



Ontwerpvoorstel GUBERNA

Richtlijn Vrouwen in Raden van Bestuur

GUBERNA²
INSTITUUT VOOR BESTUURDERS
INSTITUT DES ADMINISTRATEURS

Ontwerpvoorstel van GUBERNA met betrekking tot de toepasbaarheid van de Richtlijn (EU) 2022/2381 inzake Vrouwen in Raden van Bestuur en de maatregelen vereist om de in de Richtlijn vooropgezette doelstellingen te bereiken.

Op 23 november 2022 nam het Europees Parlement de zogenaamde Richtlijn inzake Vrouwen in Raden van Bestuur aan, die in behandeling was geweest sinds 2012, meer bepaald Richtlijn (EU) 2022/2381 van het Europees Parlement en de Raad *inzake het verbeteren van het genderevenwicht bij bestuurders van beursgenoteerde ondernemingen en daarmee samenhangende maatregelen*.

Deze Richtlijn moet worden omgezet in nationale wetgeving voor 28 december 2024. Momenteel wordt een wetsvoorstel voorbereid. Met dit ontwerpvoorstel, en omwille van de hierna uiteengezette redenen, raadt GUBERNA aan om te opteren voor de implementatie van een *soft law* benadering door middel van aanpassingen aan de Corporate Governance Code 2020.

Dit voorstel bouwt voort op eerdere standpunten en aanbevelingen van GUBERNA. Voor een overzicht van deze standpunten, gelieve u onze website te raadplegen:

<https://www.guberna.be/nl/zoeken/DIVERSITY>.

1. Motivering van de Richtlijn

De Richtlijn beoogt de toepassing te verzekeren van het principe van gelijke kansen voor mannen en vrouwen¹ en een **genderevenwichtige vertegenwoordiging te bereiken in leidinggevende functies**, door een **aantal procedurele vereisten** in te voeren met betrekking tot **de selectie van kandidaten** voor benoeming of verkiezing in bestuursfuncties, op basis van transparantie en verdienste. Door deze Richtlijn handelt de Europese Unie in overeenstemming met het algemene beginsel van niet-discriminatie, zoals weergegeven in het Verdrag betreffende de Werking van de Europese Unie. Artikel 10 van dit Verdrag bepaalt dat bij de bepaling en de uitvoering van haar beleid en optreden streeft de Unie naar bestrijding van iedere discriminatie op grond van geslacht, ras of etnische afkomst, godsdienst of overtuiging, handicap, leeftijd of seksuele gerichtheid.

¹ Gendergelijkheid is een van de fundamentele waarden van de Europese Unie en maakt deel uit van de primaire wetgeving van de EU (Conclusies van de Raad van 7 maart 2011 over het Europees Pact voor Gendergelijkheid (2011-2020), 2011/C 155/02, ad 1; Europese Commissie, Mededeling van de Commissie aan het Europees Parlement, de Raad, het Europees Economisch en Sociaal Comité en het Comité van de Regio's: Een Unie van gelijkheid: strategie voor gendergelijkheid 2020-2025, COM (2020) 152 final, ad 1; artikel 2 en 3, lid 3 VEU en art. 8 VwEU; art. 23 van het EU-Handvest van de grondrechten; art. 2 en 3 van het Verdrag van Amsterdam).

Eerder spoorde het Europees Parlement, in zijn resolutie van 6 juli 2011 inzake vrouwen en leidinggevende functies in het bedrijfsleven, bedrijven aan om de kritische drempel van 30% vrouwelijk lidmaatschap van bestuursorganen te bereiken tegen 2015 en 40% tegen 2020. Het deed een oproep aan de Commissie, **indien de stappen gezet door de bedrijven en de Lidstaten onvoldoende werden bevonden, om tegen 2012 wetgeving voor te stellen, met inbegrip van quota**. Het zou belangrijk zijn dat dergelijke wetgeving **op tijdelijke basis** zou worden geïmplementeerd en zou dienen als katalysator voor verandering en voor snelle hervormingen, bedoeld om hardnekkige genderongelijkheden en stereotypen in de economische besluitvorming te elimineren.

Het Europees Parlement **herhaalde zijn oproep voor wetgeving** in zijn resoluties van 13 maart 2012 en 21 januari 2021.

In haar mededeling van 4 maart 2021 getiteld *Actieplan voor de Europese Pijler van Sociale Rechten*, wees de Commissie erop dat, om tegen 2030 de algemene doelstelling te behalen van een tewerkstellingsgraad van minstens 78% bij de bevolking van de Unie met een leeftijd tussen 20 en 64 jaar, het noodzakelijk is om ernaar te streven om **de gender-tewerkstellingskloof minstens te halveren in vergelijking met 2019**.

