

UNIVERSITEIT GENT
FACULTEIT ECONOMIE EN BEDRIJFSKUNDE

ACADEMIEJAAR 2004-2005

Hoe beïnvloedt diversiteit de werking van de Raad van Bestuur?

Scriptie voorgedragen tot het bekomen van de graad van licentiaat in de toegepaste
economische wetenschappen

Carol Ravelingien

Onder leiding van

Prof. Dr. L. Van den Berghe

UNIVERSITEIT GENT
FACULTEIT ECONOMIE EN BEDRIJFSKUNDE

ACADEMIEJAAR 2004-2005

Hoe beïnvloedt diversiteit de werking van de Raad van Bestuur?

Scriptie voorgedragen tot het bekomen van de graad van licentiaat in de toegepaste
economische wetenschappen

Carol Ravelingien

Onder leiding van

Prof. Dr. L. Van den Berghe

“Permission”

“Ondergetekende, Carol Ravelingien, bevestigt hierbij dat onderhavige scriptie mag worden geraadpleegd en vrij mag worden gefotokopieerd. Bij het citeren moet steeds de titel en de auteur van de scriptie worden vermeld”

WOORD VOORAF

Graag wil ik langs deze weg enkele personen bedanken die bijgedragen hebben tot het tot stand komen van deze thesis.

Prof. Dr. L. Van den Berghe wil ik als eerste bedanken omwille van de kans die zij mij gaf om deze thesis te verwezenlijken.

In het bijzonder zou ik Abigail Levrau van het Instituut voor Bestuurders willen bedanken. Haar waardevolle begeleiding en advies hebben zeker bijgedragen tot de kwaliteit van deze thesis.

Vervolgens zou ik de secretarissen van de raad van bestuur van alle bedrijven die meegewerkt hebben aan mijn onderzoek van harte willen bedanken.

Tenslotte verdienen ook mijn vriend Steven, mijn ouders en zus Evelyne oprechte dank voor de steun en aanmoedigingen!

Carol Ravelingien
Tiegem, april 2005

INHOUDSTAFEL

Woord vooraf	I
Inhoudstafel	II
Lijst met de tabellen	VII
Lijst met de grafieken	IX
Lijst met de bijlages	XI
Inleiding	1
Deel I: Corporate governance	3
1. Definiëring Corporate Governance	3
2. Corporate Governance: recente falingen	5
3. Aanbevelingen, normen en codes in verband met Corporate Governance	7
3.1. Soorten aanbevelingen en codes	7
3.2. Voorbeelden van aanbevelingen en codes binnen Europa	7
4. Wettelijke regelingen of verplichtstelling van de normen voor bepaalde bedrijven	10
Deel II: De raad van bestuur	11
1. Definiëring en functiebeschrijving van de raad van bestuur	11
1.1. Definiëring en structuur van de raad van bestuur	11
1.2. Functies van de raad van bestuur	12
1.2.1. Strategische functie	13
1.2.2. Controlefunctie	14

1.2.3. Verbindingsfunctie	14
1.2.4. Coördinatiefunctie	15
1.2.5. Behoudsfunctie	15
1.2.6. Ondersteuningsfunctie	15
2. Diversiteit binnen de raad van bestuur	16
Deel III: De verschillende aspecten van diversiteit	17
1. Literatuurstudie	18
1.1. Uitvoerende/niet-uitvoerende bestuurders	18
1.2. Onafhankelijkheid	18
1.2.1. Definiëring	18
1.2.2. Het aantal onafhankelijke bestuurders	20
1.3. Geslacht	21
1.4. Functionele achtergrond en ervaring	23
1.5. Leeftijd	24
1.6. Nationaliteit en etniciteit	24
2. Empirisch onderzoek	25
2.1. Steekproef	25
2.2. Gegevensverzameling	26
2.3. Resultaten	26
2.3.1. Grootte van de raad van bestuur	27
2.3.2. Aantal vergaderingen	28
2.3.3. Type bestuurder	29
2.3.4. Geslacht	30
2.3.5. Leeftijd	30
2.3.6. Verband tussen geslacht en type bestuurder	32
2.3.7. Verband tussen leeftijd en type bestuurder	32
2.4. Conclusie en beperkingen	33

Deel IV: Invloed van diversiteit op de werking van de raad van bestuur	36
1. Literatuurstudie	36
1.1. Algemeen	36
1.1.1. Negatieve invloed van diversiteit op de werking van de raad van bestuur	38
1.1.1.1. Sociale categorisatie	38
1.1.1.2. Gelijkaardigheid/aantrekkingstheorie	39
1.1.2. Positieve invloed van diversiteit op de werking van de raad van bestuur	39
1.1.2.1. “Agency” theorie	39
1.1.2.2. “Resource dependency” theorie	40
1.1.2.3. Informatie/beslissingnemingstheorie	41
1.1.3. Conclusie	42
1.2. De verschillende aspecten van diversiteit	43
1.2.1. Interne/externe bestuurders en onafhankelijkheid	43
1.2.1.1. Positieve invloed van het type bestuurder op de werking van de raad van bestuur	43
a) Niet-uitvoerende of externe bestuurders	44
b) Onafhankelijke bestuurders	45
b) Uitvoerende of interne bestuurders	46
1.2.1.2. Beperkingen bij het effectief uitvoeren van de taak	47
a) Niet-uitvoerende of externe bestuurders	47
b) Onafhankelijke bestuurders	49
c) Uitvoerende of interne bestuurders	50
1.2.1.3. Empirisch bewijsmateriaal	50
1.2.2. Geslacht	51
1.2.2.1. Invloed van vrouwen op de werking van de raad van bestuur	51
a) Positieve invloed van vrouwen op de werking van de raad	52
b) Negatieve invloed van vrouwen op de werking van de raad	52
1.2.2.2. Bijkomende redenen voor het aanstellen van vrouwen binnen de raad van bestuur	53
1.2.2.3. Bestaande belemmeringen voor het aanstellen van vrouwen	54
a) Belemmeringen op institutioneel niveau	55
b) Belemmeringen op individueel niveau	56

1.2.2.4.	Strategieën om de vertegenwoordiging van vrouwen binnen de raad van bestuur te bevorderen	57
a)	Vanuit het standpunt van de onderneming	57
b)	Vanuit het standpunt van de vrouwelijke potentiële kandidaat	59
1.2.3.	Functionele achtergrond en ervaring	60
1.2.3.1.	Bredere kennispool ter beschikking van de onderneming	60
a)	Algemeen	60
b)	Grootte van de raad van bestuur	61
1.2.3.2.	Verschillen in mening in verband met de taken: taakconflicten	62
1.2.3.3.	Moderatoren van de functionele diversiteit-taakconflict relatie	63
a)	De mate van routine van de te vervullen taken	63
b)	De levensduur van de groep	64
1.2.4.	Leeftijd	65
a)	Voorkeur jongere of oudere bestuurders	65
b)	Leeftijdslimiet	66
c)	Vergadercultuur	66
1.2.5.	Nationaliteit	67
1.2.5.1.	Redenen voor internationalisatie	67
a)	Externe redenen	67
b)	Interne redenen	67
1.2.5.2.	Potentiële problemen en oplossingen bij het toevoegen van buitenlandse bestuurders	68
a)	Internationale verplaatsingen	68
b)	Verschillende tijdzones	70
c)	Taal van informatie en vergaderingen	70
d)	Cultuurverschillen	70
2.	Empirisch onderzoek	71
2.1.	Gegevensverzameling	71
2.2.	Steekproef en responsgraad	72
2.3.	Resultaten	73
2.3.1.	Interne/externe bestuurders en onafhankelijkheid	73
2.3.1.1.	Redenen voor het aanstellen van onafhankelijke bestuurders	73
2.3.1.2.	Impact van onafhankelijke bestuurders op de werking van de	

raad van bestuur	77
2.3.1.3. Redenen voor het aanstellen van uitvoerende bestuurders	79
2.3.1.4. Samenstelling van de raad van bestuur op 31 december 2003: proporties types bestuurders	81
2.3.2. Geslacht	82
2.3.2.1. Redenen voor het aanstellen van vrouwelijke bestuurders	82
2.3.2.2. Verminderde cohesie	84
2.3.2.3. Belemmeringen bij het aanstellen van vrouwen	85
2.3.3. Functionele achtergrond en ervaring	87
2.3.3.1. Taakconflicten	87
2.3.3.2. Samenstelling raad van bestuur op 31 december 2003 qua functionele achtergrond en expertise	88
2.3.4. Leeftijd	89
2.3.4.1. Ervaring en maturiteit	89
2.3.4.2. Vernieuwende ideeën en eigentijdse kijk op de zaken	89
2.3.4.3. Vergadercultuur	90
2.3.5. Nationaliteit	91
2.4. Conclusie	92
Algemeen besluit	96
Lijst met de geraadpleegde werken	XII
Bijlages	XIX

LIJST MET DE TABELLEN

Tabel 1: Vertegenwoordiging vrouwen binnen de raad van bestuur (in procent)	22
Tabel 2: Frequentieverdeling type bestuurder volgens geslacht (in procent)	32
Tabel 3: Frequentieverdeling type bestuurder volgens leeftijd (in procent)	33
Tabel 4: Theorieën in verband met de invloed van diversiteit op de werking van de raad van bestuur	37
Tabel 5: Positieve invloed van niet-uitvoerende bestuurders en uitvoerende bestuurders op de werking van de raad	44
Tabel 6: Beperkingen van niet-uitvoerende en uitvoerende bestuurders bij het effectief uitvoeren van hun taak	47
Tabel 7: Positieve en negatieve invloed van vrouwen op de werking van de raad van bestuur	51
Tabel 8: Bijkomende redenen voor het aanstellen van vrouwen binnen de raad van bestuur	53
Tabel 9: Belemmeringen op institutioneel en individueel niveau voor het aanstellen van vrouwen binnen de raad	55
Tabel 10: Strategieën ter bevordering van de vertegenwoordiging van vrouwen binnen de raad van bestuur	57
Tabel 11: Problemen en oplossingen bij aanwezigheid van buitenlandse bestuurders	68
Tabel 12: Potentiële redenen voor het opnemen van onafhankelijke bestuurders in de raad van bestuur	74
Tabel 13: Potentiële invloeden van het opnemen van onafhankelijke bestuurders op de werking van de raad	77
Tabel 14: Potentiële redenen voor het opnemen van uitvoerende bestuurders in de raad van bestuur	79
Tabel 15: Potentiële redenen voor het opnemen van vrouwelijke bestuurders in de raad van bestuur	82
Tabel 16: Potentiële belemmeringen bij het aanstellen van vrouwen	85
Tabel 17: Invloed van buitenlandse bestuurders op de werking van de raad van bestuur (n=30)	91
Tabel 18: Overzicht van de drie belangrijkste overwegingen bij het aanstellen van onafhankelijke bestuurders	92
Tabel 19: Overzicht van de drie belangrijkste invloeden van onafhankelijke bestuurders	

op de werking van de raad van bestuur	93
Tabel 20: Overzicht van de drie belangrijkste redenen voor het aanstellen van uitvoerende bestuurders	93
Tabel 21: Overzicht van de drie belangrijkste redenen voor het aanstellen van vrouwelijke bestuurders	94
Tabel 22: Overzicht van de drie belangrijkste belemmeringen bij aanstellen van vrouwen	94

LIJST MET DE GRAFIEKEN

Grafiek 1: Frequentieverdeling aantal bestuurders (in procent) (n=80)	27
Grafiek 2: Frequentieverdeling aantal vergaderingen van de raden van bestuur in 2003 (in procent) (n=65)	28
Grafiek 3: Frequentieverdeling percentages uitvoerende bestuurders (in procent) (n=77)	29
Grafiek 4: Frequentieverdeling percentages onafhankelijke bestuurders (in procent) (n=77)	30
Grafiek 5: Frequentieverdeling leeftijd bestuurders: drie leeftijdscategorieën (in procent) (n=386)	31
Grafiek 6: Frequentieverdeling leeftijd bestuurders: vier leeftijdscategorieën (in procent) (n=386)	31
Grafiek 7: Onafhankelijke bestuurders: frequentieverdeling prioriteit één (in procent) (n=33)	75
Grafiek 8: Onafhankelijke bestuurders: frequentieverdeling prioriteit twee (in procent) (n=28)	75
Grafiek 9: Onafhankelijke bestuurders: frequentieverdeling prioriteit drie (in procent) (n=21)	76
Grafiek 10: Gewogen cumulatief aantal vermeldingen redenen onafhankelijke bestuurders (in eenheden)	76
Grafiek 11: Onafhankelijke bestuurders: frequentieverdeling prioritaire invloed één (in procent) (n=32)	77
Grafiek 12: Onafhankelijke bestuurders: frequentieverdeling prioritaire invloed twee (in procent) (n=28)	78
Grafiek 13: Onafhankelijke bestuurders: frequentieverdeling prioritaire invloed drie (in procent) (n=23)	78
Grafiek 14: Gewogen cumulatief aantal vermeldingen invloeden onafhankelijke bestuurders op werking van de raad van bestuur (in eenheden)	78
Grafiek 15: Uitvoerende bestuurders: frequentieverdeling prioriteit één (in procent) (n=31)	79
Grafiek 16: Uitvoerende bestuurders: frequentieverdeling prioriteit twee (in procent) (n=30)	80
Grafiek 17: Uitvoerende bestuurders: frequentieverdeling prioriteit drie (in procent) (n=24)	80

Grafiek 18: Gewogen cumulatief aantal vermeldingen redenen uitvoerende bestuurders (in eenheden)	81
Grafiek 19: Wenselijkheid samenstelling raad van bestuur qua type bestuurder (n=33)	82
Grafiek 20: Vrouwelijke bestuurders: frequentieverdeling prioriteit één (in procent) (n=32)	83
Grafiek 21: Vrouwelijke bestuurders: frequentieverdeling prioriteit twee (in procent) (n=22)	83
Grafiek 22: Vrouwelijke bestuurders: frequentieverdeling prioriteit drie (in procent) (n=18)	84
Grafiek 23: Toevoegen vrouwelijke bestuurders leidt tot verminderde cohesie (n= 34)	85
Grafiek 24: Belemmeringen bij aanstellen van vrouwen: prioritaire belemmering één (in procent) (n=32)	86
Grafiek 25: Belemmeringen bij aanstellen van vrouwen: prioritaire belemmering twee (in procent) (n=21)	86
Grafiek 26: Belemmeringen bij aanstellen van vrouwen: prioritaire belemmering drie (in procent) (n=16)	87
Grafiek 27: Gewogen cumulatief aantal vermeldingen belemmeringen vrouwelijke bestuurders (in eenheden)	87
Grafiek 28: Verschillen in mening ten gevolge van diverse functionele achtergronden: positief? (n=34)	88
Grafiek 29: Wijzigingen noodzakelijk in samenstelling raad van bestuur qua functionele achtergrond en expertise (n=34)	88
Grafiek 30: Jonge bestuurders missen ervaring en maturiteit om een nuttige bijdrage te leveren (n=34)	89
Grafiek 31: Jonge bestuurders dragen meer bij dan oudere bestuurders omwille van vernieuwende ideeën en eigentijdse kijk (n=34)	90
Grafiek 32: Jonge bestuurders hebben een impact op de vergadercultuur (n=34)	90

LIJST MET DE BIJLAGES

Bijlage I: Lijst van onafhankelijkheidscriteria volgens Belgische Corporate Governance	
Code	XX
Bijlage II: Lijst van onafhankelijkheidscriteria volgens Wetboek van Vennootschappen	XXII
Bijlage III: Lijst van de 80 op de continumarkt genoteerde ondernemingen	XIV
Bijlage IV: Lijst van de 34 ondernemingen die deelnamen aan het onderzoek	XXVII
Bijlage V: Begeleidende brief bij vragenlijst	XXIX
Bijlage VI: Vragenlijst	XXX

INLEIDING

Gebeurtenissen uit de recente geschiedenis van verschillende landen hebben laten zien dat corporate governance een cruciaal element is voor de economische gezondheid van organisaties en de maatschappij in zijn geheel. Indien de vereisten voor behoorlijk bestuur ontoereikend of ontbrekend zijn, kan dit zowel voor de ondernemingen in kwestie als voor het gehele bedrijfsleven zware schade berokkenen

(<http://www.corporategovernancecommittee.be/nl/commissie/richtlijnen/default.aspxAantal>).

Het begin van het nieuwe millennium was een periode van verbijsterende onthullingen over fraude en onregelmatigheden in de boekhouding van tal van ondernemingen. Voorbeelden hiervan zijn Enron, WorldCom, Ahold, Parmalat, L&H,... Eén van de meest fascinerende aspecten van dit hele fenomeen is het debat rond corporate governance dat hierdoor wereldwijd op gang kwam. Ook bij het grote publiek ontstond hieromtrent een leerproces (FIELDS M.A. and KEYS P.Y., 2003). Corporate governance is in!

Een algemene definitie voor corporate governance bestaat niet. Auteurs geven elk hun eigen invulling aan dit begrip. Toch hebben al deze visies één ding gemeenschappelijk: ze vertrekken van de scheiding tussen eigendom en controle van ondernemingen om theorieën te formuleren in verband met corporate governance. Eenvoudige definities definiëren corporate governance als deugdelijk of behoorlijk bestuur. In de ruimere definities is er ook sprake van de stakeholders van de organisatie en van de taakverdeling tussen aandeelhouders, bestuurders en management (<http://www.ivb-ida.com/IvBweb.asp>).

