

VROUWEN BLIJVEN ACHTERGESTELD  
BIJ TOEKENNING **TOPBANEN IN BEDRIJVEN**

# 'VROUWENQUOTA ZIJN EEN NOODZAKELIJK KWAAD'

Een vijfde van de grootste tienduizend bedrijven in België heeft een exclusief mannelijk management. Bijna 60 procent heeft geen vrouwen in de raad van bestuur. De bedrijfswereld blijft een mannenbastion, en dat ligt niet alleen aan de traditionele rolpatronen.

“De mannelijke macht reproduceert zichzelf.” JOZEF VANGELDER

58

PROCENT

van de grootste tienduizend bedrijven in België heeft geen vrouwen in de raad van bestuur.

31

PROCENT

van de wereldwijde banen in het topmanagement van bedrijven wordt bekleed door vrouwen, volgens Grant Thornton.

V

rouwen aan de top van bedrijven zijn vandaag geen uitzondering meer, zo lijkt het althans. De harde cijfers vertellen een ander verhaal. Bij ruim een vijfde van de grootste tienduizend bedrijven in ons land is geen enkele vrouw te bespeuren in het management. Bij nog eens een derde van die tienduizend bedrijven blijft het aantal vrouwen in het management onder 25 procent. Voor de raad van bestuur zijn de cijfers nog beroerder. Maar liefst 58 procent van de grootste tienduizend bedrijven heeft geen vrouwen in de raad van bestuur. Bij nog eens 9 procent blijft de vrouwelijke aanwezigheid onder het kwart. De cijfers komen uit een rapport van de handelsinformatieverancier Trends Business Information (zie kader *Een zaak van mannen*).

Als mannen nog altijd de lakens uitdelen in de bedrijven, overtreden ze geen wetten. Enkel voor beursgenoteerde en overheidsbedrijven gelden vrouwenquota, en dan enkel voor de raad van bestuur, die minstens een derde vrouwen moet tellen. Op de niet-naleving van de quotawet staan sancties, zoals het verlies van

zitpenningen. De wet mist haar uitwerking niet, aldus een verslag van het Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen (IGVM), een onafhankelijke overheidsinstelling rond gendergelijkheid. Hoewel de quotawet pas in 2019 voluit in werking is

“

**‘We kunnen geen eeuwigheid op gendergelijkheid blijven wachten. De bedoeling is dat quota zichzelf overbodig maken’**

LIESBET STEVENS, IGVM

getreden, hadden de onderhevige bedrijven tegen 2017 al gemiddeld 27 procent vrouwelijke bestuurders. In 2008 was dat nog maar 8 procent. Als het moet, kan het dus. “Quota werken”, zegt Liesbet Stevens, adjunct-directeur van het IGVM. “De zogenoemde gouden rokjes zijn ➔

## INTERNATIONALE VROUWENDAG

Naar aanleiding van Internationale Vrouwendag op 8 maart brengt Trends enkele genderthema’s in de kijker. Vorige week was dat seksueel

grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer. Deze week focussen we op het manke genderevenwicht aan de bedrijfstop. [Lees ook p. 12](#)

alvast uitgebleven – het fenomeen waarbij steeds dezelfde vrouwen in de raden van besturen zouden zetelen. Het fenomeen van de gouden broeken is nog altijd sterker.” Voor competente, vrouwelijke bestuurders kunnen bedrijven terecht bij Women on Board. De organisatie heeft zo’n 300 kandidaten in haar bestand, geselecteerd na een grondige evaluatie. Het aantal blijft al jaren rond 300 hangen. “Ik zou dat cijfer graag zien stijgen, maar de kwaliteit van onze kandidaten vinden wij even belangrijk”, zegt Trees Paelinck, manager van Women on Board. “Het debat over de excuustruus is al vijf jaar achter de rug. Onze organisatie was het antwoord op die kwestie.”