Met dat doel voor ogen, is het de verwachting dat het verbeteren **van de participatie van vrouwen in de economische besluitvorming**, in het bijzonder in bestuursorganen, een **positief overloopeffect zou hebben op de tewerkstelling van vrouwen** in de desbetreffende ondernemingen en doorheen de hele economie.

2. Maatregelen opgelegd door de Richtlijn

De Richtlijn voert **twee alternatieve doelstellingen** in, afhankelijk van **de keuze van de Lidstaten**², te bereiken tegen 30 juni 2026 :

- » Ofwel zorgt de nationale wetgeving ervoor dat vrouwen³ **minstens 40% van de niet-uitvoerende functies** bekleden
- » Ofwel zorgt de nationale wetgeving ervoor dat vrouwen **minstens 33% van alle bestuursmandaten bekleden, zowel uitvoerende als niet-uitvoerende**⁴.

² Artikel 5(1) van de Richtlijn

³ De Richtlijn gebruikt de terminologie *ondervertegenwoordigd geslacht*. In deze fase van de maatschappelijke evolutie gaat het, in zakelijke context, enkel over vrouwen. Daarom zullen wij de term vrouwen gebruiken, omwille van de duidelijkheid, ook al werd in Frankrijk een precedent geschapen waarbij de stad Parijs werd gesanctioneerd voor een onevenwichtig promotiebeleid in het nadeel van het mannelijk geslacht (https://www.lemonde.fr/politique/article/2020/12/11/la-ville-de-paris-mise-a-l-amende-pour-avoir-nomme-trop-de-directrices_6063019_823448.html).

⁴ Aantallen moeten worden afgerond overeenkomstig een tabel die bij de Richtlijn is gevoegd.

Voor beursgenoteerde ondernemingen die niet onderworpen zijn aan de tweede doelstelling, dienen de Lidstaten te verzekeren dat **individuele kwantitatieve doelstellingen worden vastgelegd, met het oog op een beter genderevenwicht onder niet-uitvoerende bestuurders, die moeten behaald worden tegen 30 juni 2026⁵**.

Om (één van) de alternatieve doelstellingen te bereiken, maakt de Richtlijn gebruik van verschillende **middelen, waaronder positieve actie⁶** :

(i) Aanpassing van het **selectieproces voor kandidaten** voor benoeming in of verkiezing tot functies van bestuurder:

- » Het vooraf organiseren van een **selectieproces** dat een vergelijkende beoordeling toelaat gebaseerd op **heldere, neutraal geformuleerde en ondubbelzinnige criteria** die op **niet-discriminerende wijze** gedurende het gehele selectieproces worden toegepast
- » **Voorrang voor vrouwen** indien er gekozen wordt tussen kandidaten die gelijk gekwalificeerd zijn qua geschiktheid, bekwaamheid en beroepsprestaties ⁷
- » **Verplichting om de kandidaten te informeren** over de kwalificatiecriteria, de vergelijkende beoordeling en, indien relevant, de overwegingen om uitzonderlijk de balans te doen overhellen in het voordeel van een mannelijke kandidaat
- » **Omkering van de bewijslast** in het voordeel van afgewezen vrouwelijke kandidaten voor de rechtbank of een andere bevoegde autoriteit
- » **Informatie aan de aandeelhouders of werknemers** die moeten stemmen over de benoeming of verkiezing van bestuurders over de verplichtingen die zijn opgenomen in de Richtlijn

(ii) **Versterkte rapportering**

- » Jaarlijks te verstrekken informatie aan de bevoegde autoriteiten en op de website van de onderneming over de man-vrouwverhouding in hun raden, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders, en over de maatregelen die zijn genomen voor het verwezenlijken van de toepasselijke doelstellingen
- » Dezelfde informatie kan worden gedeeld via het Corporate Governance Statement, indien van toepassing

⁵ Artikel 5(2) van de Richtlijn. Overeenkomstig overweging 46 bij de Richtlijn: *Met het oog op het verbeteren van het genderevenwicht bij bestuurders die betrokken zijn bij het dagelijks bestuur, dienen beursgenoteerde ondernemingen te worden verplicht individuele kwantitatieve doelstellingen vast te stellen met betrekking tot een evenwichtiger gendervertegenwoordiging bij uitvoerende bestuurders, teneinde die doelstellingen uiterlijk op de in deze richtlijn vastgestelde datum te verwezenlijken. Die doelstellingen moeten ondernemingen helpen tastbare vooruitgang te boeken ten opzichte van hun huidige situatie. Die verplichting mag niet van toepassing zijn op de beursgenoteerde ondernemingen die de doelstelling van 33% voor alle bestuurders, uitvoerend of niet-uitvoerend, willen halen.*

⁶ Artikel 6 en 7 van de Richtlijn

⁷ Tenzij, in uitzonderlijke gevallen, zwaarder wegende juridische redenen, zoals het nastreven van ander diversiteitsbeleid dat wordt ingeroepen in het kader van een objectieve beoordeling, waarbij rekening wordt gehouden met de specifieke situatie van een kandidaat van het andere geslacht, en die stoelt op niet-discriminerende criteria, de voorkeur uiteindelijk naar de kandidaat van het andere geslacht doen uitgaan.