De raad van bestuur is een essentieel element van het behoorlijk bestuur van organisaties. De link tussen diversiteit binnen de raad van bestuur en corporate governance is echter relatief nieuw (FIELDS M.A. and KEYS P.Y., 2003). Omwille van het relatief nieuwe en tevens actuele karakter ervan, is dit onderwerp een interessant studie-object. In deze thesis wordt specifiek onderzocht wat de impact is van diversiteit op de werking van de raad van bestuur.

Deel I bestaat uit een definiëring van het begrip “corporate governance”, aangevuld met een bespreking van de recente falen op vlak van deugdelijk bestuur. Vervolgens komen de belangrijkste aanbevelingen, normen, codes en wettelijke regelingen in verband met

corporate governance aan bod. Eén van de belangrijkste aspecten van corporate governance, is de goede werking van de raad van bestuur.

Deel II handelt over deze raad van bestuur. Er wordt vertrokken van een definiëring en functiebeschrijving. Om al deze functies optimaal te kunnen vervullen, moet de raad beschikken over een adequate samenstelling. Dit betekent in vele gevallen een raad van bestuur met een voldoende mate van diversiteit. In dit deel wordt eveneens bekeken wat we precies bedoelen met deze “diversiteit” in de raad van bestuur.

De verschillende aspecten van diversiteit worden behandeld in deel III. Dit deel vormt de aanloop naar deel IV. Het deel is opgesplitst in een literatuurstudie en een empirisch onderzoek. In de literatuurstudie worden de verschillende diversiteitsaspecten kort beschreven. De behandelde onderwerpen zijn uitvoerend/niet-uitvoerend bestuurder, onafhankelijkheid van bestuurders, geslacht, functionele achtergrond en ervaring, leeftijd en nationaliteit en etniciteit. De empirische studie onderzoekt de actuele toestand van diversiteit binnen de raad van bestuur in België.

In deel V wordt verdergebouwd op deze diversiteitsaspecten. Er wordt aan de hand van een literatuurstudie en een empirisch onderzoek onderzocht wat de invloed is van diversiteit op de werking van de raad van bestuur. In de literatuurstudie passeren eerst enkele algemene theorieën in verband met de invloed van diversiteit op de werking van de raad van bestuur de revue. Vervolgens komen de verschillende aspecten van diversiteit afzonderlijk aan bod. Hierbij worden over het algemeen zowel positieve als negatieve impacten op de werking van de raad onderscheiden. De positieve invloeden worden soms aangevuld met bijkomende redenen om een specifieke categorie bestuurders aan te stellen. In het empirisch onderzoek gaan we de mening na van de secretarissen-generaal van de raden van bestuur in verband met het onderwerp “invloed van diversiteit op de werking van de raad van bestuur”. Het onderzoek werd uitgevoerd aan de hand van een vragenlijst.

Tenslotte volgt in het laatste deel van deze thesis, het algemeen besluit in verband met de literatuurstudie en de empirische onderzoeken.

DEEL I:

CORPORATE GOVERNANCE

In dit deel wordt ten eerste bepaald wat corporate governance inhoudt. Vervolgens volgt een bespreking van de recente falingen op governance-vlak. Om deze falingen te voorkomen, is het belangrijk hieromtrent codes en wettelijke regelingen op te stellen. De belangrijkste hiervan worden behandeld in de laatste twee onderdelen van dit eerste deel.

1 DEFINIËRING CORPORATE GOVERNANCE

Eén algemeen geldende definitie van corporate governance geven is een onmogelijke zaak. De belangrijkste reden hiervoor is dat het begrip een groot aantal verschillende economische fenomenen omvat. De invulling door auteurs is vaak het gevolg van hun eigen specifieke interessepunten in dit uitgebreide onderzoeksdomein. Omwille van de uiteenlopendheid van de definities, worden in dit onderdeel een aantal interessante definities opgenomen.

“Corporate governance deals with the ways in which suppliers of finance to corporations assure themselves of getting a return on their investment” (SHLEIFER A. and ROBERT W., 1997, blz. 737).

Deze eenvoudige definitie vertrekt van de scheiding tussen eigendom en controle binnen organisaties. Managers streven vaak hun eigenbelang na. Om dit te voorkomen is er controle nodig. Deze definitie geeft aan dat aandeelhouders zich geen zorgen moeten maken op voorwaarde dat er een goed functionerend corporate governance systeem aanwezig is.

De volgende definitie vertrekt van dezelfde basiselementen. Beide definities situeren zich binnen de “agency” theorie, die later in deze thesis uitgebreider aan bod komt.

“ Corporate governance refers to the integrated set of internal and external controls that harmonize manager-shareholder (agency) conflicts of interest resulting from the separation of ownership and control” (WILLIAMSON O.E., 1984, blz. 1197).

De raad van bestuur speelt een vooraanstaande rol binnen deze definitie. De raad van bestuur heeft wettelijk het recht topmanagers aan te werven, te ontslaan en hen een vergoeding toe te kennen. Aanhangers van de “agency” theorie menen daarom dat de raad van bestuur het geïnvesteerde kapitaal beschermt en een belangrijk element is van corporate governance (WILLIAMSON O.E., 1984).

“Corporate governance involves a set of relationships between company’s management, its board, its shareholders and other stakeholders. Corporate governance also provides the structure through which the objectives of the company are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined. Good corporate governance should provide proper incentives for the board and management to pursue objectives that are in the interests of the company and its shareholders and should facilitate effective monitoring” (OECD Principles of Corporate Governance, 2004, blz. 11).

Dit is een voorbeeld van een ruimere definitie. Er is sprake van de stakeholders van de organisatie en van de relaties (taakverdeling en dergelijke) tussen aandeelhouders, bestuurders, management en andere stakeholders.

In de Belgische Corporate Governance Code van 9 december 2004 wordt ook een invulling gegeven van wat men mag verstaan onder “goed corporate governance”.

“Corporate governance omvat een reeks regels en gedragingen op basis waarvan vennootschappen worden bestuurd en gecontroleerd. Een goed corporate governance model zal zijn doel bereiken door te zorgen voor een goed evenwicht tussen ondernemerschap en controle, alsook tussen prestatie en conformiteit met deze regels” (Commissie Corporate Governance, blz. 7).

De meest rudimentaire vorm van corporate governance legt echter de nadruk op de raad van bestuur. Corporate governance focust in dit perspectief op de werking en de samenstelling van de raad van bestuur (VAN DEN BERGHE L.A.A. et al., 2002a). Deze definiëring toont duidelijk aan dat deze thesis zich binnen het onderzoeksdomein van “deugdelijk bestuur” bevindt.

2 CORPORATE GOVERNANCE: RECENTE FALINGEN

In het begin van de eenentwintigste eeuw, werden we wereldwijd geteisterd door berichten in verband met misdrijven en boekhoudschandalen binnen vooraanstaande ondernemingen. De verbijsterende onthullingen volgden elkaar non-stop op.

Schandalen van wereldformaat werden onder meer ontdekt bij Ahold, Enron, Worldcom, Parmalat,... We stellen overeenkomstigheden vast tussen sommige fraudezaken. De meeste ondernemingen waar fraude werd ontdekt waren favorieten op de beurs omwille van hun snelle expansie. Op een bepaald moment wordt bekend dat de jaarcijfers niet de realiteit weerspiegelen. De winsten werden op kunstmatige manieren hoog gehouden en grote verliezen werden niet afgeboekt. Het zogenaamd “creatief boekhouden” nam gigantische proporties aan. De aandelenkoersen namen een scherpe duik naar beneden (<http://reporter.kro.nl/dossiersoverzicht.asp?seizoen=20032004>). Ze deden de kapitaalmarkten wankelen en leidden tot het verlies van de opgespaarde gelden van zowel rijk als arm.

Vaak wezen zowel de media als de aandeelhouders met een beschuldigende vinger naar de raad van bestuur. De basisverantwoordelijkheid van deze is immers voorzien in een onafhankelijke visie op en controle van het management en de onderneming. “Waar was de raad van bestuur?” Zij faalden in het opsporen en voorkomen van wangedrag bij het management, onregelmatigheden in de boekhouding, incompetentie van het management, het uitbetalen van buitensporige vergoedingen en het boeken van geringe financiële resultaten.

Deze gebeurtenissen vernietigden het vertrouwen van zowel particuliere als institutionele beleggers. Het vertrouwen in het bedrijfsleven ligt echter aan de basis van het kapitalistische marktsysteem. Het was duidelijk tijd voor actie! (LEBLANC R. and GILLIES J., 2003).

Het ontbreken van een deugdelijk bestuur binnen een onderneming kan dus verregaande gevolgen hebben. De uitgebreide aandacht voor dit thema is daarom zeker terecht. Naar aanleiding van de recente schandalen, kwam wereldwijd uitgebreide regulering omtrent corporate governance tot stand.

Deze regulering kan onderverdeeld worden in verschillende categorieën naargelang de afdwingbaarheid van de uitgegeven regels.

Ten eerste zijn er de aanbevelingen, normen en codes. Deze hebben geen absolute afdwingbaarheid, maar kunnen wel nog verder onderverdeeld worden in gradaties qua afdwingbaarheid.

Ten tweede is er de “algemene wetgeving” of “de verplichtstelling van de normen voor bepaalde bedrijven”. Voor deze categorie geldt er wel een absolute afdwingbaarheid. De onderneming heeft geen enkele vrijheid meer, ze is verplicht de regels toe te passen (VAN DEN BERGHE L.A.A. en DE RIDDER L., 1998).

In de volgende onderdelen worden deze twee verschillende categorieën besproken.

3 AANBEVELINGEN, NORMEN EN CODES IN VERBAND MET CORPORATE GOVERNANCE

3.1 SOORTEN AANBEVELINGEN EN CODES

Aanbevelingen en codes in verband met corporate governance kunnen onderverdeeld worden in verschillende gradaties wat betreft hun afdwingbaarheid.

Ten eerste is er het “zuiver publiciteitssysteem”. In dit systeem is er een minimale informatieplicht met betrekking tot specifieke bestuursaspecten. De rest laat men over aan de vrije marktwerking.

“Best practices” zijn richtlijnen van informatieve aard. Ze zijn richtinggevend en geven informatie over de corporate governance-praktijken die in de realiteit het meest succesvol zijn. Indien deze “best practices” niet nageleefd worden, hoeft dit niet verantwoord te worden door de betrokken onderneming.

“Normatieve aanbevelingen met verschillende vrijheidsgraden doch verantwoordingsplicht” bevatten een zekere flexibiliteit in de mate waarin deze instructies worden toegepast. Hier is er wel een verantwoordingsplicht (“comply or explain”) bij het niet naleven ervan (VAN DEN BERGHE L.A.A. en DE RIDDER L., 1998).

Binnen Europa is er duidelijk een voorkeur voor zelfregulering. Vooral het “pas toe of leg uit”-principe is erg actueel. Dit principe is bijna in alle recente codes terug te vinden. De ondernemingen zijn niet meer volledig vrij. Toch wordt het veelal verkozen boven strenge wetgeving met een absolute afdwingbaarheid, omwille van zijn flexibiliteit. Het stelt ondernemingen in staat van de regels af te wijken indien ze dit vanuit hun eigen specifieke situatie kunnen verantwoorden (EYe on Finance, 2004, blz. 30).

3.2 VOORBEELDEN VAN AANBEVELINGEN EN CODES BINNEN EUROPA

Op internationaal niveau en in tal van landen over de hele wereld werden naar aanleiding van de recente schandalen initiatieven opgezet. Nieuwe aanbevelingen voor de bedrijven werden

opgesteld en de bedrijven werden verzocht ze toe te passen. Deze codes hebben bijgedragen tot het herstellen van het vertrouwen in beursgenoteerde ondernemingen (EYe on Finance, 2004).

Op Europees niveau heeft de Europese Commissie op 21 mei 2003 een “Actieplan inzake Corporate Governance” opgesteld. Dit actieplan beveelt elke lidstaat aan een nationale referentiecode aan te wijzen. De betrokken beursgenoteerde vennootschappen moeten zich dan naar deze code schikken of uitleggen op welke punten ze ervan afwijken en om welke redenen (“comply or explain”). Ze geven dus de aanbeveling code op te stellen die valt onder de categorie “normatieve aanbevelingen met verschillende vrijheidsgraden doch verantwoordingsplicht”. Vele Europese landen hebben naar aanleiding hiervan geactualiseerde corporate-governance richtlijnen opgesteld (<http://www.corporategovernancecommittee.be/nl/commissie/richtlijnen/default.aspx>).

In België werd in december 2003 een Commissie Corporate Governance opgericht. Ze werd opgericht op gezamenlijk initiatief van de Commissie voor het Bank-, Financie- en Assurantiewezen (CBFA), het Verbond voor Belgische Ondernemingen (VBO) en Euronext. De Commissie had tot doel een “Code of Best Practice” inzake bedrijfscultuur op te stellen voor Belgische beursgenoteerde ondernemingen. Dit initiatief werd genomen als antwoord op de mededeling van de Europese Commissie van 21 mei 2003.

Tot voor kort hadden de CBF, het VBO en Euronext elk afzonderlijke en niet-geharmoniseerde aanbevelingen. Op 9 december 2004 kwam hier verandering in en werd de definitieve Belgische Corporate Governance Code bekendgemaakt. De code is van toepassing op beursgenoteerde vennootschappen volgens Belgisch recht. Ze is in werking getreden op 1 januari 2005

(<http://www.corporategovernancecommittee.be/nl/actualiteit/persberichten/default.aspx>).

De Belgische Corporate Governance Code valt inderdaad onder de categorie “normatieve aanbevelingen met verschillende vrijheidsgraden doch verantwoordingsplicht”, zoals aanbevolen door de Europese Commissie. Dit valt af te leiden uit het “Woord vooraf” door de voorzitter van de Commissie Corporate Governance, de heer Maurice Lippens.

“De code heeft een grote mate van ingebouwde flexibiliteit, zodat ze kan worden aangepast aan de omvang, de activiteiten en de cultuur van elke vennootschap. Ze is gebaseerd op een “pas toe of leg uit”-systeem (“comply or explain”), dat de vennootschappen

de mogelijkheid biedt af te wijken van de bepalingen van de Code wanneer hun specifieke kenmerken dit rechtvaardigen, op voorwaarde dat zij hiervoor afdoende argumenten aandragen" (Belgische Corporate Governance Code, 2004, blz. 5).

Er werden gelijkaardige initiatieven ondernomen door andere Europese landen. Enkel de codes van de buurlanden van België worden hierbij vermeld.

De "New UK Combined Code on Corporate Governance" werd in juli 2003 in het Verenigd Koninkrijk gepubliceerd door de Financial Reporting Council. In Frankrijk werd in oktober 2003 het document "Principes de gouvernement d'entreprise" gezamenlijk uitgegeven door "Association Française des Entreprises Privées" en "Mouvement des Entreprises de France". Nederland publiceerde op 9 december 2003 de nieuwe "Corporate Governance Code" onder impuls van de heer Tabaksblat ("de Tabaksblat code"). "The Cromme Code" is de Duitse nationale referentiecode die van kracht is sinds 26 februari 2002 (<http://www.corporategovernancecommittee.be/nl/commissie/richtlijnen/default.aspx>).

Ook onze buurlanden voldoen aan de aanbeveling van de Europese Commissie code op te stellen van het type "comply or explain". Dit is terug te vinden in de respectievelijke codes (The Corporate Governance of Listed Companies, 2003, blz. 4; The Combined Code on Corporate Governance, 2003, blz. 1; German Corporate Governance Code, 2002, blz. 2; De Nederlandse Corporate Governance Code, 2003, blz. 4).

4 WETTELIJKE REGELINGEN OF VERPLICHTSTELLING VAN DE NORMEN VOOR BEPAALDE BEDRIJVEN

Wetgeving in verband met corporate governance is van gebiedende aard. De bedrijven waarop de wet van toepassing is, hebben de absolute verplichting deze op te volgen. De wettelijke regelingen die opgelegd worden aan de bedrijven hebben steeds voorrang op de aanbevelingen en codes die uitgegeven worden door verschillende instituties.

In België denken we hierbij aan de wet van 2 augustus 2002 omtrent corporate governance. In de wet van 2 augustus 2002 werd onder andere vastgelegd onder welke voorwaarden een bestuurder als onafhankelijk beschouwd mag worden (Wetboek van Vennootschappen). Deze voorwaarden zijn ook vermeld in de Belgische Corporate Governance Code (Belgische Corporate Governance Code, 2004). In geval van conflict tussen beide, zal de wet steeds voorrang hebben. De respectievelijke voorwaarden zijn opgenomen in bijlage I en II. Op het aspect onafhankelijkheid wordt verder in deze thesis nog uitgebreid teruggekomen.

Ook in andere landen werden bepaalde materies in verband met corporate governance bij wet geregeld. Het bekendste voorbeeld is de “Sarbanes-Oxley Act” uit de Verenigde Staten. Deze wet dateert van 2002 en kwam in recordtijd tot stand. De regels zijn streng en volledig bindend. In deze wet zijn zware straffen voorzien voor de bedrijven als ze niet aan de wettelijke regels voldoen.

Deze wetgeving vertegenwoordigt de belangrijkste set aan maatregelen binnen het internationale pakket wet- en regelgeving. Nochtans zijn binnen Europa velen van mening dat de Sarbanes-Oxley Act een overdosis aan wetgeving inhoudt. De ondernemingen hebben niet meer de flexibiliteit de regels aan te passen aan hun eigen specifieke behoeften (Eye on Finance, 2004).