Opvallend is hoe de quotawet geen evenredig oversijpelingseffect had op het directiecomité van de onderhevige bedrijven. De vrouwelijke aanwezigheid in de directiecomités steeg wel sinds 2008, maar was tegen 2017 niet verder geraakt dan 18 procent, ver onder

## VROUWEN ZIJN NIET WELKOM (IN BELGIË)

AANTAL VROUWEN IN HET MANAGEMENT*	Aantal bedrijven, gecumuleerd (in % van het totaal)			
	BELGIË	VLAANDEREN	WALLONIË	BRUSSEL
0%	21,4	21,8	20,7	20,6
25% of minder	55,1	54,5	58,6	53
50% of minder	88,1	87,6	90,5	87,4
75% of minder	98,2	98,2	98,7	97,4
100% of minder	100	100	100	100

  

AANTAL VROUWEN IN DE RAAD VAN BESTUUR*	Aantal bedrijven, gecumuleerd (in % van het totaal)			
	BELGIË	VLAANDEREN	WALLONIË	BRUSSEL
0%	57,7	59,9	55,8	49,5
25% of minder	66,3	66,9	65,5	64,3
50% of minder	87,2	86,8	88,1	87,7
75% of minder	98,2	98,2	98,3	98,1
100% of minder	100	100	100	100

Bron: Trends Business Information. \*Aantal vrouwen in de top van de 10.000 grootste bedrijven in België (in %)

het vrouwelijke aandeel in de raden van bestuur. Als het niet moet, lukt het dus niet, of toch minder. Toch wil Paelinck geen wettelijke quota voor het management van bedrijven. “Dankzij de quotawet groeit de bewustwording rond

genderevenwicht volop in de bedrijfs wereld. Zo ondertekenden de grote financiële instellingen een charter rond genderdiversiteit. Daar staan niet alleen fraaie woorden in. In het charter verbinden de financiële instellingen zich tot

## EEN ZAAK VAN MANNEN

Hoe vrouwvriendelijk is het Belgische bedrijfskruim? Ontnuchterend weinig, zo stelde Trends Business Information (TBI) vast. Het handelsinformatiebureau stuurt geregeld enquêtes naar de bedrijven van ons land. Bij de top tienduizend leverde dat informatie op over 9933 ondernemingen. Ruim een vijfde daarvan, of 21 procent, telt geen enkele vrouw in het management. Amper 12 procent zit aan de goede kant van het spectrum, met een management dat minstens voor de helft uit vrouwen bestaat. Bijna negen op de tien bedrijven komen dus niet aan de pariteit (zie tabel *Vrouwen niet welkom in België*).

Aan culturele of taalverschillen ligt het niet, want de verhoudingen zijn grosso modo gelijk over de regio's heen. Meer uitgesproken zijn de verschillen tussen de sectoren. “Een machosector is bijvoorbeeld verhuur en lease, waar bijna 30 procent van de bedrijven geen vrouwen in het management hebben”, aldus Pascal Flisch, onderzoeker van TBI. “De detailhandel zit aan 25 procent, financiële dienstverlening aan 18 procent.” Typisch vrouwelijke functies bestaan nog altijd. Er zijn 6771 bedrijven die verklaren een personeelsdirecteur te hebben. In 57 procent van de gevallen is dat een vrouw. Slechts een tiende van de

5128 informaticadirecteuren en nauwelijks 8 procent van de 1981 productiedirecteuren is een vrouw. Vrouwelijke managers klimmen amper op naar de raad van bestuur, want daar is het genderevenwicht nog veel verder zoek. Dat leidde TBI af uit de neergelegde documenten van de grootste tienduizend bedrijven. 58 procent heeft een raad van bestuur zonder vrouwen. Die tienduizend bedrijven hebben dus veel meer exclusief mannelijke raden van bestuur dan exclusief mannelijke managementteams. Slechts 13 procent heeft een raad van bestuur die voor minstens de helft uit vrouwen bestaat.

De regioverschillen zijn hier iets groter, met 60 procent vrouwenloze raden van bestuur in Vlaanderen, tegenover 56 procent in Wallonië en 50 procent in Brussel. In de sector verhuur en lease heeft 72 procent van de bedrijven een puur mannelijke raad van bestuur, tegenover 58 procent in de detailhandel en 42 procent in de financiële dienstverlening. Oppermachos zijn ruim voorhanden: een vijfde van de grootste tienduizend bedrijven telt geen vrouwen in het management én de raad van bestuur. Bedrijven met uitsluitend vrouwen in management en raad van bestuur zijn er amper: 38.

concrete actieplannen, met bijbehorende investeringen en metingen van het resultaat. Ook andere sectoren werken aan genderdiversiteit, zoals de consultancybedrijven. Ik heb vertrouwen in het positieve effect van zelfregulering.”