Om de maatregelen doeltreffend te maken, moeten de Lidstaten regels vastleggen inzake doeltreffende, evenredige en afschrikkende sancties⁸ bij inbreuken, en ervoor zorgen dat deze worden geïmplementeerd.

Met dat doel voor ogen, herinnert de Richtlijn eraan dat positieve actie wettelijk toegelaten is:

- » Het **Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie**⁹ staat positieve actie toe door de Lidstaten toe te laten om maatregelen aan te houden of aan te nemen die specifieke voordelen toekennen teneinde het voor het ondervertegenwoordigde geslacht gemakkelijker te maken om een beroepsactiviteit uit te oefenen, of teneinde nadelen in de beroepsloopbaan te voorkomen of te compenseren.
- » Het **Handvest van de Grondrechten van de Europese Unie**¹⁰ bepaalt dat gelijkheid tussen mannen en vrouwen moet verzekerd worden in alle domeinen en dat het principe van gelijkheid niet kan beletten dat maatregelen worden aangehouden of ingevoerd die voorzien in specifieke voordelen voor het ondervertegenwoordigde geslacht.
- » In zijn rechtspraak over positieve actie en de verenigbaarheid daarvan met het principe van non-discriminatie op basis van geslacht, aanvaardde **het Hof van Justitie van de Europese Unie** dat in bepaalde gevallen voorrang kan worden gegeven aan het ondervertegenwoordigde geslacht bij selecties voor tewerkstelling of promotie, op voorwaarde dat de kandidaat van het ondervertegenwoordigde geslacht gelijk gekwalificeerd is in vergelijking met de concurrent van het andere geslacht qua geschiktheid, bekwaamheid en beroepsprestaties, dat de voorrang niet automatisch en onvoorwaardelijk is maar kan worden opgeheven indien redenen specifiek voor een individuele kandidaat van het andere geslacht de balans kunnen doen omslaan in het voordeel van die kandidaat, en dat de kandidatuur van elke kandidaat wordt onderworpen aan een objectieve beoordeling die de selectiecriteria specifiek toepast op de individuele kandidaten.

⁸ Artikel 8 van de Richtlijn. Met inbegrip van, maar niet beperkt tot boetes of de mogelijkheid voor een rechterlijke instantie om een beslissing te vernietigen.

⁹ Artikel 157(4) van het Verdrag

¹⁰ Artikel 23 van het Handvest

3. Toepassingsgebied van de Richtlijn

De maatregelen zijn beperkt tot **beursgenoteerde ondernemingen** waarvan de aandelen in één of meer lidstaten zijn toegelaten tot de handel op een gereguleerde markt, met uitzondering van KMO's¹¹.

De rol van beursgenoteerde ondernemingen in die context wordt verantwoord door twee voornamelijk redenen: (i) beursgenoteerde ondernemingen hebben een **bijzonder economisch belang, zichtbaarheid en invloed op de markt als geheel**. Dergelijke ondernemingen zetten standaarden voor de bredere economie en men kan verwachten dat hun werkwijzen worden gevolgd door andere types van ondernemingen en (ii) **het publieke karakter van beursgenoteerde ondernemingen** rechtvaardigt dat zij, in het algemeen belang, in ruimere mate onderhevig zijn aan regelgeving¹².

4. Belang van genderevenwicht

Academisch onderzoek benadrukt sinds lang het belang van een zekere graad van diversiteit in besluitvormende organen¹³.

Met betrekking tot genderdiversiteit werd de positieve bijdrage ervan tot tastbare (financiële) resultaten lang ter discussie gesteld. Meer en meer blijkt echter uit onderzoek dat genderquota voor bestuursorganen van ondernemingen wel degelijk positieve implicaties hebben voor de betrokken ondernemingen: de aanwezigheid van vrouwen in bestuursorganen wordt geassocieerd met efficiëntere corporate governance methodes¹⁴, meer duurzaamheid¹⁵ en, in sommige landen, zelfs lagere kapitaalkosten¹⁶.

In ieder geval gaat de doelstelling van genderdiversiteit in besluitvormingsorganen, zoals bevestigd door de Richtlijn, veel verder dan overwegingen over economische resultaten of corporate governance. Deze aloude zoektocht naar diversiteit is van maatschappelijk belang en raakt aan de fundamentele waarden van de Europese Unie.