DEEL II:

DE RAAD VAN BESTUUR

Dit deel handelt over de raad van bestuur. Na de definiëring volgt een beschrijving van de verschillende functies van de raad van bestuur. De raad moet als groep over een geschikte samenstelling beschikken om in staat te zijn deze reeks functies te vervullen. Diversiteit speelt hier een erg belangrijke rol in. Daarom wordt in het laatste onderdeel de betekenis van diversiteit uitgelegd.

1 DEFINIËRING EN FUNCTIEBESCHRIJVING VAN DE RAAD VAN BESTUUR

1.1 DEFINIËRING EN STRUCTUUR VAN DE RAAD VAN BESTUUR

Een vennootschap wordt geleid door een raad van bestuur. Er is nood aan een duidelijke verdeling van de taken tussen het management en het bestuur. De functies van de raad van bestuur komen in het volgende onderdeel aan bod. De invulling hiervan kan sterk afwijken naargelang het type bestuursstructuur.

In een unitaire (one-tier) raad van bestuur zetelen zowel uitvoerende als niet-uitvoerende bestuurders. In het duale (two-tier) systeem zijn er twee afzonderlijke raden. De ene bestaat enkel uit uitvoerenden en is verantwoordelijk voor het dagelijks beleid. De andere fungeert als toezichtsraad en is uitsluitend samengesteld uit niet-uitvoerenden (VAN DEN BERGHE L.A.A. en DE RIDDER L., 1998).

In België kent men een one-tier systeem (Belgische Corporate Governance Code, 2004). Ook in het Verenigd Koninkrijk geldt het unitair bestuursysteem (The Combined Code on Corporate Governance, 2003).

In Nederland geldt het two-tier systeem voor vennootschappen die onder de verplichte toepassing van de structuurregeling vallen. De Nederlandse Code gaat ook van dit systeem uit (De Nederlandse Corporate Governance Code, 2003). Voor de Duitse beursgenoteerde ondernemingen is bij wet vastgelegd dat zij over een two-tier systeem beschikken. In de Duitse Corporate Governance Code wordt opgemerkt dat beide systemen in praktijk convergeren ten gevolge van de intensieve interactie tussen de twee raden (German Corporate Governance Code, 2002).

De Franse wet voorziet een optioneel systeem. Alhoewel het one-tier systeem de meest gebruikelijke vorm is, kan men als vennootschap kiezen tussen het one-tier en two-tier systeem. De keuze moet duidelijk worden bekendgemaakt (The Corporate Governance of Listed Companies, 2003).

1.2 FUNCTIES VAN DE RAAD VAN BESTUUR

Door de wereldwijde aandacht omtrent corporate governance, is het bewustzijn over het belang van de raad van bestuur sterk toegenomen. Er is nood aan een duidelijke verdeling van de taken tussen het management en het bestuur (VAN DEN BERGHE L.A.A. en DE RIDDER L., 1998). Een groot deel van de literatuur en de debatten omtrent corporate governance gaat over de functies van de raad (INGLEY C. and VAN DER WALT N., 2001).

De functies van de raad worden hier besproken. In verschillende onderdelen van deze thesis zal op bepaalde functies teruggekomen worden.

De functies van de raad van bestuur kenden een evolutie over de jaren heen. Raden van bestuur hadden in het verleden een overwegend ceremoniële rol. Ze dienden eerder als versiering van het bedrijf dan als effectief hulpmiddel (NICHOLSON G.J. and KIEL G.C., 2004).

Nadien is hier verandering in gekomen. Recentere literatuur beschouwt de raad van bestuur als een actief orgaan dat de ultieme eindverantwoordelijkheid draagt van het succes van een onderneming (SONNENFELD J., 2002). Over het algemeen lopen de visies over de functies van de raad van bestuur sterk uiteen. Ondanks de verschillende structuren, kunnen toch heel wat gemeenschappelijke functies geïdentificeerd worden voor de gehele raad (VAN DEN BERGHE L.A.A. and LEVRAU A., 2004).

Een unitaire raad van bestuur heeft volgens de Belgische Corporate Governance Code een dubbele rol: “ondernemerschap steunen en voor een doeltreffend toezicht en controle zorgen” (Belgische Corporate Governance Code, 2004, blz. 9). Dit komt overeen met de strategische functie en de controlefunctie. Uit interviews blijkt dat Belgische bestuurders ook zelf enkel sterk de nadruk leggen op deze twee functies. Bij andere bevestigingen komt men tot gelijkaardige bevindingen (VAN DEN BERGHE L.A.A. and LEVRAU A., 2004).

In de academische literatuur worden echter zes belangrijke functies van de raad van bestuur teruggevonden. Er is sprake van de strategische, controle-, verbindings-, coördinatie-, onderhouds- en ondersteuningsfunctie. Elke functie stemt overeen met een theorie over corporate governance nl. de stewardship theorie, agency theorie, “resource dependency” theorie, stakeholder theorie, institutionele theorie en de management-dominantie theorie (“managerial hegemony”) (VAN DEN BERGHE L.A.A and LEVRAU A., 2004). Sommige van deze functies zijn licht tegenstrijdig. De specifieke aard en het belang van elk van de functies zal afhangen van de context en de evolutie van de onderneming (JOHNSON R.B., 1997). Toch zijn de strategische, de controle- en de verbindingsfunctie gemiddeld genomen de drie belangrijkste functies. Deze werden daarom iets uitvoeriger behandeld.

1.2.1 STRATEGISCHE FUNCTIE

De stewardshiptheorie legt de nadruk op de strategische rol van de raad van bestuur. De functie van de raad heeft in deze context betrekking op het sturen van het management om de missie en de strategische doelstellingen van het bedrijf te bereiken (HUNG H., 1998). Uit de literatuur blijkt duidelijk dat er in toenemende mate een consensus ontstaat dat raden van bestuur een belangrijke rol spelen in deze bedrijfsstrategie.

De aard van deze functie en de mate waarin de raad van bestuur hierin een rol speelt staat echter nog steeds ter discussie (HELMER H.W., 1996). Aan de ene kant is er de traditionele visie die gaat over het verbeteren, monitoren en herzien van de strategie. Aan de andere kant vinden sommigen dat de raad een leiderschapsrol moet hebben en actief betrokken moet zijn in het opstellen van strategische doelstellingen, waarden en het geven van richting omtrent verdere strategische actie (INGLEY C.B. and VAN DER WALT N., 2001).

Beide visies bevatten waarschijnlijk een deel van de waarheid. Men kan immers stellen dat de aard en het belang van de strategische functie zal afhangen van verschillende factoren binnen

en in de omgeving van de onderneming. Zowel de organisationele complexiteit als de diepzinnigheid en openheid van het management team, de organisationele en industriële levenscyclus en de snelheid van veranderingen binnen de industrie zullen een belangrijke invloed hebben (NICHOLSON G.J. and KIEL G.C., 2004a).

1.2.2 CONTROLEFUNCTIE

De controlefunctie vindt zijn oorsprong in de agency theorie. Deze wijst op de belangenconflicten die plaatsvinden tussen aandeelhouders en managers. De belangenconflicten zijn een gevolg van de scheiding tussen eigendom en controle. Managers kunnen beslissingen nemen die voordelig zijn voor hun eigen belangen, maar nadelig voor de aandeelhouders. De raad van bestuur staat volgens deze theorie in voor het beschermen van de aandeelhoudersbelangen tegen de zelfbelangen van het management (JENSEN M.C. and MECKLING W.H., 1976; FAMA E.F. and JENSEN M.C., 1983).

De controlefunctie van de raad van bestuur zal net als de strategische functie afhangen van verschillende factoren. De regulering in de industrie en de gehele economie, de concentratie van het eigendom, de onderliggende motivaties van het management, de organisationele complexiteit en de alternatieve controlemechanismen zijn de belangrijkste beïnvloedende factoren (NICHOLSON G.J. and KIEL G.C., 2004a). Een vaak voorkomende alternatief controlemechanisme is bijvoorbeeld de concentratie van het aandeelhouderschap. De raad van bestuur kan in zo'n geval meer waarde toevoegen via de strategische dan via de controlefunctie (DALTON D.R. et al., 2003).

1.2.3 VERBINDINGSFUNCTIE

De raad van bestuur wordt tevens beschouwd als een belangrijk verbindingsinstrument tussen de organisatie en haar omgeving. De raad kan, via de connecties die haar leden bezitten, toegang verlenen aan de organisatie in haar geheel tot waardevolle middelen en informatie. Dit is consistent met de "resource dependency" theorie. In deze theorie hangen organisaties af van andere organisaties om gebruik te kunnen maken van waardevolle middelen (HUNG H., 1998). Het belang van de verbindingsfunctie hangt opnieuw af van verschillende elementen. We vermelden hier de regulering in de industrie en de gehele economie, de liquiditeit van de financiële markten, de snelheid van evolutie binnen de industrie, de aanwezigheid van

strategische middelen binnen het bedrijf en de kostenstructuur van de respectievelijke industrie (NICHOLSON G.J. and KIEL G.C., 2004a).

1.2.4 COÖRDINATIEFUNCTIE

De stakeholdertheorie is gebaseerd op de veronderstelling dat de organisatie verantwoordelijk is voor vele groepen in de maatschappij. Deze theorie verwacht dat de raad van bestuur zal onderhandelen en akkoorden zal sluiten met de stakeholders, die in het voordeel zijn van de organisatie. In dit kader is er sprake van een coördinerende rol van de raad (HUNG H., 1998).

1.2.5 BEHOUDSFUNCTIE

De raad van bestuur kan zich volgens de institutionele theorie enkel richten op het behoud van de organisatie. Institutionele druk uit de externe omgeving (sociale regels en dergelijke) verhindert het bestaan van een uitgebreid netwerk van activiteiten. In dit geval oefent de raad van bestuur enkel een behoudsfunctie uit (HUNG H., 1998).

1.2.6 ONDERSTEUNINGSFUNCTIE

Institutionele druk kan ook zijn oorsprong vinden binnen de organisatie. Raden van bestuur worden in sommige ondernemingen niet betrokken bij het opstellen van strategieën, ze ondersteunen enkel de beslissingen van het management. Deze visie wordt ondersteund door de management-dominantie theorie (HUNG H., 1998). De ondersteuningsfunctie is consistent met de traditionele visie op de strategische functie.

Om al deze functies optimaal te kunnen uitoefenen moet de raad van bestuur beschikken over een adequate samenstelling. De samenstelling van de raad van bestuur is van cruciaal belang. Eén van de voornaamste dimensies van haar samenstelling is diversiteit (VAN DEN BERGHE L.A.A. and LEVRAU A., 2004).

2 DIVERSITEIT BINNEN DE RAAD VAN BESTUUR

“Diversiteit” of verscheidenheid kan heel algemeen gedefinieerd worden als "verzameling van zeer verschillende zaken" (Van Dale Hedendaags Nederlands, 2002). De effecten van diversiteit resulteren uit elke eigenschap waardoor mensen beoordelen of een andere persoon verschillend is (WILLIAMS K.Y. and O'REILLY C.A., 1998).

Binnen de context van corporate governance, heeft het concept van diversiteit betrekking op de samenstelling van de raad van bestuur. Diversiteit betekent dan dat er sprake is van een gevarieerde mix van eigenschappen, karakteristieken en expertise (VAN DER WALT N. and INGLEY C., 2003). Traditioneel werd de raad van bestuur van grote ondernemingen als een homogene groep vooraanstaanden beschouwd. De leden hadden gelijkaardige visies over zakenkwesties omwille van hun gelijkaardige socio-economische achtergronden, diploma's en trainingen (WESTPHAL J.D. and MILTON L.P., 2000).

De tendens naar diversiteit is een weerspiegeling van de evolutie van de maatschappelijke structuur. We zijn multicultureler, diverser qua persoonlijke achtergronden en geslachtsgevoeliger (VAN DER WALT N. and INGLEY C., 2003).

In deze thesis zal onderzocht worden hoe deze diversiteit de werking van de Raad van Bestuur beïnvloedt.

In de Belgische Corporate Governance Code wordt ook melding gemaakt van het onderwerp diversiteit:

“De samenstelling van de raad van bestuur dient te waarborgen dat beslissingen genomen worden in het vennootschapsbelang. Deze samenstelling wordt bepaald op basis van de noodzakelijke diversiteit en complementariteit inzake bekwaamheden, ervaring en kennis” (Belgische Corporate Governance Code, 2004, blz. 14).

Diversiteit heeft betrekking op een uitgebreid scala van kenmerken. In het volgende deel zullen deze verschillende aspecten van diversiteit elk afzonderlijk behandeld worden.

DEEL III:

DE VERSCHILLENDE ASPECTEN VAN DIVERSITEIT

Deel III heeft betrekking op de verschillende aspecten van diversiteit. Vooraleer de invloed van de diversiteitsaspecten op de werking van de raad van bestuur na te gaan, is het immers belangrijk te weten wat deze aspecten precies inhouden. Dit gebeurt aan de hand van een literatuurstudie. De bedoeling van deze literatuurstudie is een opsomming en korte bespreking te geven van de aspecten waarin bestuurders van elkaar kunnen verschillen. We bekijken achtereenvolgens de aspecten interne/externe bestuurders, onafhankelijkheid, geslacht, functionele achtergrond en ervaring, leeftijd, nationaliteit en etniciteit. In de literatuur is er ook nog sprake van de diversiteitstypes cultuur, religie en levenservaring (MILLIKEN F.J. and MARTINS L.L., 1996). Aangezien hieromtrent geen literatuur bestaat met betrekking tot de raad van bestuur, zullen deze topics hier niet verder behandeld worden.

Dit deel wordt afgerond met een empirisch onderzoek. Dit onderzoek gaat na hoe het gesteld is met de diversiteit in de raad van bestuur in de Belgische beursgenoteerde ondernemingen. De situatie in België wordt bekeken aan de hand van de jaarverslagen van 2003 van 80 op de continuummarkt genoteerde ondernemingen. Het empirisch onderzoek heeft enkel betrekking op de aspecten uitvoerend/niet-uitvoerend bestuurder, onafhankelijkheid, geslacht en leeftijd.

1 LITERATUURSTUDIE

1.1 UITVOERENDE/NIET-UITVOERENDE BESTUURDERS

De unitaire raad van bestuur bestaat uit zowel uitvoerende (interne) als niet-uitvoerende (externe) bestuurders. Uitvoerende bestuurders zijn mensen die momenteel tewerkgesteld zijn binnen de organisatie (managers) (VAN DEN BERGHE L.A.A. en DE RIDDER L., 2002b). Niet-uitvoerenden zijn “bestuurders die geen directiefunctie in de vennootschap of haar dochtervennootschappen vervullen” (VERBEKE L.H. et al., 1999, blz. 41) of “elk lid van de raad dat geen uitvoerende taken vervult binnen de vennootschap” (Belgische Corporate Governance Code, 2004, blz. 14).

Normaalgezien worden deze twee categorieën op verschillende manieren aangesteld tot bestuurder. Uitvoerende bestuurders worden aangesteld tot bestuurder door een normaal carrièreverloop. Deze personen werken zich in de meeste gevallen op tot Chief Executive Officer of Chief Financial Officer en verwerven daardoor een zetel binnen de raad van bestuur. Niet-uitvoerende bestuurders worden aangesteld door de voorzitter van de raad van bestuur of door een benoemingscomité. Deze nodigt geschikte kandidaten uit om deel uit te maken van hun raad van bestuur (BURGESS Z.M. and THARENOU P., 2002).

Het aantal externe bestuurders ten opzichte van het aantal interne bestuurders, is een aspect van de samenstelling van de raad van bestuur dat in toenemende mate in de belangstelling komt te staan (FIELDS M.A. and KEYS P.Y., 2003). Dit thema hangt nauw samen met het volgende aspect, namelijk onafhankelijkheid.

1.2 ONAFHANKELIJKHEID

1.2.1 DEFINIËRING

In de vroegste studies werd enkel een onderscheid gemaakt tussen interne en externe bestuurders. Na enige tijd was er sprake van drie categorieën in de literatuur: interne

bestuurders, externe bestuurders met connecties en onafhankelijke externe bestuurders (FIELDS M.A. and KEYS P.Y., 2003).

Het merendeel van de codes en aanbevelingen beschouwt de onafhankelijke bestuurders als het belangrijkste aspect van corporate governance. Het definiëren wat onafhankelijkheid precies inhoudt is daarom van wezenlijk belang (VAN DEN BERGHE L.A.A. en DE RIDDER L., 2002b).

Onafhankelijkheid is in feite geen precies concept, maar de kans is groter dat men onafhankelijk is, als men aan bepaalde criteria voldoet. Uitvoerende bestuurders zijn per definitie niet onafhankelijk. Niet-uitvoerend bestuurder zijn is dus een noodzakelijke, maar geen voldoende voorwaarde voor onafhankelijkheid. In corporate governance-richtlijnen en -regels worden deze voorwaarden voor onafhankelijkheid soms gespecificeerd. Ook in de Belgische Corporate Governance Code is dit het geval.

In België wordt een dubbele definitie van onafhankelijkheid gehanteerd, zowel ten opzichte van het management als ten opzichte van de meerderheidsaandeelhouder dient men onafhankelijk te zijn (VAN DEN BERGHE L.A.A. en DE RIDDER L., 2002b).

