

**“VROUWEN IN DE RADEN VAN BESTUUR/BEHEER VAN DE  
VLAAMSE OVERHEIDSINSTELLINGEN”**

**ONDERZOEKSPROJECT IN OPDRACHT VAN HET  
MINISTERIE VAN DE VLAAMSE GEMEENSCHAP  
GELIJKE KANSEN IN VLAANDEREN**

*Samenvatting, conclusies en aanbevelingen*

**Prof. dr. Lutgart Van den Berghe, Abigail Levrau, Ineke Claus**

Het Instituut voor Bestuurders

Reep 1

9000 Gent

Tel. 09/210 98 95

Fax. 09/210 98 90

## ***Positionering van het onderzoek***

### **De focus van het onderzoek ligt op de rol van vrouwen in de Raden van Bestuur/Beheer van Vlaamse overheidsinstellingen**

De opdrachtgever voor dit onderzoek is de cel Gelijke Kansen in Vlaanderen van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. 'Vrouwen en besluitvorming' vormt één van de prioritaire thema's uit het Vlaamse gelijkheidsbeleid. Hiermee wordt niet alleen het *verhogen van het aantal* vrouwen dat deelneemt aan de besluitvorming op Vlaams niveau bedoeld. Het gaat ook over het *ondersteunen* en *empoweren* van vrouwen die deze verantwoordelijkheden hebben opgenomen.

Sinds het ontstaan van 'Gelijke Kansen in Vlaanderen' in 1996 werden reeds diverse stappen ondernomen om deze doelstelling te realiseren. Zo werd er in 1997 een decreet uitgevaardigd dat een meer evenwichtige vertegenwoordiging voor mannen en vrouwen in adviesraden oplegt. Hoewel de maatschappij voor de helft uit vrouwen bestaat, wordt met evenwicht hier een samenstelling bedoeld waarbij ten hoogste 2/3<sup>de</sup> van de leden van hetzelfde geslacht is. Een gelijkaardige verplichting werd vastgelegd voor de Vlaamse beheersorganen in het ***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*** (ook 'quotadecreet' genoemd).

Alhoewel ook in het corporate governance<sup>1</sup> debat bij commerciële ondernemingen de diversiteit in de samenstelling van bestuursorganen meer en meer onder de aandacht komt, is de focus van het quotadecreet toch vooral te verklaren vanuit de specificiteit van 'public' governance. Een 'publieke' instelling is immers niet enkel verantwoordig omtrent haar governance structuren en processen ten opzichte van haar aandeelhouders (in dit geval de overheid) en haar overige stakeholders maar dient evenzeer verantwoording af te leggen ten opzichte van haar indirecte achterban, zijnde het kiezerspubliek. Hierbij speelt een democratische vertegenwoordiging uiteraard een belangrijke rol.

'Gelijke Kansen in Vlaanderen' wenst met de lancering van deze onderzoeksopdracht zicht te krijgen op de situatie van vrouwen in de beheers- en bestuursorganen waar de Vlaamse overheid deel van uitmaakt. Meer bepaald dienen onder meer volgende vragen een antwoord te krijgen :

---

<sup>1</sup> In de meest eenvoudige definitie wordt corporate governance omschreven als "the way companies/organizations are directed and controlled" (Cadbury Report, 2002). Corporate governance heeft bijgevolg te maken met de structuren en processen om beslissingen te nemen inzake het algemeen beleid (missie, waarden, strategie) van de instellingen (sturende functie) evenals de controle op de uitvoering van dit beleid (controlefunctie).

- Welke beheers- en bestuursorganen gelinkt aan de Vlaamse overheid vallen onder de bepalingen van het decreet van 18 mei 1999 ?
- Hoe evenwichtig zijn deze organen samengesteld ?
- Hoe en door wie worden leden van deze beheers- en bestuursorganen gerekruteerd ?
- Wordt er specifieke aandacht besteed aan de instroom van vrouwelijke leden, ten einde aan de bepalingen van het decreet te voldoen ?
- Welke maatregelen kan het beleid nemen om een evenwichtige samenstelling van deze organen te faciliteren ?

Teneinde deze vragen te kunnen beantwoorden, diende een gedetailleerd onderzoek te gebeuren bij de beoogde instellingen. Ter begeleiding bij dit onderzoek werd een stuurgroep en een werkgroep opgericht. Zij vormden een klankbord voor het finaliseren van de onderzoeksagenda, het vormgeven van de enquête, het bepalen van de onderzoekspopulatie evenals voor de uitbouw van het onderzoeksrapport.

De vertrekbasis voor de onderzoekspopulatie was de informatie die het Instituut voor Bestuurders heeft opgevraagd bij de administratie “Kanselarij en Voorlichting”. De ontvangen gegevens werden vooreerst grondig gescreend op hun actuele waarde. Daarna werd voor de selectie van de aan te schrijven instellingen overleg gepleegd met de stuurgroep teneinde zo een representatief mogelijke steekproef te bekomen. In onderling overleg werd bijvoorbeeld geopteerd om de vzw's niet in het onderzoek op te nemen. Uiteindelijk werden 39 instellingen weerhouden. Bij elk van de betrokken 39 instellingen werden een drietal personen aangeschreven. Na diverse telefonische en schriftelijke contacten kon de totale respons gebracht worden op 49 vragenlijsten, deze vertegenwoordigen 24 instellingen. De responsgraad van de ondervraagde instellingen ligt op 61,5%. De responsgraad per respondent ligt op 42%. Vanuit statistisch oogpunt is een responsgraad van 61,5 van de ondervraagde instellingen als zeer goed te typeren. Toch is het merkwaardig, mede in het licht van het feit dat de opdrachtgever ook de toezichthouder is op deze instellingen, dat sommige stellingen -ondanks herhaaldelijk aandringen- in het geheel niet te motiveren waren om aan de enquête deel te nemen.

## **Een bredere inkadering in het globale governance denken is evenwel aangewezen**

De overheid wordt zoals alle maatschappelijke spelers, steeds meer geconfronteerd met de noodzaak aan publieke verantwoording. Dit geldt uiteraard ook voor alles wat haar bestuur betreft. De vormgeving van raden van bestuur in overheidsinstellingen, de focus van dit onderzoek, is onlosmakelijk verbonden met de bredere problematiek van corporate governance.

Hieromtrent zijn er heel wat *algemene* aanbevelingen en praktijkstudies beschikbaar. Zij bieden het bredere referentiekader voor dit onderzoek. De ruime expertise die het Instituut voor Bestuurders (IvB) op dit vlak heeft opgebouwd, speelde een rol bij de toewijzing van de onderzoeksopdracht. Bovendien zal de inkadering in het bredere governance denken toelaten om -desgewenst- te anticiperen op de groeiende maatschappelijke druk om ook voor overheidsinstellingen vergelijkbare aanbevelingen inzake corporate governance uit te werken.

Een eerste algemene inspiratiebron voor het bredere kader van 'public governance' in Vlaamse overheidsinstellingen kan gevonden worden in de internationale en nationale aanbevelingen inzake corporate governance<sup>2</sup>. De extrapolatie van normen en regels vanuit de commerciële sfeer naar publieke en social profit instellingen, moet evenwel met de nodige omzichtigheid gebeuren. In belangrijke mate is dit te verklaren door de eigen wetmatigheden van elk van deze instellingen.