¹¹ Artikel 2 van de Richtlijn. Een KMO is een onderneming met minder dan 250 werknemers en een jaaromzet van maximaal 50 miljoen euro of een jaarlijks balanstotaal van maximaal 43 miljoen euro (artikel 3(8) van de Richtlijn).

¹² Overweging 27 bij de Richtlijn.

¹³ Goyal, R., Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2019). Board Effectiveness in FTSE 250 Companies: Diversity May Hold The Key. In A. Levrau, & S. Gobert (Eds.), *Liber Amicorum L. Van den Berghe*, Intersentia.

¹⁴ Atinc, G., Srivastav, S., & Taneja, S. (2022). The impact of gender quotas on corporate boards: a cross-country comparative study, *Journal of Management and Governance*, 26, 685–706. <https://doi.org/10.1007/s10997-020-09562-6>

¹⁵ Uit onderzoek blijkt dat genderdiverse bestuursorganen niet alleen bijdragen aan verbeteringen in financiële prestaties (Terjesen et al., 2016), maar ook in alle drie de dimensies van ESG, d.w.z. milieuprestaties (Glass et al., 2016), maatschappelijke prestaties (Bruna et al., 2022) en corporate governance (Adams en Ferreira, 2009; Atinc et al., 2021).

¹⁶ Sarang, A., Aubert, N., & Hollandts, X. (2023). Board gender diversity and the cost of equity, what difference does gender quota legislation make? *International Journal of Finance & Economics*, 1-21. <https://doi.org/10.1002/ijfe.2774>

Zoals aangegeven in de Richtlijn, zijn in de nasleep van de COVID-19 crisis **gendergelijkheid en inclusief leiderschap van groter belang dan ooit, op één lijn met de noodzaak om ten volle gebruik te maken van de beschikbare talentenpool, van zowel vrouwen als mannen.** Uit onderzoek blijkt dat inclusie en diversiteit herstel en weerbaarheid mogelijk maken. Deze zijn van vitaal belang voor het verzekeren van de economische concurrentiekracht van de Unie, voor het aanmoedigen van innovatie en voor het verbeteren van professionele standaarden in bestuursorganen.

5. Actuele situatie in België

In een wereldwijde context van structurele ondervertegenwoordiging van vrouwen in besluitvormingsorganen is België een **voorloper** op het vlak van genderquota, met de invoering in 1994 van genderquota op verkiezingslijsten.

In 2011 deed de Belgische Commissie Corporate Governance de aanbeveling om een streefcijfer van 30% vrouwelijke vertegenwoordiging in bestuursorganen op te nemen in de Corporate Governance Code, waaraan tegen 2018 moest worden voldaan. Door de invoering van verplichte genderquota in de Belgische wetgeving in 2011 verloor de aanbeveling haar relevantie.

Als gevolg van de wet op de genderquota, die van toepassing is op beursgenoteerde ondernemingen, overheidsbedrijven en de Nationale Loterij, werd er **aanzienlijke vooruitgang** geboekt op het vlak van de aanwezigheid van vrouwelijke (niet-uitvoerende) bestuurders in de bestuursorganen van beursgenoteerde ondernemingen.

Volgens de voorlopige resultaten van de 2023 Monitoring Study van GUBERNA¹⁷, evolueerden de resultaten als volgt:

- » Percentage van vrouwelijke bestuurders in bestuursorganen:
van 7,2% in 2008 naar 26% in 2022¹⁸
- » Percentage van ondernemingen die het quotum van 33% respecteren:
van 9,7% in 2008 tot 93% in 2022

¹⁷ Uitgevoerd door GUBERNA voor de Commissie Corporate Governance, resultaten nog niet gepubliceerd.

¹⁸ Merk op dat deze cijfers de volledige raad van bestuur behelzen en dus ook de uitvoerende bestuurders die hierin zetelen. Volgens de monitoringstudie van 2022 maken zij in totaal 14,5% uit van alle bestuurders binnen de onderzochte raden van bestuur van Belgische, beursgenoteerde bedrijven. Echter bestaat deze groep uitvoerende bestuurders slechts voor 11,11% uit vrouwen.

De situatie is echter totaal verschillend voor wat uitvoerende managementteams betreft. Uit de studie gepubliceerd door JUMP in juni 2023, *BEL 20 Representation of women at the top*¹⁹, blijkt:

- » dat het aantal vrouwen in directiecomités in maart 2023 beperkt is tot **16,7%**
- » dat **meer dan de helft** van de directiecomités in 2020 **geen vrouwen** telden
- » dat in datzelfde jaar **82%** van de directiecomités uitsluitend uit mannen bestond of **maximaal één vrouw telde**²⁰.