De Belgische Corporate Governance Code definieert het begrip onafhankelijkheid als volgt:

“Om als onafhankelijk te kunnen worden beschouwd, dient een bestuurder vrij te zijn van enige commerciële, nauwe familie- of andere banden met de vennootschap, de controlerende aandeelhouders of het management van één van beide, die aanleiding geven tot belangenconflicten waardoor het onafhankelijk oordeel van deze bestuurder beïnvloed wordt” (Belgische Corporate Governance Code, 2004, blz. 14).

De volledige lijst van criteria waarmee volgens de Belgische Corporate Governance Code rekening moet gehouden worden bij het beoordelen van de onafhankelijkheid van een bestuurder, is opgenomen in bijlage I.

Ook in de Belgische wet over corporate governance van 2 augustus 2002 is opgenomen wat men verstaat onder onafhankelijkheid in artikel 524, § 4 van het Wetboek van Vennootschappen. Deze criteria zijn opgenomen in bijlage II.

Ondanks de duidelijke trend naar grotere onafhankelijkheid van de raad, zijn er nog steeds heel wat voorstanders voor gemengde raden van bestuur, bestaande uit zowel interne als externe bestuurders (FIELDS M.A. and KEYS P.Y., 2003).

Ook in de Belgische Code vinden we terug dat onze unitaire raad van bestuur zowel interne als externe bestuurders moet bevatten.

"Om in staat te zijn deze rol van behoeder van het vennootschapsbelang te vervullen, is het daarom belangrijk dat de raad van bestuur bestaat uit zowel uitvoerende als niet-uitvoerende bestuurders, met inbegrip van onafhankelijke niet-uitvoerende bestuurders. Alle bestuurders dienen blijk te geven van een onafhankelijk oordeel en van objectiviteit in de besluitvorming, maar de onafhankelijke bestuurders spelen in dit verband een cruciale rol" (Belgische Corporate Governance Code, 2004, blz. 9).

In het deel over "invloed van diversiteit op de werking van de raad van bestuur" wordt verder ingegaan op deze cruciale rol van onafhankelijke bestuurders.

1.2.2 HET AANTAL ONAFHANKELIJKE BESTUURDERS

De Belgische Corporate Governance Code schrijft voor dat de helft van de raad van bestuur uit niet-uitvoerende bestuurders moet bestaan, waarvan er minstens drie onafhankelijk zijn (Belgische Corporate Governance Code, 2004, blz. 14). Dit minimum aantal onafhankelijken is een relatief soepele regeling in vergelijking met andere landen met gelijkaardige structuren (one-tier board) (CAVE S. and HOLBOROW D., 2004).

In het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten is de richtlijn dat de helft van de raad uit onafhankelijke bestuurders moet bestaan.

"Except for smaller companies, at least half the board, excluding the chairman, should comprise non-executive directors determined by the board to be independent. A smaller company should have at least two independent non-executive directors" (The Combined Code on Corporate Governance, 2003, blz. 7).

"Listed companies must have a majority of independent directors. Effective boards of directors exercise independent judgment in carrying out their responsibilities. Requiring a majority of independent directors will increase the quality of board oversight and lessen the

possibility of damaging conflicts of interest” (Final NYSE Corporate Governance Rules, 2003, blz. 4).

Dit soepele Belgisch beleid kan eventueel te maken hebben met het feit dat België een klein land is, vol professionele verbindingen (BRENNAN N. and McDERMOTT M., 2004). Het Belgische bedrijfsleven is als het ware één groot netwerk. Omwille van deze kenmerken is het aanstellen van méér onafhankelijke Belgische bestuurders in praktijk misschien niet haalbaar, wegens het gebrek eraan. Het aanstellen van buitenlandse onafhankelijke bestuurders zou een mogelijke oplossing zijn voor dit probleem. Het aspect nationaliteit wordt in een apart deel behandeld.

1.3 GESLACHT

Vrouwen hebben hun vertegenwoordiging in begin- en middenmanagement in belangrijke mate verhoogd tijdens de afgelopen jaren. Op het niveau van de raad van bestuur vindt men deze evolutie echter in veel minder sterke mate terug (SHERIDAN A. and MILGATE G., 2003). Over de hele wereld wordt vastgesteld dat heel weinig vrouwen aangesteld worden tot raden van bestuur van ondernemingen (BURGESS Z.M. and THARENOU P., 2002).

Dit fenomeen wordt het “glass ceiling” fenomeen genoemd. “Glass ceiling” is een metafoor voor een barrière die vrouwen verhindert boven een zeker organisationeel niveau uit te stijgen. De meeste onderzoekers zijn van mening dat posities boven het algemeen management niveau moeilijk bereikbaar zijn voor vrouwen (DAILY C.M. et al., 1999).

Toch is het een internationale trend geworden dat er nu meer vrouwen aanwezig zijn binnen de raad van bestuur dan twee decennia geleden (HUGHES K.D., 2000). De drijvende kracht achter deze tendens naar geslachtsdiversiteit bevindt zich in de Verenigde Staten. Het onderzoek naar vrouwen binnen de raad van bestuur vond voornamelijk plaats in de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk, Canada en Nieuw-Zeeland. Uit tabel 1 blijkt duidelijk dat de Verenigde Staten qua vertegenwoordiging van vrouwen in de raad van bestuur koploper is binnen de beschouwde landen. In de tabel worden de twee frequentst gebruikte cijfers opgenomen in verband met de vertegenwoordiging van vrouwen binnen de raad: het percentage topondernemingen met vrouwelijke bestuurders en het percentage

vrouwelijke bestuurders binnen toponderningen. Bij deze tabel dient wel de bemerking gemaakt te worden dat de cijfers niet altijd volledig vergelijkbaar zijn over de landen heen omdat met een verschillend aantal toponderningen wordt gewerkt (ERWIN K. and GALLIGAN Y., 2004).

Land	% topbedrijven met vrouwelijke bestuurders	% vrouwelijke bestuurders binnen topbedrijven
Verenigde Staten (2001, top 500)	87	12.4
Verenigd Koninkrijk (2001, top 100)	57	6.5
Canada (2001, top 500)	48	9.8
Nieuw-Zeeland (1997, 166/top 200)	28	4.4

Tabel 1: Vertegenwoordiging vrouwen binnen de raad van bestuur (in procent)

Bron: ERWIN K. and GALLIGAN Y., 2004

Als we Europa beschouwen, stellen we vast dat de situatie in Verenigd Koninkrijk positiever is dan in de rest van Europa. In Europa is geslachtsdiversiteit binnen de raad een relatief nieuw concept. In België worden bijna geen vrouwen aangesteld als bestuurder (VAN DER WALT N. and INGLE Y C., 2003).

Geslachtsdiversiteit binnen de raad van bestuur is een centraal thema in verscheidene recente corporate governance codes (ADAMS R.B. and FERREIRA D., 2004). Als voorbeeld kunnen we “The Higgs Report” uit het Verenigd Koninkrijk aanhalen (The Higgs Report, 2003). In de Belgische Corporate Governance Code komt het aspect “geslacht” niet expliciet aan bod.

Sommige landen dreigen er zelfs mee van geslachtsdiversiteit binnen de raad van bestuur een wettelijke verplichting te maken. Zweden heeft er bijvoorbeeld mee gedreigd dat als de bedrijven er niet vrijwillig op toezien dat 25 procent van bestuurders vrouwelijk is, zij van deze diversiteit een wettelijke vereiste zal maken (ADAMS R.B. and FERREIRA D., 2004).

Ook uit voorgaande paragraaf blijkt dat de vertegenwoordiging van vrouwen in de raad van bestuur een onderzoeksveld is dat steeds meer in de belangstelling komt te staan (SHERIDAN A. and MILGATE G., 2003). Deze aandacht is uiteraard niet zonder reden. In deel IV van deze thesis zal nagegaan worden wat de invloed is van vrouwen op de werking van de raad van bestuur.

1.4 FUNCTIONELE ACHTERGROND EN ERVARING

Mensen uit verschillende functionele domeinen zetelen samen in de raad van bestuur. Functionele achtergrond en ervaring hebben betrekking op verschillende aspecten uit het verleden van een bestuurder.

Ten eerst heeft het te maken met het aard van de basisopleiding die bestuurders genoten. Sommigen beschikken over een grote hoeveelheid technische bagage omdat ze in het verleden afstudeerden in een ingenieursrichting. Anderen zijn bijvoorbeeld vertrouwd met de theoretische aspecten van het financiële gebeuren. Daarnaast hebben de bestuurders tijdens hun professionele carrière eventueel nog bijkomende opleidingen en trainingen gevolgd.

Ten tweede zijn bestuurders mensen die al op een behoorlijk aantal jaren professionele ervaring kunnen terugblikken. Deze ervaring kan eventueel een aanvulling zijn op hun vroegere theoretische opleiding. Het is echter ook mogelijk dat bestuurders tijdens hun loopbaan een minder voor de hand liggende weg ingeslaan zijn. In dat geval bezitten ze over een achtergrond en ervaring in verschillende functionele domeinen.

De kennis, vaardigheden en ervaring waarover een individu beschikt zijn grotendeels het gevolg van hun specifieke functionele achtergrond en diversiteit. De volledige mix kennis, vaardigheden en ervaring vormt het “menselijk kapitaal” van de raad van bestuur. Menselijk kapitaal vertegenwoordigt één van de drie onderdelen van het volledige intellectueel kapitaal van de raad. Het wordt echter vaak beschouwd als het basiselement, het vormt immers de basis van de capaciteit van bestuurders om juist te handelen (NICHOLSON G.J. and KIEL G.C., 2004).

We verwachten dus dat de samenstelling van de raad van bestuur op het vlak van functionele achtergrond en ervaring het menselijk kapitaal zal bepalen dat aanwezig is in de raad van bestuur. Dit zal op zijn beurt invloed hebben op de werking van de raad van bestuur. Deze topic komt verder in deze thesis uitgebreid aan bod.

1.5 LEEFTIJD

Leeftijd is eveneens een niet te verwaarlozen component van diversiteit. Over het algemeen is het gemiddelde leeftijdsprofiel van bestuurders vrij hoog. De waarde van het beschikken over jongere bestuurders, is een aspect van diversiteit dat meer en meer in de belangstelling komt te staan (VAN DER WALT N. and INGLEBY C., 2003).

Bij sommige ondernemingen wordt een absolute leeftijdslimiet gehanteerd. Dit wordt gezien als een manier om voor vernieuwing binnen de raad te zorgen. Dit is echter een behoorlijk arbitraire manier. Meestal wordt er voorkeur gegeven aan een periodieke toetsing en evaluatie van de inzet van de bestuurders (VAN DEN BERGHE L.A.A. en DE RIDDER L., 2002b).

1.6 NATIONALITEIT EN ETNICITEIT

Er is een groeiende aandacht voor de internationale achtergrond van bestuurders. De internationalisering van de raad van bestuur blijkt echter geen makkelijke opgave te zijn. De redenen voor en de mogelijke gevolgen van een internationaal samengestelde raad van bestuur worden behandeld in deel IV van deze thesis.

Het aspect “etniciteit” of “ras” vinden we ook terug in de literatuur. Deze problematiek is in Europa nog niet zo prominent aanwezig binnen de raad van bestuur. Op dit vlak is bijvoorbeeld Amerika veel heterogener (VAN DEN BERGHE L.A.A. en DE RIDDER L., 2002b). Dit onderwerp zal daarom niet verder behandeld worden in deze thesis.

2 EMPIRISCH ONDERZOEK

Diversiteit staat meer en meer in de belangstelling. Uit het bewijsmateriaal blijkt desondanks dat er slechts een trage vooruitgang is tot het bereiken van meer gebalanceerde en diverse raden van bestuur (VAN DER WALT N. and INGLEBY C., 2003).

In dit hoofdstuk vragen we ons af hoe het in België gesteld is met de diversiteit binnen de raad van bestuur. De samenstelling van de raad van bestuur van een aantal Belgische ondernemingen wordt onderzocht. De samenstelling van de raad wordt bekeken op het einde van het boekjaar 2003, in de meeste gevallen was dit op 31 december 2003. Een aantal bedrijven hadden een verschoven boekjaar. Voor deze gevallen werd de samenstelling bekeken op het einde van hun verschoven boekjaar 2003-2004.

Het hoofdstuk is onderverdeeld in drie delen. Er volgt een bespreking van de steekproef, de gegevensverzameling en vervolgens van de resultaten van het onderzoek. Bij de resultaten van het onderzoek bekijken we achtereenvolgens de diversiteitsaspecten type bestuurder, geslacht, leeftijd en nationaliteit. Ook de verbanden tussen enerzijds de leeftijd en het geslacht van de bestuurders en anderzijds het type bestuurder worden bestudeerd. Het aspect “functionele achtergrond en ervaring” werd niet onderzocht. Er waren onvoldoende gegevens beschikbaar in verband met deze topic. Bovendien is het niet voor de hand liggend de functionele achtergrond en ervaring van een individuele bestuurder in één specifieke categorie in te delen. Het aspect “nationaliteit” werd eveneens niet onderzocht. De reden is opnieuw dat ik over onvoldoende gegevens beschikte in verband met dit aspect.

2.1 STEEKPROEF

De samenstelling van de raad van bestuur van 80 op de continumarkt genoteerde Belgische ondernemingen wordt onderzocht. De lijst met deze 80 ondernemingen is opgenomen in bijlage III. Momenteel zijn 82 Belgische ondernemingen genoteerd op de continumarkt van Euronext Brussel. Belgacom en de Nationale Bank van België werden echter niet in de steekproef opgenomen. Belgacom was op 31 december 2003 nog niet beursgenoteerd en behoort omwille van die reden niet tot de steekproef. De werking van de Nationale Bank van

België is niet gelijk aan deze van de andere ondernemingen. De Nationale Bank van België wordt overkoepeld door de Europese Centrale Bank. Deze beschikt wel over een raad van bestuur. De Nationale Bank van België beschikt volgens haar jaarverslag echter over een Regentenraad en een College van Censoren. Aangezien deze situatie niet vergelijkbaar is met de aanwezigheid van een traditioneel gedefinieerde raad van bestuur, werd de Nationale Bank van België niet in de analyse opgenomen.

2.2 GEGEVENSVERZAMELING

De verzameling van de gegevens gebeurde in twee fasen. Eerst werd het grootste deel van de gegevens verzameld op basis van de jaarverslagen van het boekjaar 2003 van de bestudeerde bedrijven. Vervolgens werd een deel van de resterende ontbrekende gegevens verzameld aan de hand van een vragenlijst. Naar aanleiding van het empirisch onderzoek in deel IV werd immers een vragenlijst opgesteld in verband met de invloed van diversiteit op de werking van de raad van bestuur. U vindt meer informatie in verband met deze vragenlijst in het empirisch onderzoek van deel IV. Er werd met dezelfde steekproef gewerkt als in dit onderdeel. Van deze gelegenheid werd gebruik gemaakt om de ontbrekende gegevens in verband met de samenstelling van de raad van bestuur op 31 december 2003 op te vragen. In vraag 1 werden de tot dan verzamelde gegevens in verband met de samenstelling van de raad weergegeven. Er werd gevraagd deze gegevens te controleren, te verbeteren indien foutief en aan te vullen waar er nog gegevens ontbraken. Uiteraard gaat het hier om een gepersonaliseerde vraag, elk bedrijf vond er haar eigen samenstelling in terug.

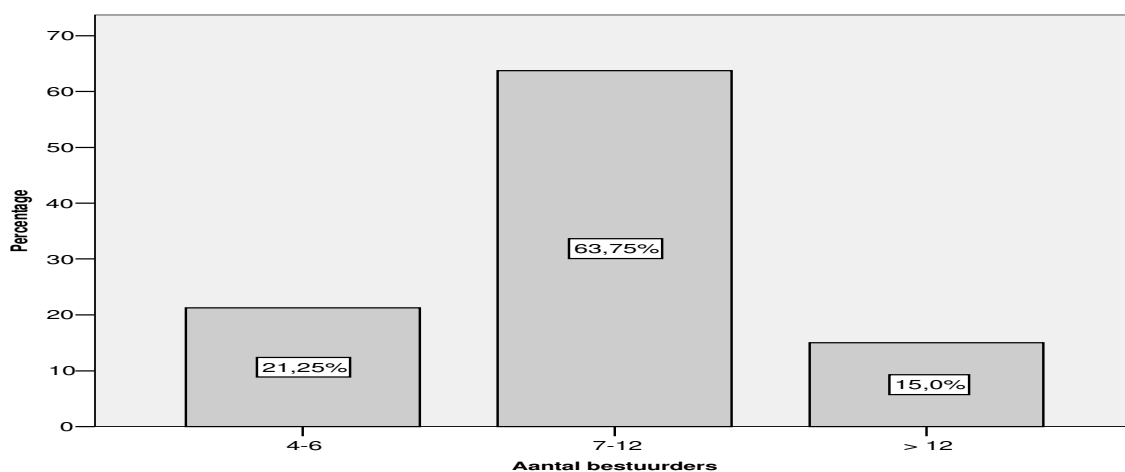
2.3 RESULTATEN

In dit onderdeel worden de resultaten van de verschillende diversiteitsaspecten van de samenstelling van de raad van bestuur afzonderlijk behandeld. Vooraleer met deze aspecten van start te gaan, worden eerst het aantal bestuurders en het aantal vergaderingen van de raad van bestuur van de ondernemingen in de steekproef bekeken. Deze aspecten staan indirect in verband met diversiteit in de raad van bestuur. De grootte van de raad van bestuur wordt in de literatuurstudie van deel IV besproken bij het aspect “functionele achtergrond en ervaring”.