### Mannelijke macht

Maar zelfregulering zal niet voldoende zijn. “Als jonge vrouwen de arbeidsmarkt instromen, gaan ze voluit voor hun baan, net als jonge mannen”, zegt Stevens. “Het moment dat er kinderen komen – tegenwoordig is dat rond dertig jaar – is ook het moment dat hun carrière in een stroomversnelling raakt. Het is echter een hels werk om als koppel twee voltijdse banen te combineren met het grootbrengen van de kinderen. Vandaag zet nog altijd de vrouw een stap terug, meestal door deeltijds te werken. Gelukkig is de tijd voorbij dat vrouwen stopten met werken wanneer ze trouwden en pas twintig jaar later – als de kinderen het huis uit waren – dachten aan een terugkeer. Dat neemt niet weg dat een bevalling tot acht jaar later een negatief effect heeft op de loopbaan van een vrouw.”

Goede en betaalbare kinderopvang is cruciaal voor de terugkeer van jonge moeders naar de arbeidsmarkt. Hulp komt er ook van de mannen. Jonge vaders blijken meer tijd met hun kinderen te willen doorbrengen. De nieuwe vader verschijnt, de nieuwe man veel minder. De zorgkloof in het huishouden bestaat nog altijd, net zoals de loonkloof nog bestaat. Er beweegt ook iets bij de bedrijven. “Zij beseffen dat een vrouw haar leidinggevende capaciteiten niet opeens verliest omdat ze een tijdje voor de kinderen kiest”, zegt Stevens. “Het voedingsconcern Danone bijvoorbeeld heeft in Italië een project opgezet om ervoor te zor-



gen dat vrouwen na hun zwangerschap terugkeren naar de bedrijfsvloer én carrière maken.”

Maar zelfs een perfecte balans tussen werk en leven zal nog niet voor genderevenwicht aan de bedrijfstop zorgen. “Een managementteam of raad van bestuur heeft de neiging vacante plaatsen in te vullen met mensen die hetzelfde profiel hebben als de bestaande leden”, zegt Stevens. “Zo reproduceert de mannelijke macht zichzelf. Meestal ligt dat niet aan opzettelijke discriminatie van vrouwen. Het is niet zo dat die

**TREES PAELINCK**  
“Het debat over de excuustruus is al vijf jaar achter de rug.”

mannen ’s morgens opstaan en zeggen: vandaag gaan we weer eens wat vrouwen uit topbanen weghouden. Het gaat veeleer onbewust. Topfuncties horen ingevuld te worden zoals ze altijd al ingevuld zijn geweest, is de impliciete opvatting. Vrouwen passen vaak niet in dat profiel. Ik ken een alleenstaande moeder die een directiefunctie niet heeft gehaald omdat ze in de selectiegesprekken had gevraagd of de baan veel avondvergaderingen inhield. Ze had er nochtans aan toegevoegd: ‘Ik krijg dat wel geregeld.’ Maar

dat had het selectiecomité niet onthouden. Enkel het potentiële probleem was blijven hangen in de geesten.”

Tegen de mannelijke macht is slechts één probaat middel, aldus Stevens. “Vrouwenquota zijn een noodzakelijk kwaad. Andere goede plannen hebben nooit zoveel zoden aan de dijk gezet. We kunnen geen eeuwigheid op gendergelijkheid blijven wachten. De bedoeling is dat quota zichzelf overbodig maken. In die zin zijn ze ook een tijdelijk kwaad.”