Daar waar nuttig en relevant, worden ook lessen getrokken uit de diverse onderzoeken van het Instituut voor Bestuurders (IvB)<sup>3</sup>. Het gaat daarbij om de bevindingen van het onderzoek dat bij alle soorten ondernemingen werd uitgevoerd in de periode 1997-99 en om het recente onderzoek van 2003-2004, dat evenwel enkel betrekking heeft op beursgenoteerde ondernemingen. Deze onderzoeken laten toe een vergelijking op te bouwen tussen de realiteit in Belgische commerciële ondernemingen en de praktijk in Vlaamse overheidsinstellingen, zoals deze naar voor is gekomen uit het specifieke onderzoek bij deze instellingen.

## ***Samenstelling van de Raad van Bestuur/Beheer***

### **Algemene bevindingen**

De Raden van Bestuur/Beheer bij Vlaamse overheidsinstellingen worden doorgaans bijgewoond door twee soorten personen: stemgerechtigde en niet-stemgerechtigde leden. De stemgerechtigde leden zijn de bestuurders en zij vormen de grootste groep binnen de raadsvergadering. Het statuut van leidend ambtenaar en van voorzitter van de Raad van Bestuur/Beheer wordt niet éénduidig ingevuld. Bij sommige instellingen vertegenwoordigen deze functies een stemgerechtigd mandaat terwijl er bij andere instellingen geen stemrecht aan verbonden is. (Andere) niet- stemgerechtigde leden zijn de secretaris van de raad, de

---

<sup>2</sup> Lutgart VAN DEN BERGHE, Liesbeth DE RIDDER (1998) *"International standardisation of good corporate governance, Best practices for the Board of Directors"*, Kluwer Academic Publishers, ISBN 0-7923-8432-6.; Lutgart VAN DEN BERGHE, Abigail LEVRAU, Christoph VANDERELST, Steven CARCHON (2002) *"Corporate Governance in a Globalising World : Convergence or Divergence? – A European Perspective"*, Kluwer Academic Publishers, New York, p.254, ISBN 1-4020-7158-2.; Lutgart VAN DEN BERGHE, Liesbeth DE RIDDER (2002) *"Hoe optimaliseer ik mij Raad van Bestuur? Instrumenten voor Deugdelijk Bestuur"*, Het Instituut voor Bestuurders, ced.samsom; *Belgische Corporate Governance Code*, Commissie Corporate Governance, 9 december 2004.

<sup>3</sup> In bijlage 1 vindt u een bondige beschrijving van de twee onderzoeken van het Instituut voor Bestuurders welke als vergelijkingsbasis voor dit onderzoek dienen.

regeringscommissaris en/of vertegenwoordigers van één of andere overheid of instelling. Hierdoor wijkt de samenstelling van de raadsvergadering in niet onbelangrijke mate af van de gangbare gebruiken bij commerciële ondernemingen.

Door deze tweeledigheid worden de Vlaamse overheidsinstellingen gekenmerkt door vrij omvangrijke bestuursvergaderingen (gemiddeld 15,9 aanwezigen). Indien enkel de stemgerechtigde leden in beschouwing worden genomen, dan leunt het gemiddeld aantal bestuurders dichter aan bij de (internationale) corporate governance normen. Toch ligt dit gemiddelde van 12,9 merkkelijk hoger dan bij de commerciële ondernemingen (alle ondernemingen 7; beursgenoteerde 10). De motivatie om meer bestuurders te benoemen dan de internationaal aanbevolen maximumnorm is gelijkaardig bij beide types ondernemingen. In belangrijke mate is het streven naar een evenwichtige en representatieve samenstelling van de Raad van Bestuur het doorslaggevend argument.

## **Samenstelling naar geslacht**

Op het vlak van de diversiteit naar geslacht zijn de vrouwen duidelijk minder vertegenwoordigd in de bestuursorganen van de Vlaamse overheidsinstellingen dan de mannen. Naar aanwezig op de vergadering ligt hun aandeel op 26%<sup>4</sup>. De niet-stemgerechtigde leden tellen gemiddeld slechts 13% vrouwen<sup>5</sup>, de stemgerechtigde 28%<sup>6</sup>. Een Raad van Bestuur heeft gemiddeld 3,6 vrouwelijke bestuurders tegenover 9,3 mannelijke. Bij drie instellingen (14%) zijn er in het geheel geen vrouwelijke bestuurders.

Niettegenstaande deze situatie beter is dan de situatie in de privé-sector bereikt dit niet het niveau zoals voorzien in het quotadecreet :

*De Vlaamse overheidsinstellingen scoren qua diversiteit naar geslacht heel wat hoger dan hun collega's in de particuliere sector. Alhoewel er de laatste jaren enige vooruitgang merkbaar is, kunnen de Raden van Bestuur in Belgische ondernemingen nog steeds getypeerd worden als mannenbolwerken. De gemiddelde omvang van bestuursraden van beursgenoteerde ondernemingen ligt immers op 0,6 vrouwelijke bestuurders tegenover 9,4 mannelijke; bovendien hebben 63% geen enkele vrouwelijke bestuurder.*

*Voor wat het Decreet van 18 mei 1999 betreft, is het toetsen van de naleving van de quotumregel een vrij complexe zaak. Van transparantie is zeker geen sprake, omdat zowel de*

---

<sup>4</sup> Dit percentage is de verhouding van het totaal aantal vrouwen dat bij de onderzochte instellingen actief is in de Raad van Bestuur/Beheer (#99) en het totaal aantal personen dat in de bestuursvergaderingen aanwezig is (#381).

<sup>5</sup> Dit percentage is de verhouding van het totaal aantal niet-stemgerechtigde vrouwen in de Raden van Bestuur/Beheer van de onderzochte instellingen (#8) en het totaal aantal niet-stemgerechtigde personen (#62).

<sup>6</sup> Dit percentage is de verhouding van het totaal aantal stemgerechtigde vrouwen in de Raden van Bestuur/Beheer van de onderzochte instellingen (#79) en het totaal aantal stemgerechtigde personen (#284).

instellingen die onder toepassing vallen van dit Decreet als de aan het Decreet onderworpen personen niet eenduidig vast te stellen zijn. Het toepassingsgebied wordt immers omgeven door allerlei soorten uitzonderingsclausules. Vandaar dat de analyse in twee stappen gebeurde.. In een eerste fase werd de berekening uitgevoerd op het totaal aantal stemgerechtigde personen zonder rekening te houden met diegenen die eventueel als uitzondering kunnen bestempeld worden. Bekijken we de samenstelling van de raden in de instellingen die aan het Decreet onderworpen zijn, dan blijkt dat de quotumregel slechts bij 7 van de 14 (of 50%) instellingen wordt nageleefd. Niettegenstaande dit cijfer met de nodige voorzichtigheid geïnterpreteerd moet worden, geeft het reeds een indicatie van de mate waarin de quotumregel wordt nageleefd. In een tweede fase werden -a.d.h.v. de informatie in de oprichtingsdecreten- de personen eruit gefilterd die als uitzondering kunnen bestempeld worden. Daarbij hanteerden wij de letterlijke omschrijving van het decreet. Dit betekent dat elk stemgerechtigd lid dat door de Vlaamse regering wordt aangewezen<sup>7</sup> -ongeacht wie de voordragende instantie is- *niet* als uitzondering kan bestempeld worden. Slechts bij één instelling heeft deze specifieke berekening een impact. M.a.w. 8 instellingen (of 57%), voldoen aldus aan de 1/3<sup>de</sup> -2/3<sup>de</sup> regel.

Bovendien kan opgemerkt worden dat ook vanuit kwalitatief/functioneel oogpunt de vrouwelijke vertegenwoordiging minder hoog scoort dan de mannelijke. Sleutelposities voor vrouwen, zoals het voorzitterschap en de leidend ambtenaar, zijn eerder schaars; respectievelijk komt dit voor bij 1 en 2 van de onderzochte instellingen. Wel is er 5 maal sprake van een ondervoorzitterschap van de Raad van Bestuur, en 3 maal van een functie als regeringscommissaris.

