

UW ONDERNEMING

DINSDAG 15 JANUARI 2008

VROUWEN IN BEDRIJFSTOP

DOSSIER

TALENTMANAGEMENT Aantal vrouwen in raden van bestuur grootste Europese bedrijven stagneert

‘Niet te snel met quota voor vrouwen’

■ (tijd) - Het aantal vrouwen in de raden van bestuur van de grootste Europese bedrijven stagneert, behalve in Scandinavië. België blijft in de staart van de ranglijst bingelen, met 5,8 procent vrouwen in de raden van bestuur van de grootste bedrijven. In de Scandinavische landen gelden overal streefcijfers of zelfs quota. Het schijnt het enige te zijn dat helpt. ‘Toch mogen we het quota-instrument niet zomaar overplaatsen naar de andere Europese landen’, vindt Mirella Visser, voorzitter van het European Professional Women's Network.

Aantal bedrijven met minstens één vrouw in raad van bestuur	Percentage vrouwen in raden van bestuur
Noorwegen	100%
Zweden	100%
Finland	100%
Denemarken	100%
Verenigd Koninkrijk	86%
Frankrijk	75%
Duitsland	72%
Ierland	60%
Zwitserland	58%
Griekenland	57%
Oostenrijk	50%
Nederland	50%
Spanje	48%
België	43%
Italië	22%
Portugal	0%

Aantal bedrijven met minstens één vrouw in raad van bestuur	Percentage vrouwen in raden van bestuur
Noorwegen	28,8%
Zweden	22,8%
Finland	20%
Denemarken	17,9%
Verenigd Koninkrijk	11,4%
Oostenrijk	9,5%
Ierland	8,1%
Frankrijk	7,6%
Duitsland	7,2%
Nederland	6,5%
Zwitserland	5,9%
België	5,8%
Griekenland	4,4%
Spanje	4,1%
Italië	1,9%
Portugal	0
gemiddelde	8,5%

Elke twee jaar laat het European Professional Women's Network door Egon Zehnder een onderzoek uitvoeren naar vrouwen in de raden van bestuur van de grootste 300 Europese bedrijven (gebaseerd op de Ftseurofirst 300 Index). Daaruit blijkt dat het met die aanwezigheid niet echt verbetert. In 2004 was het gemiddelde 8 procent, in 2006 8,5 procent. Uitschieters zijn de Scandinavische landen. Noorwegen verstevigt zijn leiderspositie: van 22 procent vrouwen naar 28 procent. Van de Zweedse en Finse bestuursleden is minstens één op de vijf een vrouw. Denemarken komt in de buurt daarvan.

STREEFDOEL WERD VERPLICHTING
De maatregelen die in die landen genomen werden, zijn daar niet vreemd aan. In Noorwegen is het vanaf dit jaar voor beursgenoteerde bedrijven verplicht 40 procent vrouwen in hun raden van bestuur te hebben. In 2006 waren ze zich daarop aan het voorbereiden. De wet kwam er in december 2003. Omdat het tegen juli 2005 niet gelukt was 40 procent te halen, werd het streefdoel een verplichting. Ook in Zweden dreigde een verplichting als de vertegenwoordiging van 25 procent vrouwen niet

vrijwillig werd verwezenlijkt, en in Denemarken en Finland gelden eveneens streefcijfers.

Het lijkt erop dat de dreiging van quota het enige is dat tot vooruitgang leidt. Toch is Mirella Visser er niet voor te vinden ze overal in te voeren. Visser is voorzitter van EPWN, was onder meer regio-directeur voor Azië bij ING en zit nu als commissaris in toezichtsraden van bedrijven (niet-uitvoerend bestuurslid). ‘Onder onze leden is de helft voor en de helft tegen quota’, zegt zij. ‘Pro: het is het enige dat helpt. Contra: quota kunnen als discriminerend gezien worden, kunnen de normale rekrutering van de beste persoon voor de job beperken, en de geloofwaardigheid van de vrouwen in kwestie ondergraven. Ook in Nederland is er een groep die quota wil. Ik ben daar tegen, omdat de basisvoorwaarden niet goed zitten. Quota opleggen waar men er niet klaar voor is, roept weerstanden en negatieve publiciteit op, en doet zo meer kwaad dan goed. Je kan wat in Scandinavië werkt, niet zomaar overplaatsen. De samenleving is er anders, meer egalitair. De Scandinaven hebben al langer een traditie van onder meer een andere verdeling van zorgtaken en betere op-



De bedrijven met meer vrouwen in directie of raad van bestuur haalden een betere return on investment en een beter operationeel resultaat, becijferde McKinsey. FOTO: HH

vangvoorzieningen, er heerst een andere cultuur van gelijkheid in de arbeidsrelaties.’