Een grotere raad van bestuur is in staat een diversere mix van bestuurders te omvatten. Zoals in deel IV zal blijken, zijn er echter ook nadelen verbonden aan een grotere raad van bestuur.

2.3.1 GROOTTE VAN DE RAAD VAN BESTUUR

Er is veel weerstand tegen een rigide beperking van het aantal bestuurders. In de huidige Belgische Corporate Governance Code is geen absoluut maximum bepaald. In de vroegere Code van Euronext was dit wel het geval. Er werd vermeld dat er “in de meeste gevallen” niet meer dan twaalf bestuurders mogen zijn. In de vroegere voorstellen van de Belgische Commissie Santens was eveneens sprake van een minimum aantal bestuurders, namelijk zeven. Dit minimum werd uiteindelijk niet doorgevoerd. Volgens de Belgische wetgeving moeten er minimum drie bestuurders zijn (VAN DEN BERGHE L.A.A. en DE RIDDER L., 2002b). Aangezien op 31 december 2003 nog geen sprake was van de huidige Belgische Corporate Governance Code, is het toch verantwoord deze aantallen als richtlijnen te gebruiken om het aantal bestuurders te evalueren. Bovendien zijn er in de Belgische Corporate Governance Code hieromtrent geen concrete richtlijnen aanwezig.



Grafiek 1: Frequentieverdeling aantal bestuurders (in procent) (n=80)

Bron: Eigen werk

Beursgenoteerde ondernemingen blijken over een groter aantal bestuurders te beschikken (VAN DEN BERGHE L.A.A. en DE RIDDER L., 2002b). Uit deze steekproef wordt duidelijk dat heel wat raden van bestuur van beursgenoteerde ondernemingen inderdaad niet voldoen aan het “maximum”, 15 % van de steekproef beschikt over meer dan twaalf bestuurders. Opvallend is dat het minimum nog vaker een probleem blijkt te zijn: 21,25 % van de raden van bestuur telt minder dan zeven leden. Het wettelijk minimum wordt bij alle

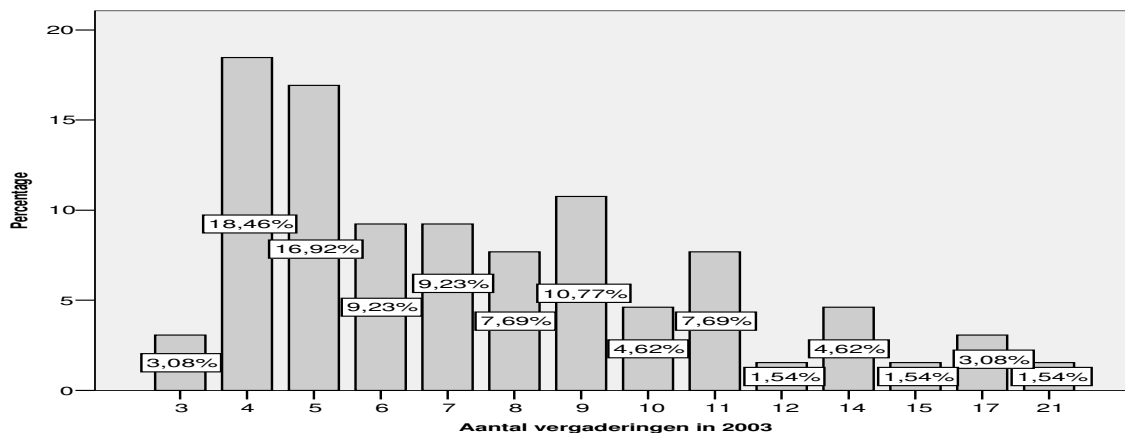
ondernemingen in de steekproef nageleefd. Het minimum aantal bestuurders bedroeg in deze steekproef zelfs vier.

Het gemiddeld aantal bestuurders in de steekproef is 9,68 bestuurders. De mediaan is negen bestuurders. Er is echter een standaardafwijking van 4,19. Dit valt te verklaren door een aantal extreme uitzonderingen. Er zijn drie raden van bestuur met meer dan twintig leden, namelijk 23, 25 en 27 leden. Drie raden van bestuur bevatten slechts vier leden. Indien deze eruit gehaald worden, bedraagt de standaardafwijking maar 2,78 meer.

2.3.2 AANTAL VERGADERINGEN

De Belgische wetgeving bevat geen voorschriften omtrent het jaarlijks aantal vergaderingen (VAN DEN BERGHE L.A.A. en DE RIDDER L., 2002b). Ook de Belgische Corporate Governance Code bevat geen specifiek minimum aantal vergaderingen. Toch wordt omtrent het vereist aantal bijeenkomsten van de raad een richtlijn gegeven: “De raad van bestuur komt vaak genoeg bijeen opdat hij zijn opdrachten doeltreffend kan vervullen” (Belgische Corporate Governance Code, 2004, blz. 15).

Voor 65 van de 80 raden van bestuur in de steekproef was het aantal vergaderingen in 2003 beschikbaar. De frequentieverdeling wordt weergegeven in grafiek 2.



Grafiek 2: Frequentieverdeling aantal vergaderingen van de raden van bestuur in 2003 (in procent) (n= 65)

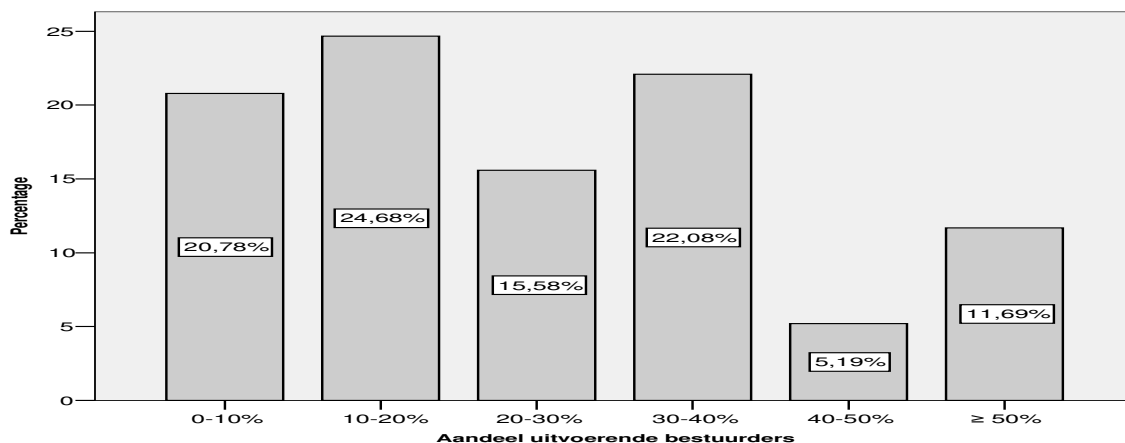
Bron: Eigen werk

Gemiddeld vergaderden de raden van bestuur 7,68 maal in 2003. We dienen wel op te merken dat de kans bestaat dat de raden van bestuur van de ondernemingen waarvan dit gegeven ontbrak, gemiddeld genomen minder vergaderden. Het kleine aantal vergaderingen kan dan de reden geweest zijn voor het weglaten van dit gegeven uit het jaarverslag.

2.3.3 TYPE BESTUURDER

Voor drie ondernemingen was de verdeling van de types bestuurders niet volledig duidelijk. Deze ondernemingen werden bij de berekening van de onderstaande gegevens weggelaten. Daardoor heeft dit onderdeel slechts betrekking op 727 bestuurders. Gemiddeld bestaat de raad van bestuur uit 24,4 % uitvoerende bestuurders, 37,1 % niet-uitvoerende afhankelijke bestuurders en 38,5 % onafhankelijke bestuurders.

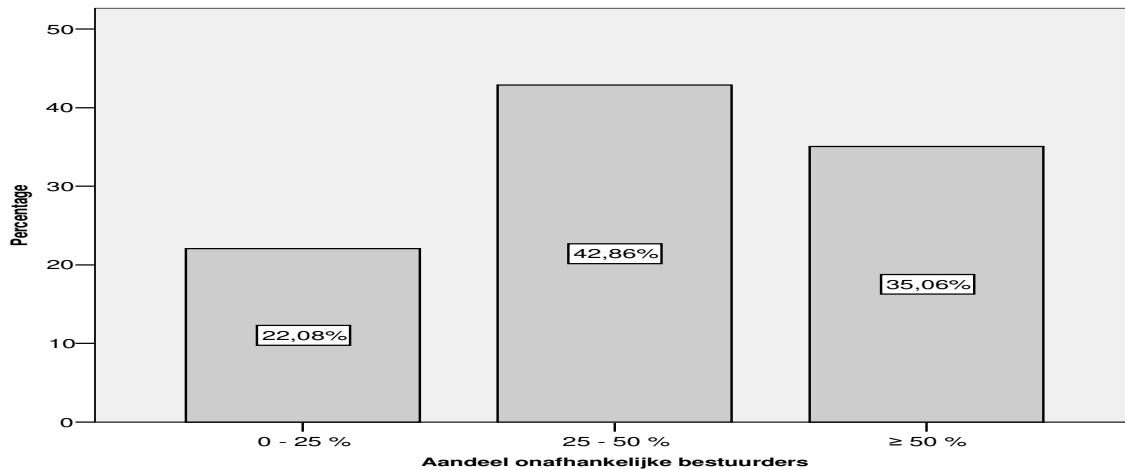
Zes ondernemingen (7,8 %) uit de steekproef bevatten geen uitvoerende bestuurders. Bij 88,3 % van de ondernemingen bestaat de raad van bestuur voor meer dan de helft uit niet-uitvoerende bestuurders, zoals aanbevolen wordt in de Belgische Corporate Governance Code. De verdeling van de aandelen uitvoerende bestuurders worden weergegeven in grafiek 3.



Grafiek 3: Frequentieverdeling percentages uitvoerende bestuurders (in procent) (n= 77)

Bron: Eigen werk

Van de steekproef beschikt 6,5 % over geen enkele onafhankelijke bestuurder. De verdeling van de aandelen onafhankelijke bestuurders worden weergegeven in grafiek 4. Uit deze grafiek blijkt dat van de raden van bestuur in de steekproef meer dan één derde (35,1 %) een meerderheid onafhankelijke bestuurders bevat. Bij 76,6 % van de ondernemingen zetelden op 31 december 2003 minstens drie onafhankelijke bestuurders in de raad van bestuur, zoals aanbevolen wordt in de Belgische Corporate Governance Code. Het is wel belangrijk op te merken dat de Belgische Corporate Governance Code pas ontstaan is na deze datum.



Grafiek 4: Frequentieverdeling percentages onafhankelijke bestuurders (in procent) (n= 77)

Bron: Eigen werk

2.3.4 GESLACHT

In verband met de aanwezigheid van vrouwen in de raad van bestuur, worden meestal twee statistieken gebruikt. Ten eerste kijkt men naar het percentage ondernemingen dat vrouwen bevat in haar raad van bestuur. In onze steekproef zijn er in 31,2 %¹ van de gevallen vrouwen aanwezig in de raad van bestuur. Slechts in 12,4 %² van de bestudeerde raden van bestuur is er méér dan één vrouw aanwezig. Ten tweede kijkt men naar het aantal vrouwen ten opzichte van het totale aantal bestuurders. Dit percentage is over het algemeen véél kleiner. Van de 774 bestuurders in onze steekproef, zijn er 39 vrouwelijke bestuurders. In ons geval is 5,04 % van de bestuurders vrouwelijk. We kunnen dus besluiten dat er in deze steekproef (en waarschijnlijk in de Belgische raden van bestuur in het algemeen) weinig vrouwen aanwezig zijn. Deze cijfers duiden aan dat er in de Belgische topbedrijven inderdaad minder vrouwen aanwezig zijn dan bijvoorbeeld in deze van het Verenigd Koninkrijk. Dit kwam reeds naar voor uit de literatuurstudie.

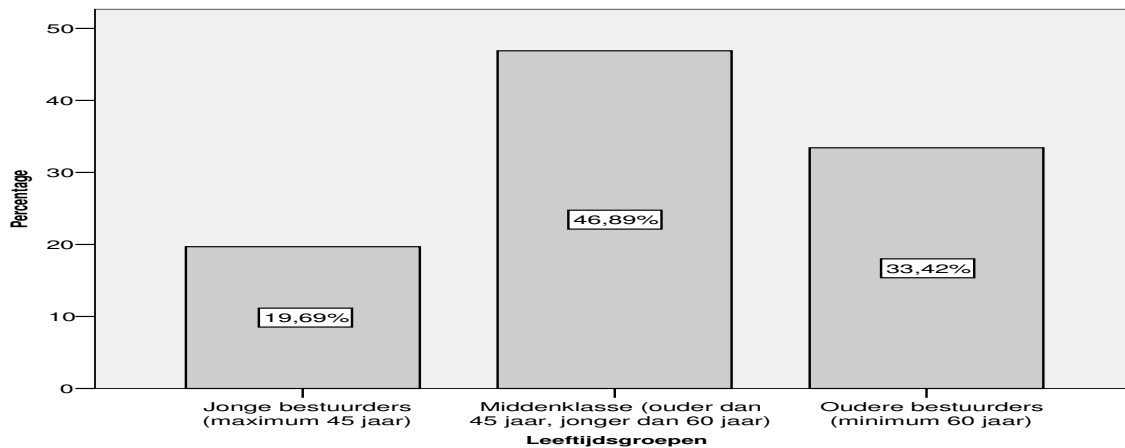
2.3.5 LEEFTIJD

Aan de hand van de jaarverslagen en de vragenlijst bekwam ik de leeftijden van de bestuurders van 41 ondernemingen. Samen beschikten deze ondernemingen over 386 bestuurders. De bestuurders worden in drie groepen onderverdeeld. “Jonge” bestuurders zijn maximum 45 jaar. De “middenklasse” bestaat uit de bestuurders tussen 45 en 60 jaar. Het

¹ n = 80

² n = 80

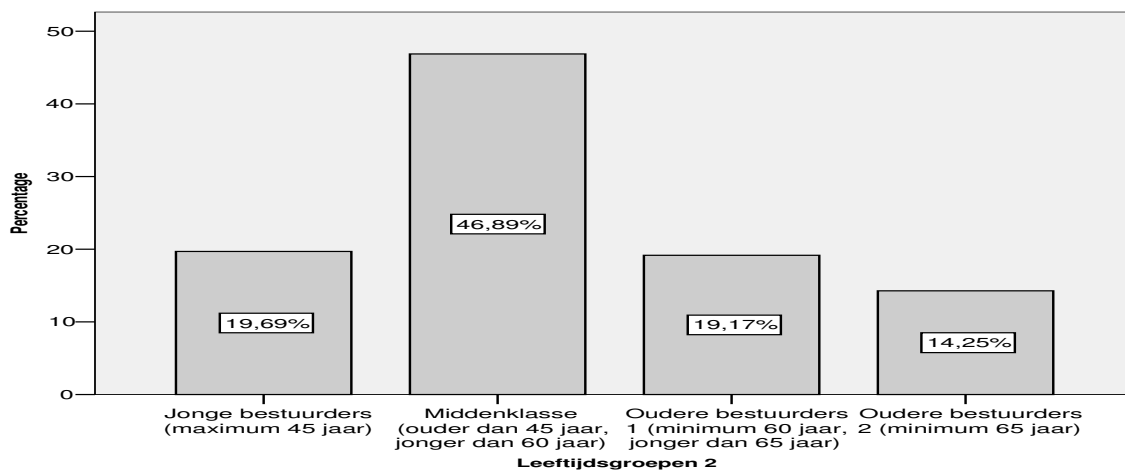
vermoeden is dat de meeste bestuurders tot deze klasse zullen behoren. De “oudere” bestuurders zijn minimum 60 jaar. In grafiek 5 wordt een verdeling gegeven van de bestuurders over deze drie klassen. De jonge bestuurders vormen 20 % van het geheel, de oudere bestuurders 33 % en de middenklasse 47 %. De gemiddelde leeftijd van deze bestuurders is 54,8 jaar.



Grafiek 5: Frequentieverdeling leeftijd bestuurders: drie leeftijdscategorieën (in procent) (n= 386)

Bron: Eigen werk

Aangezien de klasse oudere bestuurders nog een behoorlijk aandeel uitmaakt van de totale bestuurders, wordt deze klasse nog eens verder opgesplitst in 60-65 en 65 +.



Grafiek 6: Frequentieverdeling leeftijd bestuurders: vier leeftijdscategorieën (in procent) (n=386)

Bron: Eigen werk

Aangezien de categorie bestuurders tussen 60 en 65 jaar nog 20 % van het totale aantal bestuurders uitmaakt, was het beter geweest de middenklasse van 45 tot 65 jaar te maken.

Deze leeftijdscategorieën worden immers gebruikt in de vragenlijst van het empirisch onderzoek van deel IV. Daar wordt gewerkt met een middenklasse van 45 tot 60 jaar, deze was beter van 45 tot 65 jaar geweest.

2.3.6 VERBAND TUSSEN GESLACHT EN TYPE BESTUURDER

In het derde onderdeel van dit empirisch onderzoek zagen we dat de raad van bestuur van de bedrijven in de steekproef voor 24,4 % uit uitvoerende bestuurders bestaan, voor 38,5 % uit onafhankelijke bestuurders en voor 37,1 % uit niet-uitvoerende afhankelijke bestuurders.