Tot slot werd via een open kwalitatieve bevraging gepeild naar de argumenten om vrouwelijke bestuurders aan te trekken. Volgens de respondenten zijn de belangrijkste drijfveren te vinden in de kwaliteiten van de vrouw en in de overtuiging dat de samenleving ook weerspiegeld moet zijn in een evenwichtige samenstelling van de bestuursorganen.

## **Onderzoek mogelijke impact van het Decreet van 18 mei 1999**

Ondanks de relatief ondergeschikte rol van vrouwen dient opgemerkt te worden dat de problematiek van de vrouwelijke vertegenwoordiging in publieke bestuurs/beheersorganen wel degelijk steeds meer aandacht krijgt. Diverse initiatieven op federaal en regionaal vlak hebben elkaar ongetwijfeld onderling beïnvloed. Alhoewel het niet eenvoudig is om uit te maken wie nu wie heeft beïnvloed, laat een chronologische analyse toch toe te stellen dat er duidelijk sprake kan zijn van een positieve impact van het Vlaamse quotadecreet. Dit valt uit diverse bronnen op te maken. In eerste instantie gaat het daarbij om de bevindingen van dit onderzoek zelf: in de enquête werd immers gepeild naar de appreciatie en mogelijke impact van het Decreet van 18 mei 1999. Daarnaast kan ook verwezen worden naar diverse recente wetsvoorstellen en

---

<sup>7</sup> Onder aanwijzing wordt verstaan elke benoeming, goedkeuring van benoeming of bekrachtiging van benoeming (art. 4, Decreet 18 mei 1999)

bijhorende parlementaire discussies, zowel op federaal als op Waals niveau<sup>8</sup> m.b.t. de vaststelling van het statuut van de overheidsbestuurders/-beheerders en m.b.t. de hervorming van sommige economische overheidsbedrijven.

Uit deze diverse bronnen kan afgeleid worden dat er zowel van een rechtstreekse als van een onrechtstreekse invloed van het quotadecreet kan sprake zijn.

De *rechtstreekse impact* valt af te leiden uit volgende bevindingen:

- 48 respondenten (of 94%) zijn op de hoogte van de quotabepaling in het Decreet; slechts 3 respondenten bleken niet op de hoogte te zijn van dit Decreet. Een bijkomende analyse van deze negatieve antwoorden onthult dat slechts één instelling zich niet bewust is van de quotabepaling.
- 5 instellingen (of 36%) die aan het Decreet onderworpen zijn, besteedde vóór de invoering van het Decreet geen aandacht aan de verdeling mannen/vrouwen in de Raad van Bestuur/Beheer. Indien men ook rekening houdt met de instellingen waarvan de respondenten een diffuus<sup>9</sup> antwoord uitten, stijgt dit aantal tot 6 (of 43%);
- Bij 9 van de betrokken instellingen (of 64%) is het Decreet aan bod gekomen in de Raad van Bestuur/Beheer. Dit aantal neemt aanzienlijk toe (tot 11 of 78%) indien ook de diffuse antwoorden in beschouwing worden genomen;
- Eén uitzondering niet te na gesproken, telden alle Raden van Bestuur/Beheer waarop het Decreet van toepassing is, reeds vrouwen vóór de invoering van de quotaregeling. Toch gaf 57% van de betrokken instellingen (#8) aan dat het Decreet gevolgen heeft gehad op

---

<sup>8</sup> Voor wat de federale wetsvoorstellen betreft, kan verwezen worden naar : wetsvoorstel tot vaststelling van het statuut van de overheidsbestuurders en de overheidsbeheerders (Muriel Gerkens, Ecolo & Gerard Gobert; 0037/001 26.6.03); wetsvoorstel tot wijziging van de wet van 21 maart 1991 betreffende de hervorming van sommige economische overheidsbedrijven (Raymond Langendries, Joëlle Milquet, Jean-Jacques Viseur; CdH; 0106/001 22.7.03); wetsvoorstel tot wijziging van de wet van 21 maart 1991 betreffende de hervorming van sommige economische overheidsbedrijven (Karine Lalieux, PS; 0114/001 24.7.03); wetsvoorstel tot wijziging van de wet van 29 oktober 1846 op de inrichting van het Rekenhof en de wet van 21 maart 1991 betreffende de hervorming van sommige economische overheidsbedrijven, wat de controle op de autonome overheidsbedrijven betreft (Muriel Gerkens, Ecolo en Gérard Gobert; 0036/001 26.6.03). De Waalse decretale voorstellen betreffen 12 FEVRIER 2004. - Décret relatif au contrat de gestion et aux obligations d'information pour les matières réglées en vertu de l'article 138 de la Constitution (1) 12 FEVRIER 2004. - Décret relatif au statut de l'administrateur public pour les matières réglées en vertu de l'article 138 de la Constitution (1) 12 FEVRIER 2004. - Décret relatif au commissaire du Gouvernement pour les matières réglées en vertu de l'article 138 de la Constitution (1) publiés au moniteur du 23-03-2004. Voor wat de parlementaire hoorzittingen betreft : Kamer van Volksvertegenwoordigers, c/o Commissie-Infrastructuur, vergaderingen van 30 juni, 29 september, 10, 17, en 24 november, 1 december 2004 en bijhorend verslag DOC 51 0036/002 names de Commissie voor de Infrastructuur, het Verkeer en de Overheidsbedrijven uitgebracht door Mevr. Camille Dieu, Kamer, 3e Zitting van de 51<sup>e</sup> Zittingsperiode

<sup>9</sup> Zoals uitvoerig toegelicht in het basisrapport kunnen de antwoorden van respondenten binnen één en dezelfde instelling van elkaar afwijken. Ook kwam het voor dat respondenten niet op de hoogte bleken te zijn van één of ander aspect van de vraagstelling. In deze gevallen zijn de antwoorden te diffuus om een eënduidige visie te kunnen hebben op de governance binnen de betrokken instelling. Vandaar dat de analyse in voorkomend geval in twee stappen verliep: eerst werd enkel rekening gehouden met de consistente antwoorden; in een tweede stadium werden ook de overige antwoorden geïntegreerd.

de samenstelling van de Raad van Bestuur/Beheer. Neemt men ook de diffuse antwoorden in aanmerking dan blijkt dit bij zelfs bij 10 instellingen (of 71%) het geval te zijn;

- 19 respondenten (of 40%) vindt dat het Decreet stimulerend werkt, terwijl 20 (of 42%) daar eerder neutraal tegenover staan. Toch blijken 7 respondenten (of 15%) een eerder negatieve houding te hebben tegenover dit quotadecreet. Opmerkelijk is zeker dat deze laatste respondenten allemaal van het mannelijk geslacht zijn;
- 34 respondenten (of 81%) zijn bereid ook vrouwen aan te trekken in de Raad van Bestuur/Beheer zonder het bestaan van het Decreet.

Daarnaast is er wellicht sprake van aanzienlijke *spill-over effecten* op de overheidsinstellingen die niet aan het quotadecreet zijn onderworpen. Dit kan in eerste instantie afgeleid worden uit de vergelijking van de antwoorden van onderworpen en niet-onderworpen instellingen. Zo kon vastgesteld worden dat de bepalingen van het Decreet ook aan bod zijn gekomen in de raadsvergadering van overheidsinstellingen die niet onder de toepassing van het Decreet vallen. Daarenboven bleek dat respondenten uit deze instellingen ook soms een vrij positieve houding aannemen tegenover dit quotadecreet.