Een eerste voorwaarde waaraan moet worden voldaan voor eventueel aan quota wordt gedacht, is dat de overheid het goede voorbeeld geeft. Visser: ‘In Noorwegen zijn al twintig jaar quota voor allerlei overheidsinstellingen. In Nederland is de top van de administratie 100 procent mannelijk. De overheid moet de hand in eigen boezem steken. Dan pas verwert ze de legitimiteit om dingen ook bij het bedrijfsleven aan te kaarten.’ In België kregen enkele overheidsbedrijven al regels opgelegd.

Ten tweede is er eerst nood aan een mentaliteitswijziging. Visser verwijst opnieuw naar Noorwegen: ‘Daar is vanuit het ministerie van Economische Zaken bepaald dat het noodzakelijk is voor de competitiviteit van het land om alle talen-

ten te gebruiken. Ze zien het terecht als een economische noodzaak. Elders is het nog te veel een kwestie van mensenrechten of gelijke vertegenwoordiging om het democratische gehalte. Neen, het is gewoon in het belang van de bedrijven zelf. Diverse studies toonden al aan dat bedrijven met meer vrouwen aan de top beter presteren. Onlangs nog vergeleek McKinsey 89 grote Europese bedrijven met veel vrouwelijke directie- en bestuursleden met hun sectorgenoten. De bedrijven met meer vrouwen haalden een betere return on investment, een beter operationeel resultaat en hun aandelenkoers evolueerde positiever.’

MINSTENS DRIE

Die effecten worden zichtbaar vanaf een minimum van drie vrouwelijke bestuurders. Visser ging hetzelfde na bij de top 100-bedrij-

ven in Nederland, en zag gelijkaardige patronen opduiken. ‘Dat betekent niet dat er een causaal verband is, maar er is wel een trend te zien. De bedrijven die meer vrouwen hadden, waren ook innovatiever en meer op de markt gericht. De kip of het ei? Mogelijk staan net bedrijven met een innovatieve, open cultuur ook meer open voor vrouwen.’ Ook dat is een argument tegen het invoeren van quota bij bedrijven die daar niet aan toe zijn. ‘Er is blijkbaar een samenhang tussen de bedrijfscultuur en het aantal vrouwen in het bestuur. Zet je gedwongen vrouwen in bedrijven met een onaangepaste cultuur, dan lopen die na een tijdje weer weg.’

Een derde voorwaarde is dat er een samenwerking tot stand komt tussen overheid en bedrijven om de ondervertegenwoordiging aan te pakken. ‘Opnieuw naar de Noren: bedrijven en overheid zetten er een

programma op, ‘Female Future’. Er werden onder meer lijsten van vrouwen met talent opgesteld, er werd mentorschap georganiseerd en er waren managementtrainings. Zo ontstond in de voorbereiding van de verplichte quota een database van getalenteerde en opgeleide vrouwen waaruit de bedrijven kunnen putten. Zulk grondwerk moet je eerst verrichten.’ Behalve het kwantitatieve on-

VROUW ALS BEDRIJFSLEIDER

EPWN doet ook een opvallende aanbeveling aan aandeelhouders: ‘Benoem een vrouw tot bedrijfsleider’, op basis van de vaststelling dat in bedrijven met een bedrijfsleider ook opvallend meer vrouwen in de directie en de raad van bestuur zitten. ‘Er zijn erg weinig zulke bedrijven, dus het is een beetje gechargeerd. De logica is: als je een betere return on investment wil, moet je meer vrouwen hebben, en meer vrouwen komen er bij een vrouwelijke bedrijfsleider.’ ER