Uit verder onderzoek bleek dat de verdeling van de types bestuurders niet gelijk verdeeld is over mannen en vrouwen. Deze verdeling wordt weergegeven in tabel 2. Vrouwen worden veel meer aangesteld als niet-uitvoerend afhankelijk bestuurder en iets meer als uitvoerend bestuurder. Qua aanstellingen als onafhankelijk bestuurder, doen mannen het stukken beter.

	Mannen (n=688)	Vrouwen (n=39)	Totaal (n=727)
Uitvoerende bestuurders	24,0 %	30,8 %	24,4 %
Niet-uitvoerende afhankelijke bestuurders	36,0 %	56,4 %	37,1 %
Niet-uitvoerende onafhankelijke bestuurders	40,0 %	12,8 %	38,5 %
Totaal	100 %	100 %	100 %

Tabel 2: Frequentieverdeling type bestuurder volgens geslacht (in procent)

Bron: Eigen werk

2.3.7 VERBAND TUSSEN LEEFTIJD EN TYPE BESTUURDER

In dit onderdeel wordt onderzocht of er een verband bestaat tussen de leeftijd en het type bestuurders. De verwachting omtrent jonge bestuurders (maximum 45 jaar) is dat zij meer aangesteld zullen worden als uitvoerend bestuurder. De uitvoerende bestuurders zijn immers het huidige management. Managers zijn gemiddeld jonger dan de doorsnee bestuurder. De verwachting omtrent oudere bestuurders is dat zij meer zullen optreden als onafhankelijk bestuurder. We gebruiken hierbij de tweede categorie oudere bestuurders, namelijk de 65-plussers. Zij zullen minder aangeduid worden als uitvoerend bestuurder, omdat er weinig managers actief zijn boven de pensioengerechtigde leeftijd. Deze personen worden vermoedelijk vaker aangesteld als onafhankelijk bestuurder. De redenen daarvoor zijn hun

rijkere ervaring en hun minder intensieve professionele activiteitsbesteding. Daardoor kunnen ze veel bijdragen tot de raad van bestuur én voldoende tijd uittrekken om zich op adequate wijze voor te bereiden op de vergaderingen.

Uit het empirisch onderzoek blijkt dat deze veronderstellingen inderdaad opgaan. Van de jonge bestuurders is 38,2 % aangesteld als uitvoerend bestuurder ten opzichte van 3,6 % van de oudere bestuurders. Van de oudere bestuurders is 67,3 % aangesteld als onafhankelijk bestuurder ten opzichte van 26,3 % van de jongere bestuurders. De volledige verdeling is weergegeven in tabel 3. Hierin zijn eveneens de eerste categorie oudere bestuurders (minimum 60 jaar) en de middencategorie verwerkt (tussen 45 en 60 jaar). Uiteraard werd enkel gewerkt met de bestuurders waarvan de leeftijd vermeld is. Vandaar dat de percentages in de “totaal”-kolom lichtjes afwijken van deze die vermeld zijn in het onderdeel “type bestuurder”.

	Jonge bestuurders (maximum 45 jaar) (n=76)	Middencategorie (tussen 45 en 60 jaar) (n=181)	Oudere bestuurders 1 (minimum 60 jaar) (n=129)	Oudere bestuurders 2 (minimum 65 jaar) (n=55)	Totaal
Uitvoerende bestuurders	38,2 %	25,4 %	10,1 %	3,6 %	22,8 %
Niet-uitvoerende afhankelijke bestuurders	35,5 %	40,9 %	28,7 %	29,1 %	35,75 %
Onafhankelijke bestuurders	26,3 %	33,7 %	61,2 %	67,3 %	41,45 %
Totaal	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Tabel 3: Frequentieverdeling type bestuurder volgens leeftijd (in procent)

Bron: Eigen werk

2.4 CONCLUSIE EN BEPERKINGEN

Het is belangrijk erop te wijzen dat dit empirisch onderzoek onderhevig is aan verschillende beperkingen. Ten eerste werden niet alle relevante diversiteitsaspecten van de samenstelling van de raad van bestuur bestudeerd. Vervolgens zijn er bij de bestudeerde aspecten ook

ontbrekende data. De leeftijd van de bestuurders was bijvoorbeeld maar bij 50 % van de bedrijven in de steekproef beschikbaar. Ten derde is het belangrijk op te merken dat de steekproef enkel uit beursgenoteerde ondernemingen bestaat. Het is helemaal niet voor de hand liggend dat de bekomen resultaten veralgemeenbaar zijn naar de situatie van bijvoorbeeld kleine en middelgrote ondernemingen. Tenslotte zijn de hier bekomen resultaten een momentopname. Dit empirisch deel beperkt zich daarom tot een pure beschrijving van de situatie eind 2003. Het was wellicht interessanter geweest om eveneens de evolutie overheen de jaren te bekijken.

Toch kunnen we de volgende conclusies trekken met betrekking tot de samenstelling van de raad van bestuur van de Belgische beursgenoteerde ondernemingen, eind 2003.

Gemiddeld bestonden deze raden van bestuur uit 9 à 10 bestuurders en werden er 7 à 8 vergaderingen gehouden.

Slechts bij 8 % van de ondernemingen zetelden geen uitvoerende bestuurders in de raad van bestuur. Bij alle ondernemingen waren er niet-uitvoerende bestuurders aanwezig. Deze vormden gemiddeld 75 % van het totale aantal bestuurders. In 6,5 % van de ondernemingen in de steekproef waren geen onafhankelijke bestuurders aanwezig. Iets meer dan een derde van de raden van bestuur (35 %) bevatten een meerderheid onafhankelijk bestuurders.

In bijna één derde van de gevallen (31 %) waren er vrouwen aanwezig in de raad van bestuur. Toch vormen de vrouwelijke bestuurders slechts 5 % van het totale aantal bestuurders. De gemiddelde leeftijd van de bestuurders was ongeveer 55 jaar. Eén op vijf bestuurders (19,75 %) is jonger dan 45 jaar, één op zeven (14,25 %) is ouder dan 65 jaar. De middenklasse van 45 tot 65 jaar is veruit de belangrijkste categorie (66 %).

Vervolgens was het ook interessant de verbanden tussen enerzijds het geslacht en de leeftijd en anderzijds het type bestuurder te bekijken.

Uit het onderzoek bleek dat jonge bestuurders (maximum 45 jaar) méér aangesteld worden als uitvoerend bestuurder. We kunnen dit verklaren door hun grotere vertegenwoordiging in de managementteams. Oudere bestuurders (minimum 65 jaar) worden volgens dit onderzoek véél meer aangesteld als onafhankelijke bestuurders. Hun rijkere ervaring en grotere beschikbaarheid aan tijd spelen hier wellicht een belangrijke rol in.

Vrouwen worden beduidend meer aangesteld als uitvoerend en niet-uitvoerend afhankelijk bestuurder. Mannen worden opvallend meer aangesteld als onafhankelijk bestuurder. Het is interessant op te merken dat dit waarschijnlijk deels kan te maken hebben met het feit dat

vrouwelijke bestuurders over het algemeen gemiddeld gezien iets jonger zijn dan hun mannelijke tegenhangers (BURGESS Z. and THARENOU P., 2002). Daardoor wordt de relatie geslacht-type bestuurder wellicht verstoord door het leeftijdsaspect. Het was echter niet mogelijk empirisch na te gaan of dit ook het geval was in dit onderzoek. Er waren immers onvoldoende gegevens beschikbaar in verband met de leeftijden om deze twee groepen te vergelijken.

DEEL IV:

INVLOED VAN DIVERSITEIT OP DE WERKING VAN DE RAAD VAN BESTUUR

In de vorige hoofdstukken werd reeds besproken wat diversiteit is en wat de verschillende aspecten van diversiteit zijn. In dit deel wordt nagegaan wat de invloed is van diversiteit op de werking van de raad van bestuur en waarom diversiteit wordt nagestreefd. Dit gebeurt zowel aan de hand van een literatuurstudie als aan de hand van een eigen empirisch onderzoek.

Het eerste deel bevat de literatuurstudie. Ten eerste worden de theorieën over de effecten van diversiteit in het algemeen op de werking van de raad van bestuur besproken. Vervolgens handelt deze thesis over de invloed van de verschillende specifieke aspecten van diversiteit op de werking van de raad.

Het tweede deel bevat de resultaten van het empirisch onderzoek. Het onderzoek werd uitgevoerd aan de hand van een vragenlijst bij Belgische op de continuummarkt genoteerde ondernemingen.

1 LITERATUURSTUDIE

1.1 ALGEMEEN

De band tussen diversiteit en de werking van de raad van bestuur is relatief nieuw. Het effect van diversiteit op de werking van groepen in het algemeen is echter geen nieuw onderzoeksdomein voor academici. In verscheidene domeinen werd gedurende de voorbije vijftig jaar onderzoek uitgevoerd naar de effecten van diversiteit op het functioneren en de prestaties van groepen. Tot deze domeinen behoren onder andere de psychologie, sociologie, antropologie, organisationeel onderzoek,... Zowel laboratorium- als veldonderzoek werd uitgevoerd om de effecten van de mix van verschillende demografische en

persoonlijkheidskenmerken op het functioneren en het presteren van een groep te onderzoeken (WILLIAMS K.Y. and O'REILLY C.A., 1998).

Algemeen kan gesteld worden dat diversiteit binnen de raad van bestuur wordt nagestreefd omdat men verwacht dat dit een positief effect zal hebben op de onderneming in zijn geheel. Sommige onderzoekers menen immers dat diversiteit voordelig kan zijn voor organisaties en uiteindelijk de prestatie kan verbeteren. Deze redenering noemt men de “waarde-in-diversiteit” hypothese. Anderen zijn van mening dat diversiteit nadelig is voor het functioneren als team. Deze verslechterde werking van de raad zal zwakkere bedrijfsprestaties tot gevolg hebben (WILLIAMS K.Y. and O'REILLY C.A., 1998). De positieve respectievelijk negatieve effecten op de prestaties van de onderneming kunnen dus tot stand komen door een verbeterde of verslechterde werking van de raad van bestuur.

In de literatuur bestaan er een aantal theorieën in verband met de effecten van diversiteit in het algemeen op organisationele processen en prestaties. Hieronder worden de meest gebruikte theorieën voor het onderzoeken van diversiteit behandeld. Sommige theorieën zijn zowel van toepassing op groepen in het algemeen als op de raad van bestuur in het bijzonder. Deze theorieën situeren zich in het domein van het organisationeel gedragsonderzoek. Andere theorieën hebben specifiek betrekking op de raad van bestuur.

Uit onderzoek blijkt dat diversiteit zowel een positieve als een negatieve kant heeft. Diversiteit zorgt voor een grote opportuniteit voor organisaties, maar langs de andere kant houdt het ook een grote uitdaging in. Deze tweedeling wordt ook ondersteund door de theorieën die rond diversiteit werden opgebouwd. De theorieën worden schematisch opgedeeld in tabel 4, naargelang ze een negatieve respectievelijk een positieve invloed voorspellen van diversiteit op de werking van de raad van bestuur.

Voorspellen negatieve invloed van diversiteit op de werking van de raad van bestuur	Voorspellen positieve invloed van diversiteit op de werking van de raad van bestuur
Sociale categorisatie	Agency-theorie
Gelijkaardigheid/aantrekkingstheorie	“Resource dependency” theorie
	Informatie/beslissingnemingstheorie

Tabel 4: Theorieën in verband met de invloed van diversiteit op de werking van de raad van bestuur

Bron: Eigen werk

1.1.1 NEGATIEVE INVLOED VAN DIVERSITEIT OP DE WERKING VAN DE RAAD VAN BESTUUR

1.1.1.1 Theorie van sociale categorisatie

Sociale categorisatie is een cognitief proces waarbij mensen elkaar onderverdelen in sociale categorieën. Dit gebeurt meestal op basis van demografische eigenschappen, zoals geslacht, ras,... (PELLED L.H. et al., 1999; PELLED L.H., 1996).

Mensen proberen een goed beeld van zichzelf te hebben. Ze proberen dit vaak te bereiken door middel van sociale vergelijking met andere individuen. Dit gebeurt door een proces van zelf-categorisatie. Individuen delen zichzelf en anderen op in sociale categorieën (WILLIAMS K.Y. and O'REILLY C.A., 1998). Ze ontwikkelen vervolgens positieve visies over hun eigen categorie en negatieve visies over de andere categorieën. Er ontstaan negatieve stereotypen en vooroordelen over de andere groep. Hoe diverser de groep, hoe meer men in contact zal komen met individuen uit andere sociale categorieën en hoe meer men zal geconfronteerd worden met elkaars negatieve stereotypen. Op die manier kunnen er vijandige houdingen ontstaan binnen een groep. Deze vijandigheid leidt tot emotioneel conflict. Emotioneel conflict is een toestand waarbij leden van een groep interpersoonlijke botsingen hebben. Deze conflicten worden gekarakteriseerd door woede, frustratie en andere negatieve gevoelens (PELLED L.H. et al., 1999; PELLED L.H., 1996).

Opmerkelijk is dat kenmerken met een hogere zichtbaarheid eerder gebruikt zullen worden als indelingscriteria dan minder zichtbare aspecten (PELLED L.H. et al., 1996).

In de literatuur wordt een duidelijk onderscheid gemaakt tussen twee verschillende soorten eigenschappen. Ten eerste zijn er de eigenschappen die observeerbaar zijn. De zichtbare aspecten die in deze thesis behandeld worden met betrekking tot de invloed ervan op de werking van de raad van bestuur zijn geslacht en leeftijd. Dit zijn beide demografische eigenschappen die waarschijnlijk in de meeste omstandigheden méér opvallend zijn dan de andere eigenschappen. De tweede soort zijn niet-observeerbare eigenschappen, namelijk interne/externe bestuurder en onafhankelijkheid, nationaliteit, functionele achtergrond en ervaring. Deze eigenschappen zijn gebaseerd op variatie in individuele eigenschappen (MILLIKEN F.J. and MARTINS L.L., 1996). De sociale categorisatietheorie is in deze thesis dus voornamelijk van belang voor de aspecten geslacht en leeftijd.

1.1.1.2 Gelijkaardigheid/aantrekkingstheorie

Volgens deze theorie verhoogt gelijkaardigheid in eigenschappen de aantrekkingskracht en sympathie tussen personen. Deze eigenschappen kunnen bestaan uit attitudes, maar eveneens uit demografische variabelen. De samenstelling van groepen kan bepalend zijn voor de verschillen in communicatie, samenhang en integratie tussen groepen (MILLIKEN F.J. and MARTINS L.L., 1996; SINGH H.V. et al., 2001). De mate waarin een individu zichzelf als gelijkaardig of als verschillend ziet, ligt aan de basis van deze effecten betreffende communicatie en groepssamenhang (WILLIAMS K.Y. and O'REILLY C.A., 1998).

Diversiteit brengt volgens deze theorie dus met zich mee dat een groep een grotere waarschijnlijkheid heeft minder geïntegreerd te zijn en een hogere graad van onvoldoening en verloop te hebben onder de groepsleden. Een homogene samenstelling is immers de beste manier om conflicten te vermijden. De voorspellingen van deze theorie zijn consistent met de voorspellingen van de theorie van sociale categorisatie (MILLIKEN F.J. and MARTINS L.L., 1996; SINGH H.V. et al., 2001). Heterogeniteit in de raad van bestuur heeft over het algemeen dus een negatieve invloed op de groepssamenhang (LEVRAU A. and VAN DEN BERGHE L.A.A., 2005).

1.1.2 POSITIEVE INVLOED VAN DIVERSITEIT OP DE WERKING VAN DE RAAD VAN BESTUUR

1.1.2.1 “Agency” theorie

De agency-theorie kwam reeds kort aan bod bij de functies van de raad van bestuur. Binnen de context van corporate governance is dit het belangrijkste argument ten voordele van diversiteit binnen de raad van bestuur. Het agency-conflict speelt binnen de corporate governance-literatuur een vooraanstaande rol.

Tussen managers en aandeelhouders kunnen er belangrijke belangenconflicten zijn. Dit is het gevolg van de scheiding tussen eigendom en controle, die aanwezig is in de meeste belangrijke Westerse ondernemingen. Deze belangenconflicten brengen grote kosten met zich mee, namelijk agency-kosten.

Zowel de aandeelhouders als de managers streven hun eigen belang na. De aandeelhouders zijn eigenaar van de ondernemingen en het maximaliseren van de aandeelhouderswaarde is

voor hen het hoogste doel. Managers handelen eveneens in hun eigen belang. Zij zijn bekommerd om hun werkzekerheid, het prestige van hun carrièreverloop en dergelijke. Men kan proberen de belangen van de managers in dezelfde lijn te leggen als deze van de aandeelhouders (JENSEN M.C. and MECKLING W.H., 1976; FAMA E.F. and JENSEN M.C., 1983). Op deze manier worden de belangenconflicten tussen deze twee groepen geminimaliseerd.

Vanuit een agency-perspectief betekent diversiteit dat er voldoende niet-uitvoerende of externe bestuurders aanwezig moeten zijn binnen de raad, onafhankelijke bestuurders in het bijzonder. In dat geval zal de raad beter in staat zijn de acties van de managers te monitoren en hierdoor zullen de agencykosten geminimaliseerd worden (BRENNAN N. and McDERMOTT M., 2004).

Onafhankelijkheid zal de werking van de raad van bestuur volgens de agency-theorie dus positief beïnvloeden. De controlefunctie van de raad zal beter uitgeoefend worden. Deze monitoringfunctie is, naast de strategische functie, één van de twee belangrijkste functies van de raad van bestuur. De waarschijnlijkheid dat de agency-kosten minimaal zijn, zal hoger zijn als er een grotere proportie onafhankelijken aanwezig is.