Voor het uitvoerend management is de situatie inderdaad veel complexer dan voor niet-uitvoerende bestuursmandaten, die van nature voor een bepaalde (kortere) duur zijn, terwijl managementfuncties meestal gebaseerd zijn op (langere) loopbaanontwikkelingen en idealiter het resultaat zijn van interne promoties.

6. Reikwijdte van de omzetting in Belgische wetgeving

Een vraag die wordt opgeworpen, betreft de reikwijdte van de toepasbaarheid van de doelstellingen en maatregelen die door de Richtlijn worden bepaald, indien omgezet in Belgisch recht, en in het bijzonder de vragen: **binnen een beursgenoteerde onderneming, op wie is de Richtlijn van toepassing? Wie zijn de bestuurders waarop de Richtlijn doelt, naar Belgisch recht?**

Volgens de Richtlijn²¹ worden de begrippen **raad, bestuurder en (niet-)uitvoerende bestuurder** als volgt gedefinieerd:

- (2) “raad” betekent: een bestuurlijk, leidinggevend of toezichhoudend orgaan van een beursgenoteerde onderneming;
- (3) “bestuurder” betekent: een lid van een raad, met inbegrip van een lid dat werknemersvertegenwoordiger is;
- (4) **“uitvoerend bestuurder” betekent: een lid van een monistisch bestuur** dat zich bezighoudt met het dagelijks bestuur van een beursgenoteerde onderneming of, in geval van een **dualistisch bestuursmodel**, een lid van de raad dat managementfuncties van een beursgenoteerde onderneming vervult;
- (5) “niet-uitvoerend bestuurder” betekent: een lid van een monistisch bestuur dat geen uitvoerend bestuurder is of, in geval van een dualistisch bestuursmodel, een lid van de raad dat toezichhoudende functies van een beursgenoteerde onderneming vervult;
- (6) “monistisch bestuur” betekent: een enkele raad die zowel de functie van bestuurder als de toezichhoudende functie binnen een beursgenoteerde onderneming vervult;

¹⁹ <http://jump.eu.com/bel20-representation-women-top/>

²⁰ Intern van GUBERNA verkregen gegevens bevestigen deze gegevens. In december 2020 waren 14,6% van de uitvoerende leden van het Comité in BEL 20 ondernemingen vrouwen. Daarenboven bestonden 16% van de uitvoerende leden van bestuursraden uit vrouwen.

²¹ Artikel 3 van de Richtlijn

(7) “dualistisch bestuursmodel” betekent: een stelsel waarbij de functie van bestuurder en de toezichhoudende functie binnen een beursgenoteerde onderneming door twee afzonderlijke raden worden vervuld.

Volgens deze definities moeten de bestuurders waarop de in de Richtlijn vooropgestelde drempels doelen, **ofwel lid zijn van een monistisch bestuur, ofwel van een dualistisch bestuur.**

Onder de Belgische vennootschapswetgeving (Wetboek van vennootschappen en verenigingen) betekent dit dat zij ofwel lid moeten zijn van de raad van bestuur / conseil d’administration in een monistisch systeem, ofwel lid moeten zijn van de bestuursorganen in een dualistisch systeem: *raad van toezicht / conseil de surveillance of directieraad / conseil de direction.*

Het Uitvoerend Management, zoals we dat aantreffen in de meeste genoteerde ondernemingen die georganiseerd zijn volgens het monistische systeem, is echter geen lid van de Raad van Bestuur (met uitzondering van de Gedelegeerde Bestuurder op wie – als enkeling – de drempel niet van toepassing zal zijn).

Dit betekent in de praktijk dat **de optie die aan de Belgische wetgever werd gegeven** om te kiezen voor een drempel van 33% voor alle, inclusief uitvoerende bestuursmandaten, weinig of geen **effect zou hebben voor Belgische beursgenoteerde ondernemingen** omdat de gevolgen ervan **bepakt zouden blijven** tot de ondernemingen waar de “uitvoerende bestuurders” lid zijn van een formeel bestuursorgaan. Dit is dan enkel het geval voor de financiële sector en de beursgenoteerde ondernemingen die voor een **dualistisch systeem** hebben gekozen ²².