Naast de bevindingen op basis van dit onderzoeksproject, kan ook verwezen worden naar de mogelijke wisselwerking met vergelijkbare initiatieven op federaal en Waals niveau (cfr. supra). Ook daar gaat er steeds meer aandacht uit naar de diversiteit qua geslacht bij het invullen van bestuurs- of beheersmandaten in de overheidssector.

## **Diversiteit naar leeftijd**

Ongeveer 3/4 van de personen, die de Raad van Bestuur/Beheer van Vlaamse overheidsinstellingen bijwonen, is ouder dan 45 jaar. Toch verbergt dit algemeen beeld grote verschillen naargelang het geslacht en de hoedanigheid van de betrokken personen. Het zijn vooral de vrouwen, en in het bijzonder de niet-stemgerechtigde vrouwen, die het jongste leeftijdsprofiel hebben. Bij deze laatste categorie is iedereen jonger dan 45!

## **Onafhankelijkheid van de Raad van Bestuur/Beheer**

De onafhankelijkheid van de Raad van Bestuur is wereldwijd een hoeksteen van deugdelijk bestuur. Als gevolg van de toenemende belangstelling en de wettelijke bepalingen terzake zetelen in bijna alle Belgische beursgenoteerde ondernemingen onafhankelijke bestuurders. Bovendien geeft 80% van deze ondernemingen reeds invulling aan de nieuwe norm inzake minimaal 3 onafhankelijke bestuurders. Ook bij niet-genoteerde ondernemingen is er in toenemende mate sprake van één of meerdere onafhankelijke bestuurders.

Recentelijk werd er, in het kader van Beter Bestuurlijk Beleid, door de Vlaamse overheid



eveneens meer aandacht gevraagd voor de rol van onafhankelijke bestuurders in de raden van bestuur van zogenaamde publiekrechtelijk vormgegeven EVA's<sup>10</sup>. Toch blijkt uit dit onderzoek dat het principe van de onafhankelijkheid van bestuurders nog steeds relatief weinig aandacht krijgt in de Vlaamse overheidsinstellingen. Er heerst terzake een veel diffuser beeld inzake de onafhankelijkheid van bestuurders en de praktijk wijst op een minder prominent aantal onafhankelijken in de Raden van Bestuur/Beheer van Vlaamse overheidsinstellingen. Zo is er geen éénduidige definiëring van wat onafhankelijkheid inhoudt. Daar waar commerciële ondernemingen in eerste instantie onafhankelijkheid in relatie tot de aandeelhouder definiëren, staat deze definitie onderaan het lijstje bij overheidsinstellingen. Toch zijn er ook opvallende gelijkenissen: zowel bij overheidsinstellingen als bij commerciële ondernemingen zijn bestuurders van mening dat een onafhankelijke ingesteldheid of “onafhankelijkheid van geest” primeert op een strikte definiëring en dat onafhankelijke bestuurders worden aangesteld omwille van hun competenties.

Deze laatste visie wordt bevestigd door de resultaten betreffende de rol die de onafhankelijke bestuurders vervullen in overheidsinstellingen. In eerste instantie leveren de onafhankelijke bestuurders een toegevoegde waarde vanuit hun eigen expertise. Daarnaast primeert hun rol als klankbord of raadgever en als vertegenwoordiger van het publiek op de meer traditionele argumenten die vanuit het corporate governance debat naar voor worden geschoven.

## ***Werking van de Raad van Bestuur/Beheer***

### **Organisatie van de raadsvergaderingen**

De Raden van Bestuur/Beheer van Vlaamse overheidsinstellingen vergaderen zeer frequent, waardoor het tijdsbeslag voor bestuurders ook aanzienlijk wordt. Door de maandelijkse bijeenkomsten situeren deze instellingen zich ruim boven het gemiddelde in de privé-sector. Toch dient opgemerkt te worden dat er ook in de (grotere) commerciële ondernemingen een steeds hogere vergaderfrequentie komt, mede in het licht van de periodische vergaderingen van de diverse bestuurscomités (audit-, benoemings- en remuneratiecomité).

In vergelijking met de commerciële ondernemingen is het aanwezigheidspercentage op de bestuursvergaderingen van overheidsinstellingen iets lager. De talrijke vergaderingen, de relatief lage vergoeding (zie verder) en het grote aantal bestuurders zijn daar wellicht niet geheel vreemd aan.

---

<sup>10</sup> Verwezen kan worden terzake naar het Kaderdecreet bestuurlijk beleid van 18 juli 2003, meer bepaald naar de artikels 17-22 die het bestuur regelen van de publiek rechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigde agentschappen.

## **Evaluatie samenstelling en werking Raad van Bestuur**

Ondanks het grote belang dat zowel internationaal als nationaal wordt gehecht aan een periodieke evaluatie van de werking van de Raad van Bestuur blijken deze aanbevelingen in België nog vaak dode letter. Toch is een evaluatieproces reeds doorgedrongen in de overheidssector, zij het in beperkte mate. Vlaamse overheidsinstellingen die hun Raad van Bestuur/Beheer evalueren, spitsen zich bijna uitsluitend toe op de werking ervan. Een formele evaluatie van de samenstelling ontbreekt. Wellicht is de argumentatie dat de samenstelling boven het hoofd van de raad beslist wordt, hier niet geheel vreemd aan. Als er sprake is van een evaluatie van de werking van de raad, gaat dit in grote mate om een informeel gebeuren, waarbij de periodiciteit heel sterk varieert tussen de betrokken instellingen. Niet iedereen is evenwel overtuigd van de toegevoegde waarde van een formeel evaluatieproces.

De vergelijking met de commerciële ondernemingen levert een gemengd beeld op. Enerzijds scoren de Vlaamse overheidsinstelling minder goed dan de beursgenoteerde ondernemingen maar anderzijds is het percentage instellingen die hun Raad van Bestuur/Beheer evalueert relatief hoog in vergelijking met de resultaten van het eerste IvB-onderzoek. Wellicht zijn daarbij de samenstelling van de steekproef en het tijdsaspect de verklarende factoren. De steekproef bevatte immers ook niet-genoteerde (kleinere) ondernemingen en in de periode dat het eerste onderzoek plaatsvond, was het corporate governance denken zich in België nog maar net aan het ontwikkelen.

In het algemeen kan de kloof tussen de aanbevelingen en de praktijk worden verklaard door het feit dat een evaluatie een vrij complex en gevoelig onderwerp is. Bovendien vraagt het structureren en het verwerken van de evaluaties een niet onbelangrijke tijdsinvestering. Ten slotte is ook een consequente feedback en bijsturing een hele uitdaging.

## **Vergoeding van bestuurders**

Met uitzondering van een 3-tal instellingen, worden de bestuurders vergoed voor hun werkzaamheden in de Raden van Bestuur/ Beheer bij Vlaamse overheidsinstellingen. Toch zijn er op dit punt heel wat verschillen vast te stellen met de praktijken in commerciële ondernemingen.

De overheidsbestuurders worden overwegend vergoed op basis van een systeem van zitpenningen. Uitzonderlijk is sprake van een vaste jaarvergoeding. Bij de meeste instellingen worden deze vergoedingen aangevuld met bijkomende voordelen, voornamelijk onder de vorm van een kostenvergoeding voor verplaatsingen. In de privé-sector daarentegen is veel minder sprake van zitpenningen maar gaat het om een jaarbedrag, aangevuld met een jaarlijkse vergoeding voor de deelname aan bestuurscomités. De jaarvergoeding kan ook de vorm aannemen van of aangevuld worden met een variabele of performantie-gerelateerde vergoeding

(tantièmes, opties, enz.). Een dergelijk variabel vergoedingssysteem wordt evenwel door de nieuwe Code Corporate Governance (Lippens Code) als niet wenselijk beschouwd.