1.1.2.2 “Resource dependency” theorie

De “resource dependency” theorie houdt ook een belangrijk theoretisch argument in ten voordele van diversiteit. De raad van bestuur wordt in deze visie beschouwd als een essentiële link tussen de organisatie en de middelen die nodig zijn voor het optimaal functioneren van een organisatie (VAN DER WALT N. and INGLE Y C., 2003). De netwerken waarbinnen bestuurders zich bevinden kunnen de toegang tot deze essentiële middelen bevorderen. De kans is groot dat bestuurders met verschillende achtergronden en kenmerken zich binnen verschillende professionele en privé-netwerken bevinden.

Diversiteit betekent in deze context dat een brede range van achtergronden wenselijk is bij de bestuurders om toegang te kunnen verkrijgen tot een grote pool van middelen. De toegang tot deze middelen is noodzakelijk om de prestaties van ondernemingen te maximaliseren. Onder deze middelen kunnen onder andere de toegang tot kapitaal, verbindingen naar concurrenten, de markt, industrie-intelligentie en een link naar de business-elite van een land verstaan worden (VAN DER WALT N. and INGLE Y C., 2003).

1.1.2.3 Informatie/beslissingnemingstheorie

Conflicten binnen groepen zijn onvermijdbaar en komen frequenter voor bij groepen waarvan de leden een grote mate van diversiteit vertonen. De standpunten in verband met de wenselijkheid van conflicten lopen uiteen (JEHN K.A., 1995). Uit recenter onderzoek blijkt dat de effecten van conflicten afhankelijk zijn van het soort conflict. Bovendien zal afhankelijk van het type diversiteit een verschillend soort conflict ontstaan. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen emotioneel en taakconflict. Emotioneel conflict zou volgens de voorspellingen een negatief effect hebben op de werking van groepen. Taakconflict daarentegen wordt als positief beschouwd en leidt tot een verbeterde werking van de raad van bestuur (PELLED L.H. et al., 1999). Taakconflict en emotioneel conflict komen verder in deze thesis nog uitgebreider aan bod bij de verschillende soorten diversiteit.

De sociale categorisatie-theorie en de gelijkaardigheid/aantrekkingstheorie handelen over het ontstaan van emotionele conflicten. Dit is consistent met het feit dat zij een verslechterde werking van de raad van bestuur voorspellen ten gevolge van de diversiteit tussen de bestuurders. De informatie/beslissingnemingstheorie behandelt taakconflicten. Daardoor voorspelt deze theorie een positief effect van diversiteit op de werking en performantie van de raad van bestuur.

Deze theorie is deels gebaseerd op de redenering van de gelijkaardigheid/aantrekkingstheorie, maar de conclusies zijn verschillend. Men kan het ook beschouwen als een specifiek geval van de “resource dependency” theorie, waarbij het essentiële middel informatie is. Individuen kunnen via hun eigen specifieke kennis over meer informatie beschikken. Ze kunnen echter ook toegang hebben tot informatie via de netwerken waartoe ze behoren. In dit geval ligt de informatie/beslissingstheorie in dezelfde lijn als de “resource dependency” theorie.

De globale groepsprestaties kunnen volgens de informatie/beslissingnemingstheorie verbeteren omdat diverse groepen beschikken over meer informatie. Individuen hebben de neiging meer te communiceren met mensen die gelijkaardig zijn. Verschillende soorten individuen zullen contacten hebben met verschillende mensen. Hierdoor hebben diverse groepen waarschijnlijk toegang tot meer informatienetwerken buiten de groep (WILLIAMS K.Y. and O'REILLY C.A., 1998).

Omwille van de grote hoeveelheid informatie hebben diverse raden van bestuur het potentieel een grotere reeks perspectieven in rekening te brengen. Hierdoor zijn ze in staat oplossingen

met een hogere kwaliteit te genereren dan minder diverse groepen (MILLIKEN F.J. and MARTINS L.L., 1996).

De positieve invloed van informatie kan zeker verwacht worden als de groepstaak voordeel kan halen uit verscheidene perspectieven en kennis. Dit is het geval bij het oplossen van niet-routinematige probleemsituaties (WILLIAMS K.Y. and O'REILLY C.A., 1998). Aangezien de taak van de raad van bestuur grotendeels bestaat uit het oplossen van complexe problemen, is dit zeker van toepassing op de raad van bestuur.

Uniformiteit binnen de raad van bestuur moet in dit perspectief vermeden worden. De raad moet uit een mix van verschillende persoonlijkheden en achtergronden bestaan, maar deze moeten elkaar wel aanvullen. Complementariteit is een bijkomende dimensie van de samenstelling van de raad van bestuur (VAN DEN BERGHE L.A.A. en LEVRAU A., 2004).

De agency-theorie, de “resource dependency”-theorie en de informatie/beslissingnemingstheorie hebben zowel betrekking op het “waarom” van diversiteit als op de specifieke invloed van diversiteit op de werking van de raad.

Er bestaat nog een vierde argument ten voordele van diversiteit, namelijk een moreel element. Aangezien dit argument geen invloed heeft op de werking van de raad van bestuur, is het in deze context minder belangrijk. Volgens dit argument is het noodzakelijk dat de diversiteit binnen het eigendom in zekere mate vertegenwoordigd wordt binnen de raad van bestuur (VAN DER WALT N. and INGLEY C., 2003).

1.1.3 CONCLUSIE

Uit het geheel van theorieën concluderen we dat diversiteit zowel positieve als negatieve effecten kan hebben. Diversiteit verhoogt enerzijds de opportuniteit voor creativiteit, maar anderzijds ook de waarschijnlijkheid dat leden zich onvoldoende kunnen identificeren met de groep (MILLIKEN F.J. and MARTINS L.L., 1996).

De sociale categorisatie en gelijkaardigheid/aantrekkingsstheorie ondersteunen de visie dat diversiteit een negatief effect heeft. De agency-theorie, de “resource dependency”-theorie en de informatie/beslissingnemingstheorie tonen echter aan dat er ook verscheidene positieve invloeden kunnen ontstaan uit de diversiteit van bestuurders.

1.2 DE VERSCHILLENDE ASPECTEN VAN DIVERSITEIT

De verschillende aspecten van diversiteit worden in dit onderdeel afzonderlijk besproken. De voor- en nadelen van een diverse raad van bestuur verschillen immers naargelang het bestudeerde deelaspect. In dit deel worden achtereenvolgens de volgende onderwerpen behandeld: interne/externe bestuurder en onafhankelijkheid, geslacht, functionele achtergrond en ervaring, leeftijd en nationaliteit.

1.2.1 INTERNE/EXTERNE BESTUURDERS EN ONAFHANKELIJKHEID

De aspecten interne/externe bestuurder en onafhankelijkheid staan in nauw verband met elkaar. Omwille van die reden worden deze twee onderwerpen samen behandeld. Géén van beide types bestuurders, namelijk interne of externe bestuurders, zijn superieur. Ze hebben beide zowel positieve als negatieve kenmerken. Interne en externe bestuurders vervullen verschillende, maar complementaire, functies binnen de raad van bestuur.

Er wordt verwacht dat het geheel van bestuurders dat hieruit ontstaat zorgt voor een effectievere werking van de raad van bestuur dan de verschillende soorten individuele soorten bestuurders (HARRIS I.C. and SHIMIZU K., 2004). Dit zal ook blijken uit de volgende paragrafen. In het eerste deel bekijken we de positieve effecten die de verschillende types bestuurders kunnen hebben op de werking van de raad van bestuur. In het tweede onderdeel volgt een nuancering van deze positieve visie. De verschillende types bestuurders kunnen hun taak immers niet volledig effectief uitvoeren. Ze worden geconfronteerd met een reeks belemmeringen. Het laatste deel gaat kort in op het aanwezige empirisch bewijsmateriaal.

1.2.1.1 Positieve invloed van de verschillende types bestuurders op de werking van de raad van bestuur

Tabel 5 geeft een overzicht van de invloed van de verschillende types bestuurders op de werking van de raad van bestuur. Binnen de categorie van niet-uitvoerende bestuurders bestaan er nog additionele invloeden ten gevolge van het toevoegen van onafhankelijke bestuurders. Deze worden apart besproken. Uiteraard is het algemene deel over de niet-uitvoerende bestuurders eveneens van toepassing op de onafhankelijke bestuurders. In de verschillende onderdelen worden eerst de redenen voor het aanstellen van de specifieke bestuurscategorie besproken. Deze elementen hebben indirect een invloed op de werking van

de raad. Daarnaast bestaan er ook directe effecten van het type bestuurder op de werking van de raad. In tabel 5 wordt een onderscheid gemaakt tussen deze twee verschillende soorten elementen.

Soort element	Niet-uitvoerende bestuurders		Uitvoerende bestuurders
	Alle niet-uitvoerende bestuurders	Onafhankelijke bestuurders	
Argumenten ten voordele van dit type bestuurder	Bredere ervaring toevoegen	Effectieve uitvoering van de toezichts- en controlerol	Grondigere kennis van de interne activiteiten
	Nieuwe ideeën	Objectieve adviesverlening	Beschikken over meer informatie
	Lid van andere netwerken → toegang tot grotere pool van middelen	Hogere kwaliteit van de debatten	Spenderen meer tijd aan belangrijke kwesties
			Juiste achtergrond en kennis
Directe impact op de werking van de raad van bestuur	Professionalisering van de informatiedoorstroming	Plaats maken voor kritische vraagstelling	
		Formelere vergadercultuur	

Tabel 5: Positieve invloed van niet-uitvoerende en uitvoerende bestuurders op de werking van de raad

Bron: Eigen werk

a) Niet-uitvoerende of externe bestuurders

Niet-uitvoerende of externe bestuurders kunnen een bredere ervaring toevoegen aan de raad van bestuur. Door deze expertise kunnen ze een belangrijke bijdrage leveren tot de besluitvorming. Ten tweede kunnen ze voor nieuwe ideeën zorgen (INGLEY C.B. and VAN DER WALT N.T., 2001). Ten derde behoren externe bestuurders vaak tot andere netwerken dan interne bestuurders. Hierdoor verlenen ze de onderneming toegang tot een grotere pool van middelen. Een externe bestuurder met een jarenlange functionele achtergrond in de

bankwereld kan bijvoorbeeld de toegang tot kapitaal vergemakkelijken ten voordele van de onderneming (JOHNSON J.L. et al., 1996).

Hierboven werden in feite de redenen voor het aanstellen van externe bestuurders besproken. Deze redenen hebben indirect reeds een impact op de werking van de raad van bestuur. Er is echter ook een direct gevolg verbonden aan het toevoegen van externe bestuurders. Externe bestuurders kunnen een professionalisering van de informatiedoorstroming noodzakelijk maken. Als raden van bestuur met externe bestuurders effectief willen zijn, moeten de externe bestuurders voldoende op de hoogte gebracht worden van de gebeurtenissen en problemen binnen de onderneming. De bestuurders moeten op voorhand en tijdig de nodige informatie verkrijgen. Op die manier kunnen zij zich voorbereiden op de vergaderingen van de raad van bestuur. Ook tussentijds is het noodzakelijk dat zij voldoende gebriefd worden over relevante actuele gebeurtenissen binnen het bedrijf (VAN DEN BERGHE L.A.A. en DE RIDDER L., 2002b).

In de Belgische Corporate Governance Code wordt hieromtrent een richtlijn gegeven. Daaruit blijkt dat deze informatiedoorstroming de verantwoordelijkheid is van de voorzitter van de raad van bestuur.

“De voorzitter ziet erop toe dat de bestuurders accurate, tijdige en duidelijke informatie ontvangen vóór de vergaderingen, en indien nodig, tussen de vergaderingen in. Met betrekking tot de raad van bestuur ontvangen alle bestuurders dezelfde informatie. De voorzitter zorgt ervoor dat alle bestuurders met kennis van zaken kunnen bijdragen tot de besprekingen in de raad van bestuur en dat er voldoende tijd is voor beschouwing en discussie alvorens tot een besluit te komen” (Belgische Corporate Governance Code, 2004, blz. 15).

b) Onafhankelijke bestuurders

Onafhankelijke bestuurders zijn een specifieke categorie van externe bestuurders. Het aanstellen van onafhankelijke bestuurders heeft nog additionele invloeden. Algemeen gesteld worden onafhankelijke bestuurders toegevoegd aan de raad van bestuur omdat men verwacht dat dit zal zorgen voor verbeteringen in de prestaties van het bedrijf. Ze zouden de effectieve werking van de raad van bestuur op gunstige wijze beïnvloeden (VAN DEN BERGHE L.A.A. en DE RIDDER L., 2002b).

In de gehele literatuur komt ten eerste duidelijk naar voor dat bestuurders onafhankelijk moeten zijn om effectief hun toezicht- en controlerol te kunnen uitvoeren (HOOGHIEMSTRA R. and VAN MANEN J., 2004). Onafhankelijke bestuurders worden verondersteld effectiever te zijn in het controleren van managers. Er wordt verwacht dat onafhankelijke bestuurders eerder beslissingen zullen nemen die leiden tot een toegenomen waarde van de organisatie dan tot een grotere rijkdom van de managers (JACOBS J.B., 2002). Dit brengt een daling van de agency-kosten met zich mee, die ontstaan uit de scheiding van eigendom en controle binnen de organisatie (BRENNAN N. and McDERMOTT M., 2004).

Uiteraard wordt ook verwacht van onafhankelijke bestuurders dat ze objectief advies verlenen aan het management bij het nemen van belangrijke beslissingen (FIELDS M.A. and KEYS P.Y., 2003). Hierbij is het de bedoeling dat ze de langetermijnbelangen van het bedrijf vooropzetten in hun redenering.

Zowel de expertise als de objectieve adviesverlening van onafhankelijke bestuurders kunnen zorgen voor een hogere kwaliteit van de debatten. Onafhankelijke bestuurders zullen ook een aanpassing vragen van de onderneming. Raden van bestuur zullen kritische vraagstelling en open discussie moeten tolereren (VAN DEN BERGHE L.A.A. en DE RIDDER L., 2002b).

Het feit dat de raad van bestuur zijn “clubbisch” karakter verliest door het toevoegen van onafhankelijke bestuurders zal tenslotte wellicht ook zorgen voor een formelere vergadercultuur.

c) Uitvoerende of interne bestuurders

Uitvoerende of interne bestuurders toevoegen aan de raad van bestuur heeft één groot voordeel. Ze hebben een grondigere kennis van de interne bedrijfsactiviteiten (INGLEY C. and VAN DER WALT N., 2001). Ze beschikken dus mogelijk over meer informatie in verband met de materies die behandeld worden in de vergaderingen van de raad van bestuur. Uitvoerende bestuurders spenderen meer tijd aan belangrijke kwesties in de onderneming. Een andere belangrijke reden voor het opnemen van uitvoerende bestuurders is dat ze veelal de juiste achtergrond en kennis hebben om de behandelde materies te beoordelen. Omwille van de bovenstaande redenen kan het toevoegen van uitvoerende bestuurders dus de werking van de raad van bestuur verbeteren.

1.2.1.2 Beperkingen bij het effectief uitvoeren van hun taak

In tabel 6 wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste beperkingen waarmee bestuurders geconfronteerd worden bij het effectief uitvoeren van hun takenpakket.

Niet-uitvoerende bestuurders		Uitvoerende bestuurders
Alle niet-uitvoerende bestuurders	Onafhankelijke bestuurders	
Functie binnen onderneming slechts part-time	Informatie-asymmetrie ↓ onafhankelijkheidsparadox	Bestaan belangenconflicten
Slechts beperkt aantal vergaderingen per jaar	Ervaring ↑ ↓ Onafhankelijkheid ↓	Voelen zich onbeschermd en verplicht in te stemmen met de CEO
Aantal mandaten	Bestaan van kruisverbanden tussen bestuurders	
	Ambtstermijn	

Tabel 6: Beperkingen van niet-uitvoerende en uitvoerende bestuurders bij het effectief uitvoeren van hun taak

Bron: Eigen werk

a) Niet-uitvoerende of externe bestuurders

Ten eerste is het zetelen in de raad van bestuur voor externe bestuurders slechts een part-time functie. Ten tweede komt de raad van bestuur in de meeste gevallen slechts een aantal keer per jaar samen. Uit deze twee feiten blijkt dat de externe bestuurders slechts een beperkt deel van hun tijd spenderen aan de organisatie waarin ze aangesteld zijn als bestuurder. Deze twee beperkingen hebben tot gevolg dat het onwaarschijnlijk is dat alle belangrijke aangelegenheden binnen het bedrijf door de externe bestuurders voldoende in detail kunnen behandeld worden. Het is mogelijk dat zij onvoldoende ingewerkt zijn in de materie (HOOGHIEMSTRA R. and VAN MANEN J., 2004).

Een derde beperking is de hoeveelheid mandaten waarover een externe bestuurder beschikt. Deze beperking staat eigenlijk in verband met de eerste twee beperkingen. Daarbij stelden we vast dat externe bestuurders slechts een beperkt deel van hun tijd besteden aan hun functie als bestuurder. Als ze daarbij nog lid zijn van meerdere raden van bestuur, vermindert het relatieve belang in het totale takenpakket van hun bestuursfunctie in één van de raden van

bestuur nog. Het ligt dus voor de hand dat er een “maximum” aantal mandaten bestaat waarover een externe bestuurder mag beschikken om zijn taak nog steeds effectief te kunnen uitvoeren (HARRIS I.C. and SHIMIZU K., 2004). Er bestaan hier twee belangrijke redenen voor.

