota”, zegt Elke Jeurissen. “Ik las daar ooit een geweldige uitspraak over. De dag dat er evenveel incompetent vrouwen aan de top zijn als incompetent mannen, dan zijn we er.”

kijken naar ambitie. Doorgaans draait het bij vrouwen om de impact die ze maken, het effect dat ze hebben. De titel, het groot kantoor, de dikke auto, zijn minder van belang.”

Maar om die ambitie waar te maken, komen vrouwen meer hindernissen tegen. En die hindernissen zijn niet altijd even duidelijk zichtbaar. “Wist je bijvoorbeeld dat vrouwen pas ‘ja’ zeggen op een pro-

termijn succes van de vennootschap na te streven door ondernemend leiderschap te garanderen en ervoor te zorgen dat risico's kunnen worden ingeschat en beheerd”, zegt Van den Berghe. “Bovendien beslist de raad van bestuur over de waarden van de onderneming en zorgt ze ervoor dat het nodige leiderschap, de nodige financiële en menselijke middelen voorhanden zijn.” Met andere woorden: de raad van bestuur zet de lijnen uit waarbinnen de directie de dagelijkse leiding invult.

Hoeveel leden mag een raad van bestuur hebben?

In de code die beursgenoteerde bedrijven volgen, staat dat de raad van bestuur “klein genoeg is om efficiënt te werken en groot genoeg om een verscheidenheid aan kennis en ervaring bij de leden te garanderen”. Wettelijk is het minimale aantal leden bepaald op drie. “Er is geen maximumgrens”, zegt Van den Berghe. “Maar in de praktijk geldt een maximum van twaalf tot vijftien bestuurders.”

Wie mag zetelen in een raad van bestuur?

“De samenstelling van de raad van bestuur van een beursgenoteerd bedrijf wordt bepaald op basis van genderdiversiteit en diversiteit in het algemeen. Maar er wordt ook gekeken of de leden complementair zijn, zowel qua ervaring, als competenties”, zegt professor Van den Berghe. In geen enkele code is er sprake van wie wel of niet in een raad mag zetelen. De enige restrictie: de functie van CEO is niet verenig-

baar met die van voorzitter van de raad van bestuur. “Al zijn daarop wel uitzonderingen mogelijk.”

Hoelang duurt een mandaat doorgaans?

De wettelijke limiet is zes jaar, maar is onbeperkt verlengbaar. De codes raden een mandaatsduur van vier jaar aan. Alleen voor onafhankelijke bestuurders geldt een absolute maximumduur van twaalf jaar, of drie mandaatstermijnen. (frp)

Wat is een raad van bestuur?

Wat is de rol van een raad van bestuur?

“Per onderneming staat de rol van een raad van bestuur beschreven in het Corporate Governance Charter dat elk beursgenoteerd moet publiceren op zijn website”, zegt professor Lutgart Van den Berghe. “Er zijn verschillende codes voor de verschillende bedrijven.”

Doorgaans komt het erop neer dat een raad van bestuur voor een langetermijnvisie en -strategie moet zorgen. “Het is de taak van de bestuurders om op lange