Een alternatieve interpretatie zou kunnen zijn dat het begrip raad **ruimer moet worden geïnterpreteerd** dan volgens de Belgische orgaantheorie/ théorie de l’organe. Het zou dan **alle vormen van bestuursorganen** omvatten, ook die welke niet door het vennootschapsrecht worden geregeld maar die de facto de hoogste managementfuncties vervullen. Deze interpretatie kan worden gebaseerd op de definitie van de raad als elk soort orgaan, en op een aantal overwegingen van de Richtlijn die de goedkeuring ervan motiveren, zoals:

- » (31) De raad van beursgenoteerde ondernemingen kan in de lidstaten op verschillende manieren zijn samengesteld; het belangrijkste onderscheid is dat tussen het dualistische model, met een raad van bestuur en een raad van toezicht, en het monistische model, waarbij de bestuurs- en toezichhoudende functies door een enkele raad worden uitgeoefend. Er zijn ook gecombineerde stelsels, die kenmerken van beide modellen vertonen of ondernemingen de keuze uit verschillende modellen laten. Deze richtlijn dient van toepassing te zijn op **alle in de lidstaten bestaande soorten raden.**

²² Following companies have made the choice of the dual system (in December 2022): Umicore (BEL 20), Euronav (BEL Mid), Intervest Offices & Warehouses (BEL Mid), TINC NV (BEL Mid)

- » (32) Bij alle modellen voor raden wordt de **jure of de facto** onderscheid gemaakt tussen uitvoerende bestuurders, die betrokken zijn bij het dagelijks bestuur van de onderneming, en niet-uitvoerende bestuurders, die een toezichthoudende functie hebben en niet betrokken zijn bij het dagelijks bestuur van de beursgenoteerde onderneming. Deze richtlijn is erop gericht het genderevenwicht te verbeteren **in beide categorieën bestuurders**. Om het juiste evenwicht te bereiken tussen de behoefte aan meer genderevenwicht in raden en de noodzaak de bemoeienis met het dagelijks bestuur van een onderneming zo gering mogelijk te houden, maakt deze richtlijn een onderscheid tussen die twee categorieën bestuurders.

Zowel het antwoord van staatssecretaris Marie-Colline Leroy op de parlementaire vraag van Els Van Hoof²³ als de persmededeling van 8 september 2023 waarin de invoering in de Belgische wetgeving wordt aangekondigd van een genderquotum in managementcomités in combinatie met een verhoging van het quotum voor raden van bestuur²⁴, laten echter denken dat de Belgische wetgever in dit stadium de eerste interpretatie onderschrijft, in overeenstemming met het Belgische vennootschapsrecht, maar bereid lijkt om verder te gaan dan de minimumvereisten²⁵ die door de Richtlijn worden opgelegd.

7. Voorstel

GUBERNA erkent dat het vanuit maatschappelijk oogpunt belangrijk is om maatregelen te implementeren om de participatie van vrouwen in alle leidinggevende functies op korte termijn te versterken en de genderdiversiteit en inclusie in alle lagen van de onderneming te verbeteren.

GUBERNA erkent ook expliciet dat het bewezen is dat quota een effectief middel zijn om positieve resultaten te behalen wat de maatschappelijke waarde van gendergelijkheid betreft.

GUBERNA onderschrijft dus de doelstellingen van de Richtlijn.

Niettemin wijst GUBERNA erop dat rekening moet worden gehouden met de flexibiliteit die bedrijven nodig hebben om de maatregelen aan te passen aan hun specifieke situatie om hun veerkracht en concurrentievermogen te waarborgen.

²³ <https://www.dekamer.be/doc/CCRA/pdf/55/ac1139.pdf> (voir pages 31 et 32 – 28 Question de Els Van Hoof à Marie-Colline Leroy (Égalité des genres, Égalité des chances et Diversité) sur “Les quotas pour les comités de direction” (55037698C)).

²⁴ <https://www.tijd.be/politiek-economie/belgie/federaal/quota-voor-bel20-directies-op-tafel-zeker-eeen-op-drie-moet-vrouw-zijn/10491357.html>
<https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/economie/vers-un-minimum-d-un-tiers-de-femmes-dans-les-directions-des-entreprises-du-bel-20/10491286.html>

²⁵ Artikel 9 van de Richtlijn staat de lidstaten toe bepalingen in te voeren of te handhaven die gunstiger zijn dan deze van de Richtlijn

GUBERNA stelt dus voor maximaal gebruik te maken van soft law instrumenten om de doelstelling van de Richtlijn te verwezenlijken.

GUBERNA beveelt in het bijzonder aan om de doelstelling van 33% van alle bestuurdersfuncties samen, met inbegrip van zowel niet-uitvoerende als uitvoerende functies, te bereiken door de wijziging van de Belgische Corporate Governance Code 2020. Uitvoerende functies moeten in deze context worden begrepen als alle uitvoerende functies die betrokken zijn bij het uitvoerend management van de onderneming – *de jure of de facto* – in overeenstemming met overwegingen 31 en 32 van de Richtlijn.²⁶

Om te voldoen aan het voorschrift van de richtlijn om te kiezen voor een van beide doelstellingen van artikel 5, lid 1, zou bovendien de doelstelling dat 40% van de niet-uitvoerende bestuursfuncties moet worden bekleed door het ondervertegenwoordigde geslacht worden omgezet in nationale wetgeving, wat zou leiden tot de wijziging van artikel 7:86 van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen.