Het is de Vlaamse Regering die een belangrijke rol vervult in het vastleggen van de bestuurdersvergoeding. Noch de Raad van Bestuur/Beheer, noch een remuneratiecomité blijkt enige rol van betekenis te spelen bij het vastleggen van de hoogte en de samenstelling van de bestuurdersvergoedingen. Alhoewel er ook in commerciële ondernemingen een rol weggelegd is voor de aandeelhouder, zijn het toch vooral het remuneratiecomité en/of de Raad van Bestuur die -weze het vanuit een louter voordrachtrecht- richtinggevend (kunnen) zijn voor de aard en de hoogte van de bestuurdersvergoedingen.

Het meest opmerkelijke verschil ligt evenwel op het vlak van de hoogte van deze bestuurdersvergoedingen. In vergelijking met de bedragen die in commerciële ondernemingen betaald worden, ontvangen bestuurders in overheidsinstellingen slechts een geringe vergoeding. De maximale vergoeding bij de Vlaamse overheidsinstellingen ligt nog altijd stukken lager dan het overeenkomstige minimum in de privé-sfeer. Er dient ons inziens dan ook gepleit te worden voor een substantiële verhoging van de bestuurdersvergoedingen in de publieke sector, zeker in het licht van de verantwoordelijkheden en de groeiende verwachtingen inzake engagement en tijdsbeslag van deze bestuursmandaten.

## **Cultuur en vergaderstijl**

Bij de onderzochte overheidsinstellingen is er sprake van vrij formalistische raadsvergaderingen (vaste zitplaatsen, vast tijdschema, stiptheid, het woord vragen aan de voorzitter etc.). Rekening houdend met het groot aantal bestuurders, is deze graad van formalisme wellicht een positief gegeven. Toch is er enige bijkomende discipline van de bestuurders vereist met het oog op het optimaal benutten van de beschikbare vergadertijd (d.i. niet tussentijds of vroegtijdig de vergadering verlaten, niet te laat komen, geen telefoons etc.).

Daar de raadsvergaderingen vrijwel altijd tijdens de kantooruren plaatsvinden kan dit een belangrijk element zijn met het oog op het aantrekken van meer vrouwen in de RvB. Een studie over kwaliteitsvol vergaderen onderstreept immers het belang van vergaderen op een gezinsvriendelijk tijdstip als een essentiële stap voor het combineren van werk en privé-taken<sup>11</sup>.

Deze vergadercultuur staat bijna diametraal tegenover de praktijken in de privé-sector waar sprake is van relatief weinig formalisme maar waar daarentegen wel veel meer belang gehecht wordt aan het respecteren van begin- en einduur van de meeting.

---

<sup>11</sup> Dienst Emancipatiezaken, Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, "Vergaderen is een kunst – Aandacht voor kwaliteitsvol vergaderen", augustus 2003, onderzoek uitgevoerd door Deloitte & Touch

## ***Benoeming en herbenoeming van bestuurders***

### **Algemene bevindingen**

In de corporate governance aanbevelingen gaat steeds meer aandacht uit naar de professionaliteit en de onderbouwing van het selectieproces voor het aantrekken van nieuwe bestuurders. Net zoals in de privé-sector, verloopt de zoektocht naar kandidaat-bestuurders bij overheidsinstellingen in eerste instantie via het eigen netwerk. Vooral het beleidsniveau (regering, minister, kabinetsmedewerker(s)) en in mindere mate de voorzitter van de Raad van Bestuur/Beheer vervullen hierbij de trekkersrol. De finale keuze berust bij de Vlaamse Regering/Minister (aandeelhouder). Specifiek in de overheidssector is het belang van de politieke partij als 'pool' voor het vinden van bestuurders en de invloed die de leidend ambtenaar heeft op het selectieproces.

Niettegenstaande er geen sprake is van een formeel selectieprofiel waaraan de geschiktheid van de kandidaat-bestuurder wordt getoetst, zijn er toch selectiecriteria die van belang zijn bij het benoemen van overheidsbestuurders. De nadruk wordt in hoofdzaak gelegd op deskundigheid, beschikbaarheid en affiniteit met de publieke sector.

Bij meer dan  $\frac{3}{4}$  van de onderzochte overheidsinstellingen wordt de herbenoeming van een zittend bestuurder als een automatisme aanzien. Dit staat haaks op de vele corporate governance aanbevelingen en komt ook niet overeen met de praktijk bij de meerderheid van de privé-ondernemingen, waar het profiel of de individuele performantie van de bestuurder op zijn minst informeel wordt geëvalueerd alvorens tot herbenoeming over te gaan.

### **Confrontatie met de bepalingen van het Decreet van 18 mei 1999**

Slechts een zeer beperkt aantal instellingen (3 à 4) voldoet aan de decretale bepaling waarbij in geval van een vacature door de voordragende instantie één man en één vrouw wordt voorgedragen. In de gevallen waar dit niet gebeurt, verwijst men in eerste instantie naar de verantwoordelijkheid van de voordragende instantie. Daarnaast is er bij één instelling een vacante plaats in de Raad van Bestuur/Beheer die na 6 maanden nog niet was ingevuld. Volgens artikel 3 van het Decreet, is de voordrachtprocedure niet langer van toepassing indien een vacante plaats meer dan zes maanden openstaat. Uit de enquête komt duidelijk naar voren dat de instellingen en hun bestuurders de verantwoordelijkheid voor het niet consequent naleven van de normen vervat in het decreet in niet onbelangrijke mate op rekening van het politiek niveau schrijven. Een meer kordate en consequente aanpak dringt zich wellicht op. Het is duidelijk dat het niet volstaat dergelijke decreten uit te vaardigen als diegenen die de finale beslissing in handen hebben ze ook niet toepassen of aandringen om de toepassing ervan te faciliteren.

Vervolgens tonen de resultaten aan dat het aantrekken van vrouwelijke bestuurders geen evidente zaak is. De onderzoeksresultaten wijzen uit dat er geen grote inspanningen worden

geleverd om de dubbele voordracht effectief ingang te doen vinden. Dit blijkt op een directe wijze uit het argumentarium voor het niet naleven van de verplichte dubbele voordracht. Indirect zou dit ook kunnen blijken uit het feit dat een deel van de respondenten stelt dat ze niet weten of het moeilijk is invulling te geven aan de verplichte dubbele voordracht. Door andere respondenten wordt dan weer gewezen op de moeilijkheden van een dergelijke dubbele voordracht. Vooral het feit dat vrouwen te weinig spontaan kandideren voor een bestuursmandaat en dat het hen ontbreekt aan beschikbare tijd (mede in het licht van de omvangrijke vergadertijd) blijken de belangrijkste hinderpalen te zijn.

## **Introductie en permanente vorming bestuurders**

De groeiende eisen inzake professionaliteit en de toenemende complexiteit van de bestuurstaken creëren een groeiende behoefte aan introductie, opleiding en bijscholing van bestuurders.

De bevindingen van dit onderzoek wijken op sommige punten af van de praktijken in de privé-sfeer. De introductie en integratie van nieuwe bestuurders in de Raad van Bestuur/Beheer krijgt relatief weinig aandacht. Slechts een beperkt aantal overheidsinstellingen voorzien een vorm van introductie. Het format hiervan is wel gelijklopend met de courante praktijken in de privé-sector. Er is vooral nog veel werk aan de winkel op het vlak van de permanente bijscholing en vorming. Niettegenstaande de codes daarvoor expliciet pleiten zijn lang nog niet alle organisaties overtuigd van de noodzaak hiervan. Bij een groot deel van de betrokken instellingen krijgen de bestuurders geen kans op permanente bijscholing tijdens het mandaat en dit geldt zowel in de overheidssector als in de privé-sector.