■ ‘Women on Boards. Moving Mountains’, Mirella Visser & Annalisa Gigante, ISBN 978-2-9522703-7-3
■ www.europeanpwn.net

Reacties

Christina von Wackerbarth: ‘We hebben omkaderende langetermijnvisie nodig’

FOTO: PH

(tijd) - In haar carrière was Christina von Wackerbarth (nu bestuurder bij Mobistar en Barco) keer op keer de ‘eerste vrouw’, als hoofdredacteur (Panorama), als operationeel directeur (VRT) of als lid van een directiecomité (ook VRT). ‘Hoe hoger je komt, hoe ijler de lucht’, zegt ze. Maar ze heeft zich nooit laten afschrikken door die eenzaamheid op grote hoogte. ‘Je mag je niet in een onderdogrol dwingen. Ik heb nooit kansen gemist omdat ik een vrouw ben.’ In haar werk als consultant voor het leadership development centre van de businessschool Insead merkt ze dat zich een kentering voordoe. ‘Het is een kwestie van generaties. Hoe jonger de deelnemers, hoe meer vrouwen er zijn.’ Maar om echt iets te veranderen moet vroeger worden ingegrepen. ‘Lagere scholen kunnen meisjes aanzetten te kiezen voor exacte wetenschappen. Zo lang vrouwen niet voorbereid zijn op een leidinggevende rol, zullen ze ook niet in de raden van bestuur terechtkomen.’ Dat soort omkaderende langetermijnmaatregelen halen volgens von Wackerbarth meer uit dan snel quota in te voeren. ‘Wat er dan gebeurt is, dat bedrijven hun raad van bestuur uitbreiden met twee zitjes. Of je daarmee de beste mensen binnenhaalt, is maar de vraag.’ ‘Bedrijven worden vaak niet optimaal geleid, omdat de raad van bestuur uitsluitend vist in de vijver van de mannelijke witte Europeanen. Daardoor krijg je vaak een overschot aan analytische competenties en dominante karaktertrekken. Vrouwen kunnen voor die diversiteit zorgen.’ WDBR

Françoise Roels: ‘Quota voor meer vrouwen werken stigmatiserend’

FOTO: RV

(tijd) - Françoise Roels is een van de vier directieleden bij de vastgoedbevak Cofinimmo. Als uitvoerend bestuurder heeft ze ook zitting in de raad van bestuur, waar ze de enige vrouw is op de twaalf leden. ‘Ik heb me nooit als vrouw geprofileerd’, zegt ze. ‘Ik heb me altijd op mijn functie gefocust, geluisterd en mijn personeel op een efficiënte manier proberen te leiden. De frustraties die ik gekend heb, waren nooit het gevolg van mijn ‘vrouw-zijn’. Maar misschien heb ik wel geluk gehad.’ Van quota wil Roels niet weten. ‘Die werken stigmatiserend. Het zou betekenen dat ik onder mijn intrinsieke waarde word geschat. Daarmee zou ik niet kunnen leven.’ Een streefcijfer zou dan wel weer kunnen. ‘Het valt wel op dat de quota resultaat opleveren. Misschien moeten we ons wel een doel stellen. Maar nooit met bindende cijfers. Het is nu al moeilijk genoeg om geschikte kandidaten te vinden. Als je ze dan nog eens beperkt tot een categorie, wordt het helemaal hopeloos.’ Met slechte wil heeft het volgens haar niets te maken. ‘Een jaar of drie geleden hebben we nieuwe bestuurders gezocht en op de langlijst die we van de headhunters kregen, stonden al nauwelijks vrouwen. En dat waren profielen die waren uitgeschreven op basis van objectieve criteria.’ Toch is er hoop. ‘Zowel in de bedrijven als in hun relaties krijgen vrouwen meer ruimte om hun carrière te ontwikkelen. De toekomst is aan de vrouwen tussen 30 en 40.’ WDBR

Lutgart Vandenberghe: ‘Werken aan de aanvoer van nieuwe kandidaten’