### Het beste talent boven

Voor Paelinck is genderevenwicht geen doel op zich. “Genderevenwicht maakt betere bedrijven, met betere resultaten. Dat hebben tientallen studies aangetoond. Zo'n bedrijf biedt ook sterkere antwoorden op vraagstukken als de klimaatopwarming en duurzaamheid, heeft meer oog voor talent en besteedt aandacht aan de werknemer als mens. Gender-

## VROUWEN KLIMMEN OP (IN DE WERELD)\*

	2021	2017	2012
Aantal vrouwen in het management (in % van het aantal managementsfuncties)	31	25	21
Aantal bedrijven zonder vrouwen in het management (in % van het aantal bedrijven in de steekproef)	10	34	34

Bron: Grant Thornton. \* Gebaseerd op wereldwijde steekproef van 5000 bedrijven

evenwichtige bedrijven versterken de sociale rechtvaardigheid. Ik krijg steeds meer voorzitters aan de lijn die bewust kiezen voor vrouwen in hun raad van bestuur. Ze zoeken ook naar jonge mensen, met expertise in duurzaamheid bijvoorbeeld. Dat zijn de sterke voorzitters: zij zoeken geen kopieën van zichzelf.” Die mannelijke steun is onmisbaar, volgens Stevens. “De vrouwenbeweging timmert al jarenlang dapper aan de weg, maar genderevenwicht is geen verantwoordelijkheid van de vrouwen alleen. Het is de verantwoordelijkheid van iedereen. Laat het beste talent bovendien, los

“**‘De vrouwenbeweging timmert al jarenlang dapper aan de weg, maar genderevenwicht is geen verantwoordelijkheid van de vrouwen alleen’**

LIESBET STEVENS, IGVM

van stereotype opvattingen. Dat is goed voor de hele samenleving. Gendergelijkheid wordt nog te veel gereduceerd tot een vrouwenstrijd. De mannen moeten onze strijdmakkers worden.” **t**

## ‘ZORG DAT JE MEE BENT MET JE TIJD’

Wereldwijd bekleden vrouwen gemiddeld 31 procent van de banen in het topmanagement, blijkt uit de jongste steekproef van het audit- en adviesbedrijf Grant Thornton bij 5000 bedrijven. In 2012 was dat nog 21 procent (zie tabel *Vrouwen klimmen op in de wereld*). “De barrière van 30 procent is doorbroken. Vanaf nu wordt de verschuiving van het genderevenwicht voelbaar”, zegt Francesca Lagerberg, wereldwijd hoofd groeistrategie bij Grant Thornton.

De jaarlijks steekproef focust bewust op middelgrote bedrijven. “Zij zijn het kloppende hart van de economie”, zegt Lagerberg. In Europa beschouwt Grant Thornton bedrij-

ven van 50 tot 500 werknemers als middelgroot, in de Verenigde Staten bedrijven met een omzet tussen 100 miljoen en 4 miljard dollar. Van de 5000 bedrijven in de steekproef zijn er 1500 Europees, 550 Noord-Amerikaans en 1700 Aziatisch. De continenten zitten vrij dicht opeen: Europa haalt 34 procent, Noord-Amerika 33 procent en Azië 28 procent. Tussen de landen zijn de schommelingen groter. Het vaak nog traditioneel denkende Japan blijft steken op 15 procent, terwijl de Filipijnen de rangschikking aanvoeren met 48 procent. “Op de Filipijnen gaat een familiebedrijf over op de zoon, maar evengoed op de dochter. In dat land is een vrouw als

bedrijfshoofd daarom niet ongevoel”, zegt Lagerberg.

Het aandeel bedrijven zonder vrouwen in het management nam wereldwijd een flinke duik: van 34 procent in 2012 naar 10 procent in 2021. Hier zitten de continenten verder uit elkaar, met 21 procent voor Europa, 9 procent voor Noord-Amerika en 10 procent voor Azië. Een eerder mannelijke sector is landbouw en visserij, met 28 procent bedrijven zonder vrouwen in het management, terwijl financiëldienstverlening en – opvallend – olie en gas veel beter doen, met 6 procent.

Lagerberg is optimistisch voor de toekomst. De cijfers zullen in de goede richting blijven gaan, en dat

niet alleen omdat de wereld vrouwvriendelijker wordt. “Bedrijven met een genderevenwicht aan de top nemen betere beslissingen en presteren beter dan het marktgemiddelde. Onderzoek heeft dat meermaals aangetoond. Diversiteit van opinies wapent het management ook beter tegen de vele onzekerheden waarmee het voortdurend moet kampen. Snuggere bedrijven zorgen daarom voor een goede mix. De andere zullen een ouderwets imago krijgen, onaantrekkelijk voor nieuwe talenten. Zorg dat je mee bent met je tijd.”