## ***De leidend ambtenaar***

Bij de invulling van een modern overheidsmanagement gaat de aandacht ook uit naar het benoemingsproces van de leidend ambtenaar. De specifieke opmaak van de vragenlijst laat toe het selectieprofiel en -proces voor het aantrekken van een leidend ambtenaar te vergelijken met deze van een kandidaat-bestuurder. De analyse leverde een aantal interessante bevindingen op.

De selectie van een leidend ambtenaar gebeurt duidelijk op een meer professionele manier dan dit het geval is voor een bestuurder. Dit is niet anders in de privé-sector.

Wat het selectieproces betreft, kon vastgesteld worden dat het zoeken naar kandidaat-bestuurders in eerste instantie via het eigen netwerk verloopt terwijl een nieuw leidend ambtenaar vooral gezocht wordt via een publieke aankondiging of via de inschakeling van een selectiebureau. In dit selectieproces spelen de voorzitter van de Raad van Bestuur/Beheer en de voltallige raad een veel uitgesprokener rol dan dit het geval is voor de selectie van bestuurders. Zelfs voor de finale benoemingsbeslissing van een leidend ambtenaar is de Raad van Bestuur/beheer nog prominent betrokken. Wel blijft de "overheid" (Vlaamse regering, minister, andere overheids- of politieke instantie) toch een belangrijke invloed uitoefenen op het

benoemingsproces.

Kijken we naar de criteria die daarbij een rol spelen, dan blijken deze criteria in het algemeen een hogere belangrijkheidscore te krijgen dan dit voor bestuurders het geval is. Wel gaat het om vergelijkbare accenten: in beide profielen wordt de nadruk hoofdzakelijk gelegd op deskundigheid, beschikbaarheid en affiniteit met de publieke sector. “Deskundigheid” komt ook terug als één van de doorslaggevende criteria bij de finale keuze. Aan het aspect “geslacht” wordt weinig tot geen aandacht besteed. Deze laatste bevinding is nog meer uitgesproken in het profiel van de leidend ambtenaar.

## ***Algemene conclusies en aanbevelingen***

Daar waar het onderzoeksthema op het eerste zicht vrij eenvoudig lijkt, heeft dit onderzoek aangetoond dat de structurering en invulling van de bestuurs- en beheersfuncties in Vlaamse overheidsbedrijven een zeer complexe aangelegenheid is. Dit heeft wellicht met meerdere factoren te maken:

- Vooreerst is het duidelijk dat het landschap van Vlaamse overheidsinstellingen zeer divers is. Het gaat immers om vrij heterogene juridische structuren, elk met hun eigenheid qua bestuurs/beheersvormen en verantwoordingsplichten. Ook bestaat een vrij grotere heterogeniteit wat de bevoegde overheidsinstanties betreft, die voor de benoeming van bestuurders/beheerders verantwoordelijk zijn en die toezicht over deze bestuurs/beheersorganen moeten uitoefenen. Dergelijke diversiteit bemoeilijkt elke globale vergelijking.
- Bovendien is er, wat het toepassingsgebied van het quotadecreet betreft, sprake van diverse soorten uitzonderingsclausules. Hierdoor is de transparantie vrij beperkt en dient een omvangrijke en gedetailleerde bevraging en controle uitgevoerd te worden teneinde de naleving van decretale bepalingen te kunnen achterhalen. Zelfs dan is het nog een ingewikkelde opdracht om te achterhalen op welk aantal personen de 1/3-regel van toepassing is.

Alhoewel er in het Kaderdecreet bestuurlijk beleid een eerste aanzet is gedaan om een aantal principes van deugdelijk bestuur te integreren in overheidsinstellingen, ontbreekt momenteel nog een gedetailleerd referentiekader, zoals dit in de privé-sector voorhanden is. Het ontbreken van een standaard referentiekader leidt er dan ook toe dat een diverse set aan overheidsinstellingen op een zeer diverse manier invulling geeft aan het structureren van haar bestuursorganen en -processen.

## **Specifieke conclusies ten aanzien van de huidige plaats en rol van vrouwen in de bestuurs- en beheersorganen van Vlaamse overheidsinstellingen**

Het onderzoek toont sterke en zwakke punten aan wat de vertegenwoordiging van vrouwen in bestuurs-/beheersorganen betreft.

Het goede nieuws is dat de overheidssector op dit vlak beter scoort dan de privé-sector. Daar waar in de beursgenoteerde ondernemingen het gemiddeld aantal vrouwelijke bestuurders op minder dan 1 ligt (0.6), is het overeenkomstig cijfer voor de Vlaamse overheidsinstellingen 3,59. Mogelijkerwijze zijn er hiervoor twee verklaringsgronden:

- Een publieke instelling wordt geacht verantwoording af te leggen tegenover de samenleving, haar politieke vertegenwoordigingsorganen (bv. Parlement) en vertegenwoordigers (verkozen mandatarissen, ministers, enz.). Daar op deze niveaus er veel aandacht uitgaat naar gelijke kansen tussen mannen en vrouwen, vindt dit zorgpunt wellicht ook zijn weerslag op de samenstelling van bestuurs- en beheersorganen waarbij de overheid een rol speelt.
- Bovendien is er door het Decreet van 18 mei 1999 een concrete verplichting gecreëerd inzake een meer evenwichtige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in de beheers- en bestuursorganen van de instellingen, ondernemingen, vennootschappen of verenigingen van de Vlaamse overheid. Het onderzoek heeft duidelijk aangetoond dat het Decreet wel degelijk effect heeft gehad. Het directe effect kan afgeleid worden uit de grotere vertegenwoordiging van vrouwen in bestuursorganen van Vlaamse overheidsinstellingen (zowel in tijdsperspectief als in vergelijking met de privé-sector is sprake van een positieve impact). Indirect heeft het quotadecreet ook positieve spill-over effecten gehad voor de niet onder het Decreet vallende Vlaamse overheidsinstellingen en wellicht ook voor de federale en Waalse overheidsinstellingen. Nu nog hopen dat de relatieve achterstand van vrouwelijke bestuurders in de privé-sector kan leiden tot een “inhaalbeweging” bij de commerciële ondernemingen.

Anderzijds is er nog heel wat ruimte voor verbetering:

- Er werd vastgesteld dat 57% van de instellingen die onder de Decretale regels vallen, de normen terzake naleven. Opvallend hierbij is dat -niettegenstaande de Vlaamse Regering finaal de leden van de Raad van Bestuur/Beheer benoemt- de voordragende instanties zeer divers zijn. Het feit dat de 1/3<sup>de</sup> -2/3<sup>de</sup> regel niet wordt nageleefd wijst erop dat hetzij

de voordragende partij, hetzij de Vlaamse regering in gebreke blijft<sup>12</sup>. Daarnaast geldt evenwel een nuancering. Gezien het Decreet pas van 1999 dateert en de duurtijd van bestuursmandaten wettelijk tot 5 à 6 jaar<sup>13</sup> kan oplopen, is de aanpassing van de bestuursorganen aan een zekere 'time-lag' onderhevig. Deze overgangperiode zal weliswaar in de loop van 2005 verstreken zijn.