Verschillende motieven pleiten voor een soft-law benadering:

- » De te verwachten beperkte doeltreffendheid van de omzetting van de tweede doelstelling van de Richtlijn (nationale wetgeving zorgt ervoor dat vrouwen ten minste 33% van alle bestuursfuncties bekleden, zowel uitvoerende als niet-uitvoerende) in het Belgische vennootschapsrecht, zoals hierboven beschreven.
- » De Belgische Corporate Governance Code 2020 richt zich in zijn bepalingen betreffende het uitvoerend management uitdrukkelijk tot alle *uitvoerende bestuurders en leden van een directiecomité*²⁷, ongeacht of deze bestuurders lid zijn van een uitvoerend orgaan in overeenstemming met de Belgische vennootschapswetgeving. Beursgenoteerde ondernemingen moeten daarom consequent zijn en vrijwillige maar transparante en strikte maatregelen aanvaarden om de implementatie van genderevenwicht binnen hun uitvoerend management te versnellen. De resultaten van onderzoek in Noorwegen suggereren dat wanneer quota op vrijwillige basis worden toegepast, ze positieve effecten hebben op de bedrijfsprestaties²⁸.
- » De toepassing van de Belgische Corporate Governance Code is niet vrijblijvend. Het is meer dan zelfregulering in die zin dat het wettelijk verplicht is voor beursgenoteerde ondernemingen om in hun openbaar jaarverslag te rapporteren over de naleving van de Code 2020 en daarbij aan te geven waar en wanneer ze voor andere maatregelen hebben gekozen en waarom ze

²⁶ Het wetsvoorstel van 9 december 2020 tot invoering van genderquota voor de directiecomités van autonome overheidsbedrijven en de Nationale Loterij, DOC 55 1693/001, beoogt reeds de minimumdoelstelling van 33% voor autonomie overheidsbedrijven en de Nationale Loterij. <https://www.dekamer.be/FLWB/PDF/55/1693/55K1693001.pdf>

²⁷ Belgian Corporate Governance Code 2020, definities, p 6

²⁸ Garcia-Blandon, J., Argiles-Bosch, J., Ravenda, D., & Rodriguez-Perez, G. (2023). Female directors, board-gender quotas and firm performance: evidence from Norway, *Economic Research*, 36(1), 1-19. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2142822>

voor deze maatregelen hebben gekozen²⁹. Naast mogelijke juridische gevolgen die zouden voortvloeien uit het gebrek aan juridische conformiteit van het jaarverslag (waaronder aansprakelijkheid van bestuurders), kan de transparantie die wordt gewaarborgd door het publieke karakter ervan markteffecten genereren. Het is ook bewezen dat het “pas toe of leg uit”-principe goed werkt in België³⁰. De Commissie Corporate Governance controleert jaarlijks de toepassing van de Code 2020 en de kwaliteit van de toelichtingen en volgt de voortdurende verbetering van de *best practices* door de Belgische beursgenoteerde ondernemingen op de voet.

- » Los van alle juridische interpretaties en discussies heeft de *soft law*-benadering vier belangrijke voordelen:
 - (i) Het stelt ondernemingen in staat om de stappen die moeten worden genomen om de doelstellingen te bereiken, op maat te maken
 - (ii) Het zorgt voor een adequate opvolging door de Commissie Corporate Governance en een meer flexibele aanpassing wanneer dat nodig zou zijn
 - (iii) Het zorgt voor transparantie ten aanzien van de financiële markten en de relevante belanghebbenden, waaronder vrouwen
 - (iv) Het voorkomt het ontstaan van zogenaamde ontkoppelingspraktijken waarbij bedrijven publiekelijk beweren inspanningen te leveren terwijl ze deze niet volledig internaliseren³¹

De voorgestelde maatregelen zouden in overeenstemming zijn met de maatregelen die in de Richtlijn worden voorgesteld, incl. het vastleggen van individuele kwantitatieve doelstellingen, om het doel te bereiken van 33% vrouwen in niet-uitvoerende en uitvoerende bestuursfuncties samen.

Zoals door onderzoek is bevestigd, zijn de invoering van doelstellingen en de publieke controle op de naleving ervan belangrijk om de doeltreffendheid van genderevenwicht in de besluitvorming te garanderen³².