FOTO: PH

(tijd) - Professor Lutgart Van den Berghe, voorzitter van het governance-instituut Guberna, is een van de vier vrouwen in de 16-koppige raad van bestuur van Belgacom. Daarmee doet het telecombedrijf het meer dan behoorlijk. Dat betekent niet dat Van den Berghe te vinden is voor quota. ‘Ik ben tegen positieve discriminatie, omdat het afbreuk doet aan de kwaliteit van een kandidaat.’ De nieuwe Noorse wet die de lat op 40 procent legt, de aanbevelingen van de Nederlandse commissie-Frijs over diversiteit in de raden van bestuur, Van den Berghe is telkens aangenaam verrast dat het thema opnieuw aandacht krijgt. ‘Maar we moeten kijken naar het soort positieve projecten waar de Vlaamse minister van Gelijke Kansen, Kathleen Van Brempt, aan werkt. Een database van potentiële vrouwelijke kandidaten voor bestuurdersfuncties of een opleiding voor vrouwen die hen op een bestuursmandaat voorbereidt. Als je bottom-up aan de aanvoer werkt van nieuwe kandidaten, boek je op termijn meer resultaat dan van de ene dag op de andere een quotum van 30 procent op te leggen.’ Uit onderzoek bleek onlangs dat de diversiteitsmaatregelen van de Vlaamse regering maar voor een klein deel worden opgevolgd. ‘De overheid moet het goede voorbeeld geven en verantwoording afleggen over haar eisen.’ Toch is al heel wat veranderd volgens Van den Berghe. ‘Toen ik in Nederland een bestuurdersfunctie opnam, was ik twee keer een rariteit - vrouwen én Belg. Nu heb ik de indruk dat ik al veel minder een vreemde eend in de bijt ben.’ WDBR

Aantal vrouwelijke bestuurders in Bel20-bedrijven

Bedrijf	aantal bestuurders	aantal vrouwen in de raad van bestuur
Ackermans & Van Haren	8	0
Agfa-Gevaert	9	0
Bekaert	14	1
Belgacom	16	5
Cofinimmo	11	1
Colruyt	5	0
Delhaize	11	1
Dexia	18	2
Fortis	14	1
GBL	14	0
Inbev	12	0
KBC	26	0
Mobistar	12	2
NPM	13	2
Omega Pharma	8	0
Solvay	16	0
Suez	13	1
UCB	14	2
Umicore	9	1
totaal:	7,8%	243

Belgacom trekt aantal vrouwen bij Bel20'ers omhoog

(tijd) - Op het moment van het onderzoek behoorden slechts zeven Belgische bedrijven tot de Europese top 300: Belgacom, Dexia, GBL, InBev, KBC, Solvay en UCB. Daarom maakten ze zelf het huiswerk voor de hele Bel20, op basis van de jaarverslagen over 2006 en informatie over de (her)benoemingen van voorjaar 2007. Samen halen de Bel20'ers een score van 7,8 procent vrouwen in de raden van bestuur. De uitschieter is Belgacom, met vijf vrouwen op 16 bestuursleden. Daar speelt de overheid haar voorbeeldrol: drie van de vijf zijn aangewezen door de Belgische staat als aandeelhouder. Het andere uiterste bij KBC; in de grootste raad van bestuur zit geen enkele vrouw. ‘Daarvan krijg ik echt het schaamrood op de wangen’, gaf KBC-topman André Bergen dit weekend

nog toe in een interview met De Standaard. ‘Dat zou echt niet mogen. We willen er echt wel iets aan doen, maar door een samenloop van omstandigheden zijn we daar nog niet in geslaagd.’

Onder impuls van Sabine de Bétune dienden enkele CD&V-senatoren een wetsvoorstel in om quota in te voeren, zowel voor een aantal overheidsbedrijven als voor de beursgenoteerde bedrijven. Het wetsvoorstel moet in deze legislatuur opnieuw worden ingediend. De NMBS, NMBS Holding en Infrabel kregen al quota opgelegd. Daar zitten nu een derde tot de helft vrouwen in de raad van bestuur. Ook Belgacom scoort zoals gezegd goed. Bij onder meer De Post en Belgocontrol blijven de vrouwen afwezig of zwaar in de minderheid. ER