- Daarenboven is zowel op basis van het onderzoek als op basis van de Parlementaire bevraging vastgesteld dat er sprake is van heel wat uitzonderingen, c.q. vrijstellingen op de basisregel van minimaal 1/3<sup>de</sup> vrouwen. De vraag dient dan ook gesteld te worden of een hogere graad van verplichte transparantie (met name een expliciete jaarlijkse rapportering van de naleving van het decreet) dan wel een afschaffing van mogelijke uitzonderingen de aangewezen oplossing kan zijn voor deze diffuse situatie.
- Bovendien valt op te merken dat de vrouwelijke bestuurders veel minder leidende functies waarnemen.
- Slechts een beperkt aantal instellingen voldoet aan de decretale bepaling waarbij, in geval van een vacature, één man en één vrouw wordt voorgedragen door de voordragende instantie.
- Tenslotte bleek uit ons onderzoek dat deze thematiek zeker niet 'top of mind' is, maar integendeel, in sommige instellingen in het geheel geen interesse opwekt. Wellicht nog relevanter is dat er noch bij het uitschrijven van een profielschets, noch bij het evalueren van de samenstelling van de Raad van Bestuur/Beheer, enig noemenswaardig belang gehecht wordt aan het geslacht als essentieel criterium.

### ***Mogelijke pistes voor de verdere promotie en vertegenwoordiging van vrouwen in bestuurs- en beheersfuncties***

Diverse mogelijke oplossingen vallen verder te onderzoeken.

- Een eerste oplossing zou erin kunnen bestaan dat de betrokken partijen frequenter op het respecteren van de voorschriften aangesproken worden. Uiteraard is het in eerste instantie de voordragende instantie zelf, de Vlaamse overheid, en haar 'toezichthouder' (Parlement) die daarover moeten waken. Een grotere transparantie omtrent wie verantwoordelijk is voor de voordracht van bestuurders is zeker wenselijk. Toch willen we ook suggereren om te bekijken of de instelling zelf, haar leidend ambtenaar en haar Raad van Bestuur/Beheer niet een belangrijker rol inzake verantwoording kunnen

---

<sup>12</sup> Deze vaststelling berust op de analyse n.a.v. een letterlijke toepassing van art. 4 van het decreet (zie p.7).

<sup>13</sup> De wettelijke maximale mandaatduur van een bestuursfunctie is conform het Wetboek Vennootschappen vastgelegd op 6 jaar. Het Kaderdecreet bestuurlijk beleid gaat uit van een maximale mandaatduur binnen de raden van bestuur van EVA's van 5 jaar.



toebedeeld krijgen. Dit zou bv. kunnen georganiseerd worden via het verplicht stellen -in het kader van de jaarlijkse rapportering aan de Vlaamse Regering- van een expliciete toelichting over de naleving van de bepalingen van het quotadecreet.

- Om een dergelijke frequente toetsing van de naleving van het Decreet te realiseren zou het daarenboven meer dan wenselijk zijn om de transparantie terzake te vergroten. Nu is het bijna een monnikenwerk om juist te kunnen achterhalen welke personen en welke instellingen wel of niet onder toepassing vallen van het Decreet. Een bewijs van de betrokken complexiteit is zeker dat de in dit onderzoek ontvangen reacties op een aantal punten significant afwijken van vergelijkbare reacties op een Parlementaire vraag naar het respect van het quotadecreet<sup>14</sup>.
- Indien Vlaamse overheidsinstellingen de wereldwijde governance aanbeveling inzake herbenoeming van bestuurders naleven, kan van een automatische herbenoeming zonder evaluatie noch motivering geen sprake meer zijn. Dit opent heel wat perspectieven voor een actievere reflectie over de diversiteit van de bestuurs- en beheersorganen. De bezinning over de dubbele voordracht zou dan veel frequenter een punt van aandacht kunnen worden. Ervan uitgaande dat mandaten 5 jaar duren en de Raad meer dan 5 leden telt zou dit gemiddeld kunnen neerkomen op een jaarlijkse bezinning over de herbenoeming, c.q. het aantrekken van nieuwe bestuurders. Als hierover ook jaarlijks moet gerapporteerd worden zijn er heel wat bijkomende hefboomen voorhanden om het finale doel van een evenwichtiger samenstelling van de bestuurs/beheersorganen te bewerkstelligen.
- Een meer open rekrutering, bv. via oproepen binnen netwerken van vrouwen, binnen netwerken van bestuurders enz., ondersteund door een objectief selectieprofiel, kan leiden tot een bredere rekruteringsbasis. Een dergelijke politiek zou kunnen gekoppeld worden aan sensibiliseringsacties bij vrouwen, ook binnen dergelijke gespecialiseerde netwerken, om frequenter te kandideren voor openstaande mandaten. Een dergelijke proactieve aanpak kan hun kans op bestuursmandaten verhogen. Vrouwen moeten zelf het initiatief durven nemen. Daarnaast mogen zij het belang van netwerken niet onderschatten. Vrouwen kunnen eraan werken meer relaties op te bouwen met personen die hun aanstelling tot bestuurder kunnen bevorderen. Tenslotte kunnen potentiële vrouwelijke kandidaten ook extra training of opleiding volgen om bepaalde competenties bij te scholen.

---

<sup>14</sup> Bij een vergelijking van de enquêteresultaten met de bevindingen van een parlementaire bevraging inzake de naleving van het Decreet, bleek dat er voor 5 instellingen (op een totaal van 18) de antwoorden van de Minister en de respondenten niet gelijklopend waren. Voor meer details terzake, zie p. 67 in het basisrapport.

- Er kan geopperd worden om bijkomende sancties voor de niet-naleving van de bepalingen van het quotadecreet in te voeren. Vandaag geldt als enige sanctie dat indien geen dubbele voordracht gedaan wordt, de organisatie, die het recht had de dubbele voordracht te doen, dit recht verliest en de Vlaamse regering in haar plaats een lid mag aanduiden. Indien bovenstaande regulering dankzij hogere transparantie en verantwoording niet voldoende vruchten zou afwerpen, zou er ook kunnen overwogen worden om alsnog een aantal andere sancties te voorzien (zoals dit bijvoorbeeld het geval is voor de vergelijkbare verplichtingen inzake de samenstelling van adviesorganen).
- Meer algemeen is er nog een lange weg af te leggen om de diversiteit naar geslacht meer aandacht te geven. Het grootste struikelblok daarbij lijkt het overtuigen van de mannelijke bestuurders van de redelijkheid en vooral van het nut van deze eisen inzake diversiteit. Zij staan immers het meest terughoudend, zoals bleek uit de negatieve appreciaties ten aanzien van het quotadecreet. Indirect blijkt hun geringere interesse voor deze diversiteit ook uit de veel lagere responsgraad op deze enquête. Een bewustwordings- en sensibiliseringscampagne lijkt hier dan ook aangewezen. Hierbij mogen we niet uit het oog verliezen dat dergelijke acties best kaderen in een breder maatschappelijk debat rond de diversiteit in Raden van Bestuur/Beheer. Dit zou de spill-over effecten van de overheids- naar de privé-sector kunnen stimuleren. Maar een dergelijke bredere inbedding is vooral noodzakelijk omdat sommige bestuursmandaten gekoppeld zijn aan politieke functies of andere leidende functies bij de overheid, zoals leidend ambtenaar of regeringscommissaris. Zolang er daar van geen evenwichtiger vertegenwoordiging van vrouwen sprake is, zal het moeilijk blijven om voor de 'ambtshalve' beklede functies tot een evenwichtiger vertegenwoordiging te komen.