Dit zou echter niet volstaan: om te voorkomen dat het voordeel van quota wordt beperkt tot de reikwijdte van het quotum³³, beveelt GUBERNA ook aan om in de Corporate Governance Code of middels een toelichtende nota een aantal *best practices* op te nemen om een breder bereik van

²⁹ Artikel 3:6 § 2 van het Wetboek Vennootschappen en Verenigingen

³⁰ In tegenstelling tot Nederland, waar de Sociaal-Economische Raad in 2018 concludeerde dat het streefcijfer vooropgesteld door de Nederlandse *soft law* niet werd gehaald omdat het “*pas toe of leg uit*”-mechanisme niet goed werkt en slechts een beperkt aantal ondernemingen de wetgeving naleefde. De Raad stelde twee maatregelen voor: (1) verplichte quota voor raden van commissarissen van beursgenoteerde ondernemingen en (2) *passende en ambitieuze doelstellingen* voor de raden van bestuur en raden van commissarissen van grote ondernemingen (van 't Foort-Diepeveen, R.A. (2021). Gender quotas for corporate boards: A comparison between Belgium and the Netherlands. *European Company Law Journal*, 18(4), 125-139. <https://doi.org/10.54648/eucl2021016>)

³¹ S. Terjesen, R. Aguilera, R. Lorenz, Legislation a Woman's seat on the board: Institutional Factors Driving Gender Quotas for Boards of Directors, *J Business Ethics*, 2015, p. 246

³² Een ander alternatief om de doeltreffendheid te vergroten, is het invoeren van een geloofwaardige dreiging dat hard law quota zullen opgelegd worden indien de diversiteitsdoelstellingen niet worden gehaald (Mensi-Klarbach, H., Leixnering, S., Schiffinger, M. (2021). The Carrot or the Stick: Self-regulation for Gender-Diverse Boards via Codes of Good Governance. *Journal of Business Ethics*, 170, 577-593. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04336-z>)

³³ Volgens onderzoek kunnen quota, hoe effectief ook, leiden tot silo's van gelijkheid en hebben ze niet noodzakelijk een overloopeffect (Seierstad, C., Healy, G., Le Bruyn Goldeng, E., Fjellvaer, H. (2021) A quota silo or positive equality reach? The equality impact of gender quotas on corporate boards in Norway. *Hum Resour Manag Journal*, 31, 165-186. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12288>)

gelijkheid op de werkvloer te bevorderen, door middel van cultuurverandering met een focus op diversiteit en inclusie. Dit omvat het opstellen van een gendergelijkheidsbeleid om een genderevenwicht te bereiken op alle niveaus³⁴, gekoppeld aan maatregelen³⁵ die gericht zijn op systemische verandering (zoals het op de agenda van de raad van bestuur zetten van gendergelijkheid en diversiteit, het implementeren van managementopleidingen, het ontwikkelen van HR-strategieën om gerichte werving aan te moedigen, het opzetten van mentorprogramma's en loopbaanbegeleiding voor vrouwen, enz.).

GUBERNA beveelt aan om dergelijke soft law bepalingen op korte termijn van kracht te laten worden om ondernemingen te stimuleren de nodige maatregelen te nemen om de beoogde resultaten te bereiken binnen de door de richtlijn vastgestelde termijn (30 juni 2026), onder voorbehoud van de toepassing van het "pas toe of leg uit"-beginsel.

Ten slotte beveelt GUBERNA aan om het toepassingsgebied van gendergelijkheidsbeleid en systemische veranderingsgerichte maatregelen uit te breiden tot andere dan beursgenoteerde bedrijven. Alle grote bedrijven, of ze nu publiek of privaat eigendom zijn, hebben een leidende rol ten opzichte van de markt als geheel. Voor niet-beursgenoteerde bedrijven bestaat er vandaag natuurlijk geen wettelijk onderbouwd soft law-kader. Relevant beleid, maatregelen en adequate verslaglegging, kunnen echter worden aangemoedigd via vrijwillige governance codes, zoals de Code Buysse³⁶, die publieke monitoring van de voortgang mogelijk maken.

34 Wat verder gaat dan artikel 3:6 § 2, 6° van het Wetboek Vennootschappen en Verenigingen, volgens hetwelk de reikwijdte van het diversiteitsbeleid dat moet worden ontwikkeld overeenkomstig het "pas toe of leg uit"-principe, beperkt is tot de leden van de raad van bestuur, of, in voorkomend geval, de raad van toezicht en de directieraad, de personen belast met de leiding en de personen belast met het dagelijks bestuur (gestion journalière) van de vennootschap.

35 Onderzoek wijst uit dat diversiteitstrainingen alleen succesvol zijn om gelijkheid te bevorderen als ze gepaard gaan met relevante systemische veranderingen (A. Kalev, F. Dobbin, Companies need to think bigger than diversity training, HBR, <https://hbr.org/2020/10/companies-need-to-think-bigger-than-diversity-training>).

36 <http://codebuysse.com/nl/default.aspx>