## Een aantal algemene aanbevelingen

Naast de specifieke aanbevelingen om de vertegenwoordiging van vrouwen in bestuurs- en beheersfuncties binnen Vlaamse overheidsinstellingen verder te promoten, kunnen uit dit onderzoek ook een aantal meer algemene aanbevelingen inzake deugdelijk bestuur gedistilleerd worden:

- Zoals vermeld heeft de Vlaamse overheid via het Kaderdecreet bestuurlijk beleid van 18 juli 2003 reeds een eerste aanzet gedaan om een aantal basisprincipes van deugdelijk bestuur in overheidsinstellingen te integreren. Helaas ontbreekt het nog aan een gedetailleerd standaardreferentiekader, zoals dit in de privé-sector voorhanden is. De

recente aanbevelingen voor overheidsinstellingen op OESO-vlak, evenals de Belgische Lippens Code kunnen wellicht een interessante inspiratiebron zijn om hierover verder na te denken en te komen tot een eigen aangepast normenstelsel en referentiekader.

- De groeiende verantwoordelijkheid van bestuurders in het algemeen en het grote tijdsbeslag van mandaten bij overheidsinstellingen in het bijzonder zouden o.i. aanleiding moeten geven tot het in overweging nemen van het niveau van de bestuurdersvergoeding. Zeker in vergelijking met een mandaat in de privé-sector is hier sprake van een wenselijke verhoging van deze vergoeding.
- Het verdient o.i. ook aanbeveling om vanuit de overheidssector een grotere bewustwording en discussie op gang te brengen inzake de onafhankelijkheid van de raad van bestuur en dit om meerdere redenen. Ten eerste zou hierdoor beter aansluiting gevonden worden met de principes van deugdelijk bestuur, zoals die nu reeds gelden en ook ingang hebben gevonden in de privé-sector. De piste van onafhankelijke bestuurders zou er bovendien kunnen toe leiden dat er een einde komt aan de vrij schizofrene positie waarin overheidsbestuurders zich nu bevinden. Enerzijds is er publiekelijk steeds meer kritiek op zogenaamde politieke benoemingen. Anderzijds is het duidelijk dat de overheid een belangrijke rol te spelen heeft in het uitzetten van de krijtlijnen van de organisaties waarvan zij de enige, de controlerende of de referentieaandeelhouder is. Dit is niet anders in de privé-sector. Toch gaan internationale en nationale aanbevelingen inzake corporate governance ervan uit dat deugdelijk bestuur vereist dat zulke controlerende posities -tot op zekere hoogte- met de nodige tegengewichten worden omgeven. Onafhankelijke bestuurders worden gezien als de bewakers van het belang van de betrokken organisatie, zeker wanneer er sprake is van machtige controlerende aandeelhouders of met veel macht beklede managers. Zij fungeren immers als een mechanisme om te garanderen dat er sprake is van voldoende 'checks and balances', zodat met macht beklede partijen geen misbruik maken van hun machtspositie, en eigenbelang laten primeren op de belangen van de organisatie. Bovendien moeten zij instaan voor een objectivering van de besluitvorming. Al deze factoren zijn immers fundamentele principes van corporate governance. Naar analogie met de privé-sector zou dan ook kunnen overwogen worden om naast de 'politieke' bestuurders, die vanuit de controlerende aandeelhouder voorgedragen worden, ook een minimaal aantal (bv. 3) onafhankelijke bestuurders te benoemen, die duidelijk een a-politiek profiel moeten hebben.

De bevindingen van dit onderzoek tonen evenwel aan dat er nog een hele weg af te leggen is in het eenduidig positioneren van de plaats, rol en definitie van onafhankelijke bestuurders. Ook de recente federale wetsvoorstellen en de betrokken parlementaire discussies zijn illustratief in dit

verband. De wetsvoorstellen bevatten i.v.m. de onafhankelijkheid van overheidsbestuurders immers contradictorische bepalingen. Zo wordt bijvoorbeeld verduidelijkt dat de Staat te vaak bestuurders aanstelde die ofwel te onafhankelijk, ofwel te gepolitiseerd waren. Anderzijds wordt ook aangestipt dat het veeleer de aanbeveling verdient de bestuurders die de overheidsaandeelhouders en hun belangen vertegenwoordigen, duidelijk te identificeren in plaats van de mythe van de onafhankelijkheid van de bestuurders in stand te houden.

In het Vlaamse Kaderdecreet bestuurlijk beleid daarentegen is reeds een zeer waardevolle aanzet gedaan in de richting van onafhankelijke bestuurders. Voor de publiekrechtelijk vormgegeven EVA's werd immers voorzien<sup>15</sup> dat de door de Vlaamse regering aangestelde bestuurders onafhankelijke bestuurders kunnen coöpteren.

---

<sup>15</sup> Meer bepaald in het artikel 18§2.

## **BIJLAGE**

# **BIJLAGE 1**

## ***IvB-onderzoeken***

Hieronder vindt u een bondige beschrijving van de twee onderzoeken van het Instituut voor Bestuurders bij de Belgische commerciële ondernemingen.

### ***IvB-onderzoek van 2003-2004 bij beursgenoteerde ondernemingen***

Dit onderzoek kadert in een samenwerkingsverband tussen het Instituut voor Bestuurders en het Verbond van Belgische Ondernemingen en fungeert als een update van het onderzoek naar de corporate governance praktijk uit 1997-1999. Het onderzoeksproject heeft als doel de evolutie op vlak van 'corporate governance' in kaart te brengen, alsook een beter inzicht te krijgen in de diverse bestuursmodellen. Deze inzichten moeten bijdragen tot het ontwikkelen van specifieke 'corporate governance' instrumenten aangepast aan de aard van de onderneming. In een eerste fase werden de beursgenoteerde ondernemingen onderzocht. In totaal waren **81** beursgenoteerde ondernemingen in het onderzoek betrokken. Zij vertegenwoordigden op 31-12-2002 **86,25 %** van de marktkapitalisatie<sup>16</sup>. De steekproef telt **18** ondernemingen uit de BEL-20. Het onderzoek omvatte een schriftelijk en mondeling gedeelte. De meer factuele gegevens werden schriftelijk ondervraagd terwijl de mondelinge vragenlijst de leidraad vormde bij het interview dat per onderneming bij één of meerdere van haar bestuurders wordt afgenomen. De vragenlijsten waren opgebouwd rond de drie luiken van de corporate governance tripod: aandeelhouders, raad van bestuur en management. De vragenlijsten omvatten diverse types vragen: gesloten, open, likertschalen etc. In de mondelinge vragenlijst lag het accent op een open, kwalitatieve bevraging. In totaal waren er in de vragenlijsten meer dan 100 vragen opgenomen.

### ***IvB-onderzoek van 1997-1999 bij alle soorten ondernemingen***

Het doel van dit grootschalig onderzoek was de stand van zaken op vlak van "corporate governance" in België in kaart brengen. In totaal werden ongeveer 500 ondernemingen in België ondervraagd aan de hand van een schriftelijke en mondelinge enquête. Deze steekproef omvatte alle soorten ondernemingen waaronder beursgenoteerde en niet-genoteerde ondernemingen. De vragenlijst integreerde twee luiken, nl. de samenstelling en werking van de Raad van Bestuur en het aandeelhouderschap en\_aandeelhoudersstructuren.

---

<sup>16</sup> Voor 6 ondernemingen, hoofdzakelijk ondernemingen die voordien op Nasdaq Europe genoteerd stonden, was het cijfer van de marktkapitalisatie niet beschikbaar.

De confrontatie van de Belgische praktijk met de corporate governance aanbevelingen en de Belgische wetgeving terzake heeft belangrijke lacunes aan het licht gebracht (bv. werking directiecomité). Bovendien blijken er door een verdere uitdieping van de onderzoeksresultaten in functie van het type onderneming belangrijke verschillen in bestuursstructuren en – technieken te bestaan.