Ten eerste zal het zetelen als bestuurder in meerdere raden van bestuur de beschikbare voorbereidingstijd voor de vergaderingen van de raad van bestuur verder aantasten. Individuen hebben immers een beperkte aandachtscapaciteit. De verschillende eisen die geassocieerd zijn met het lidmaatschap in meerdere raden van bestuur, zal de bekwaamheid van de bestuurder om zich voldoende voor te bereiden op de vergaderingen in het gedrang brengen. Onvoldoende voorbereidingstijd kan er dus voor zorgen dat de bekwaamheid van deze bestuurders om nuttig advies te verlenen beperkt is. Dit kan de goede werking en besluitvorming van de raad ondermijnen (HARRIS I.C. and SHIMIZU K., 2004).

Ten tweede is het mogelijk dat niet enkel de voorbereiding, maar zelfs de aanwezigheid van deze bestuurders op de vergaderingen in gevaar komt. Aanwezigheid bij vergaderingen is een minimumvereiste om als bestuurder voor een effectieve bijdrage te kunnen zorgen (HARRIS I.C. and SHIMIZU K., 2004). Uit verscheidene praktijkstudies blijkt dat raden van bestuur gemiddeld zeven à acht maal per jaar vergaderen (VAN DEN BERGHE L.A.A. en DE RIDDER L., 2002b). De kans dat overlappings ontstaan tussen de geplande raadsvergaderingen stijgt wanneer bestuurders over verschillende bestuursmandaten beschikken. Raden hebben verschillende tijdsvereisten en niveaus van verwachte betrokkenheid, maar aanwezigheid op de vergaderingen blijkt een universele verwachting te zijn (HARRIS I.C. and SHIMIZU K., 2004).

De meeste codes verkiezen daarom het invoeren van een beperking qua aantal mandaten per bestuurder. Dit kan zowel via zelfregulering als via het expliciet formuleren van een maximum aantal (VAN DEN BERGHE L.A.A. en DE RIDDER L., 2002b). De Belgische Corporate Governance Code kiest voor het invoeren van een maximum aantal bestuursmandaten binnen beursgenoteerde ondernemingen voor externe bestuurders, namelijk vijf mandaten. De aanbeveling hieromtrent luidt als volgt:

“Niet-uitvoerende bestuurders worden terdege bewust gemaakt van de omvang van hun plichten op het ogenblik dat zij zich kandidaat stellen, voornamelijk wat de tijdbesteding in het kader van hun opdracht aangaat. Zij mogen niet meer dan vijf bestuursmandaten in

beursgenoteerde vennootschappen in overweging nemen. Eventuele wijzigingen in hun andere relevante engagements en nieuwe engagements buiten de vennootschap, worden ten gepaste tijde aan de voorzitter van de raad van bestuur gemeld” (Belgische Corporate Governance Code, 2004, blz. 17).

b) Onafhankelijke bestuurders

Als bestuurders écht onafhankelijk zijn, kunnen zij een significant positieve invloed uitoefenen op de werking van de raad van bestuur. Ze kunnen erop toezien dat bedrijfsbeslissingen onpartijdig en eerlijk gemaakt worden (JACOBS J.B., 2002). De vraag is echter of onafhankelijke bestuurders in staat zijn deze controlefunctie effectief uit te voeren en of een onafhankelijke bestuurder écht onafhankelijk kan zijn (HOOGHIEMSTRA R. and VAN MANEN J., 2004).

Er bestaat een belangrijke informatie-asymmetrie tussen onafhankelijke bestuurders en managers die aanleiding geeft tot de “onafhankelijkheidsparadox”. Onafhankelijke bestuurders worden verwacht onafhankelijk te handelen. In realiteit is dit niet volledig mogelijk, omdat ze afhankelijk zijn van de informatie die hen verleend wordt door de managers. De paradox bestaat er dus in dat ze voor het effectief uitvoeren van hun functie afhankelijk zijn van een partij waar ze per definitie onafhankelijk van moeten zijn (HOOGHIEMSTRA R. and VAN MANEN J., 2004).

Ten tweede wordt er in de literatuur ook melding gemaakt van een verband tussen het aantal mandaten en de onafhankelijkheid van bestuurders. Er is sprake van een trade-off tussen de ervaring van een bestuurder en diens onafhankelijkheid. Bestuurders met meer ervaring zullen gevraagd worden in verschillende raden te zetelen. Naarmate deze ervaren en onafhankelijke bestuurders lid zijn van meer raden van bestuur, zal de waarschijnlijkheid dat ze niet volledig onafhankelijk zijn groeien (FIELDS M.A. and KEYS P.Y., 2003).

Ten derde kan de onafhankelijkheid van bestuurders ook ernstig bedreigd worden door het bestaan van kruisverbanden tussen bestuurders. Dit wil zeggen dat individu A bestuurder is in vennootschap 1. Daar oefent hij toezicht uit op manager B. Manager B is echter bestuurder in vennootschap 2, waar individu A manager is. Dergelijke “interlocking directorships” vormen een belangrijke bedreiging voor de kritische ingesteldheid van de zogezegd onafhankelijke bestuurders (VAN DEN BERGHE L.A.A. en DE RIDDER L., 2002b).

Tenslotte kan ook de ambtstermijn van een onafhankelijke bestuurder binnen een raad van bestuur een bedreiging vormen voor diens effectieve onafhankelijkheid. In de codes wordt hieromtrent meestal een aanbeveling gegeven. Ook binnen de Belgische Corporate Governance Code is dit het geval. Eén van de onafhankelijkheidscriteria (zie bijlage I) luidt immers als volgt:

“In de raad van bestuur geen functie hebben uitgeoefend als niet-uitvoerend bestuurder voor meer dan drie termijnen” (Belgische Corporate Governance Code, 2004, blz. 29).

In deze code wordt ook een aanbeveling gegeven omtrent de maximale duur van één termijn van het mandaat, namelijk vier jaar.

“Het voorstel maakt melding van de voorgestelde duur van het mandaat, die niet meer dan vier jaar mag bedragen en...” (Belgische Corporate Governance Code, 2004, blz. 17).

Hun aanbeveling in verband met de maximale ambtstermijn waarin een bestuurder als onafhankelijk kan beschouwd worden, bedraagt met andere woorden twaalf jaar.

c) Uitvoerende of interne bestuurders

Interne bestuurders hebben, net als externe bestuurders, verschillende voordelen. Toch hebben ze één grote beperking, namelijk het feit dat ze werknemer zijn van het bedrijf. De hiermee gepaard gaande belangenconflicten kunnen leiden tot een beperking van hun voordelen (BAYSINGER and HOSKISSON, 1990). Deze bestuurders kunnen zich als werknemers onbeschermd voelen en verplicht om in te stemmen met de CEO. Dit kan ervoor zorgen dat hun mogelijks waardevolle bijdrage tot het beheersproces volledig teniet wordt gedaan. (HARRIS I. C. and SHIMIZU K., 2004).

1.2.1.3 Empirisch bewijsmateriaal

Er zijn zowel voordelen verbonden aan het toevoegen van interne als aan het toevoegen van externe bestuurders. Sommigen zijn voorstander van een raad van bestuur die gedomineerd wordt door interne bestuurders. Het merendeel is echter voorstander van een raad van bestuur die voor een groot deel bestaat uit externe bestuurders, onafhankelijke bestuurders in het bijzonder. Men verwacht dat het toevoegen van onafhankelijke bestuurders aan de raad van bestuur een positieve invloed zal hebben op de performantie van de onderneming.

Het empirisch onderzoek dat tot nu toe werd uitgevoerd, ondersteunt beide visies. Op basis van het empirisch bewijsmateriaal kan men dus geen conclusies maken (VAN DEN BERGHE L.A.A. and LEVRAU A., 2004).

1.2.2 GESLACHT

In het eerste deel bekijken we de positieve en de negatieve invloed van vrouwen op de werking van de raad van bestuur. Daarna bekijken we een aantal supplementaire redenen om vrouwen aan te stellen. Ondanks de talrijke argumenten ten voordele van de aanwezigheid van vrouwelijke bestuurders binnen de raad, is de vertegenwoordiging in realiteit erg gering. In het volgende deel wordt onderzocht wat de mogelijke oorzaken hiervan zijn. Er wordt met andere woorden nagegaan met welke belemmeringen vrouwen geconfronteerd worden voor aanstellingen binnen de raad. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen belemmeringen op institutioneel en op individueel niveau. Vervolgens gaan we na welke de mogelijke strategieën zijn om het aanstellen van vrouwen te bevorderen. Zowel vanuit het standpunt van de organisatie als vanuit het standpunt van de vrouwelijke kandidaten kunnen verschillende strategieën geïdentificeerd worden.

1.2.2.1 Invloed van vrouwen op de werking van de raad van bestuur

De positieve invloeden die vrouwen kunnen hebben op de werking van de raad van bestuur zijn in feite argumenten ten voordele van hun vertegenwoordiging. We bespreken ook het belangrijkste negatieve element dat teruggevonden wordt in de literatuur. In tabel 7 wordt een overzicht gegeven van deze aspecten. Vervolgens worden de verschillende invloeden elk afzonderlijk behandeld.

Positieve invloed op de werking van de raad van bestuur	Negatieve invloed op de werking van de raad van bestuur
Grotere diversiteit van meningen	Stijging van de emotionele conflicten
Gebruik van de volledige range van intellectueel kapitaal: capaciteiten en beschikbaarheid van vrouwen	Verminderde cohesie
Impact op de kwaliteit van de beslissingen van de raad van bestuur	

Tabel 7: Positieve en negatieve invloed van vrouwen op de werking van de raad van bestuur

Bron: Eigen werk

a) Positieve invloed van vrouwen op de werking van de raad

Ze zorgen voor nieuwe visies over de behandelde kwesties. Het aanstellen van vrouwen leidt dus tot een grotere diversiteit van meningen (BILIMORIA D. and WHEELER J.V., 2000).

Een bijkomend positief aspect zijn de capaciteiten en de beschikbaarheid van vrouwen voor bestuursposities. Het in beschouwing nemen van vrouwen bij de aanstelling van bestuurders zou raden van bestuur toelaten toegang te hebben tot de volledige range intellectueel kapitaal die beschikbaar is (DAILY C.M. et al., 1999).

Vrouwelijke bestuurders kunnen een impact hebben op de kwaliteit van de beslissingen binnen de raad van bestuur. Goedgebalanceerde raden van bestuur die vrouwen bevatten verminderen de kans op falen. Uniformiteit zal de kwaliteit en variatie van de debatten binnen de raad ondermijnen. In dat geval zullen opportuniteiten gemist worden omdat de groep bestuurders niet beschikt over een divers en globaal standpunt. Het is minder waarschijnlijk dat heterogene raden van bestuur groepsdenkfouten zullen maken dan homogene raden van bestuur (GRADY D., 1999).

“Terwijl veel vrouwelijke leden zichzelf zien als bestuurders en niet als vrouwelijke bestuurders, geloven velen dat een belangrijke reden waarom ze aangesteld werden is dat ze vrouwen zijn en daarom een verschillend perspectief toevoegen aan het proces van de raad van bestuur en het maken van beslissingen” (BILIMORIA D. and WHEELER J.V., 2000).

b) Negatieve invloed van vrouwen op de werking van de raad

Geslacht is een kenmerk met een hoge zichtbaarheid. Zoals reeds vermeld in de theorie over sociale categorisatie, is geslacht daardoor een frequent criterium voor onderverdeling in sociale categorieën. Als geslachtsdiversiteit binnen de raad van bestuur stijgt, zullen de bestuurders over het algemeen meer uitwisselingen hebben met individuen van het andere geslacht. De sociale categorisatie-theorie voorspelt dat hierdoor emotioneel conflict zal ontstaan (PELLED L.H. et al., 1999; PELLED L.H., 1996).

Emotioneel conflict dat tot stand komt door diversiteit, zal waarschijnlijk de cognitieve taakprestatie van groepen aantasten. Ten eerste zal emotioneel conflict vaak leiden tot cognitieve interferentie, de bestuurders kunnen hierdoor afgeleid zijn van het werkelijke discussieonderwerp. Een mogelijk negatief gevolg hiervan is dat de bestuurders bepaalde relevante informatie niet in overweging nemen wanneer ze problemen oplossen. Ten tweede

zal de aanwezige vijandigheid de groepsleden doen aarzelen elkaars potentieel nuttige ideeën of informatie in overweging te nemen of te bekijken. Ten derde zullen de bestuurders waarschijnlijk tijd en energie besteden aan het uitvoeren van persoonlijke aanvallen. Hierdoor is het mogelijk dat ze weinig overblijvende tijd en energie hebben om te wijden aan de kritieke materies.

De resultaten van vroeger onderzoek zijn consistent met de notie dat emotioneel conflict de cognitieve taakprestatie schaadt (PELLED L.H. et al., 1999).

De vraag is echter of geslachtsdiversiteit binnen de raad van bestuur inderdaad tot emotioneel conflict leidt. De raad van bestuur is immers geen doorsnee werkgroep. Of de resultaten van werkgroepen in het algemeen volledig veralgemeenbaar zijn naar de raad van bestuur valt nog te onderzoeken.

Uit de voorgaande paragrafen blijkt opnieuw het belang van sociale gelijkwaardigheid. Diversiteit in geslacht kan met zich meebrengen dat er een verminderde cohesie is binnen de groep (MILLIKEN F.J. and MARTINS L.L., 1996). Geslachtsdiversiteit heeft dus een negatieve invloed op de groepssamenhang. Dit wordt onder meer ook uitgelegd door het feit dat vrouwen en mannen zich verschillend gedragen binnen groepen (LEVRAU A. and VAN DEN BERGHE L.A.A., 2005).

1.2.2.2 Bijkomende redenen voor het aanstellen van vrouwen binnen de raad van bestuur

In de literatuur worden naast de positieve invloed van vrouwen op de werking van de raad van bestuur nog een reeks argumenten aangehaald waarom de vertegenwoordiging van vrouwen binnen de raad van belang is (BURGESS Z.M. and THARENOU P., 2002). In dit onderdeel wordt een niet-exhaustieve opsomming gegeven van de belangrijkste factoren.

In tabel 8 wordt een overzicht gegeven van deze bijkomende argumenten. Sommige van deze argumenten kunnen op lange termijn onrechtstreeks toch de werking van de raad van bestuur positief beïnvloeden.

Onvoldoende competente mannelijke kandidaten
Verbeteren van het imago van het bedrijf bij de stakeholders
Rolmodelfunctie voor andere vrouwen

Tabel 8: Bijkomende redenen voor het aanstellen van vrouwen binnen de raad van bestuur

Bron: Eigen werk

Ten eerste zijn er onvoldoende competente mannelijke kandidaten om te voorzien in alle behoeften. Bij het aanstellen van bestuurders richt men zich meestal tot mannelijke CEO's. Door het veelvuldig beroep doen op kandidaten met dit gelijkaardig profiel verkleint de beschikbare pool. Dit heeft tot gevolg dat mannelijke bestuurders met een lagere kwaliteit aangesteld worden. Daarom is het noodzakelijk dat men ook andere kandidaten, zoals vrouwen, opneemt in het selectieproces (BURKE R.J., 2000).

Een tweede argument is het verbeteren van het imago van het bedrijf bij stakeholdergroepen. De reputatie van bedrijven wordt beter door de zichtbare aanwezigheid van vrouwen in de raad. Als voorbeeld kan vermeld worden dat sommige grote investeerders een voorkeur vertonen te investeren in bedrijven met een diverse groep bestuurders (BILIMORIA D. and WHEELER J.V., 2000).

Ten derde vestigen we de aandacht op de rolmodelfunctie die vrouwelijke bestuurders vervullen. De vertegenwoordiging van vrouwen op dergelijke niveaus moedigt hoogpresterende vrouwen die zich lager in de managementhiërarchie bevinden aan (SINGH V. et al., 2001). Uit de realiteit in hun directe omgeving blijkt immers dat het ook voor hen mogelijk is om de top te bereiken. Dit kan een enorme stimulans zijn om hun persoonlijke prestaties te verbeteren.

Uit de vorige twee onderdelen blijkt dat er een overvloed aan argumenten bestaat ten voordele van de aanwezigheid van vrouwen in de raad. Toch vormen vrouwen slechts een heel klein percentage van het totale aantal bestuurders. Bovendien beschikken vele raden van bestuur nog steeds over geen enkele vrouwelijke bestuurder. In het volgende onderdeel wordt bestudeerd wat de belangrijkste oorzaken hiervan zijn.

1.2.2.3 Bestaande belemmeringen voor het aanstellen van vrouwen

Zowel op individueel als op institutioneel niveau bestaan er verschillende belemmeringen. Deze zorgden tot op heden voor een minimale vertegenwoordiging van vrouwen binnen de raden van bestuur van grote ondernemingen. Tabel 9 geeft een overzicht van deze belemmeringen.

Belemmeringen op institutioneel niveau	Belemmeringen op individueel niveau
Het traditionele recruiterings- en selectieproces	Gebrek aan ervaring binnen raden van bestuur
Risicoaversie bij bedrijven	Al voldoende bestuursmandaten
Voorkeur voor sociale gelijkaardigheid	Verantwoordelijkheden binnen het gezin
	Principiële redenen
	Geen interesse

Tabel 9: Belemmeringen op institutioneel en individueel niveau voor het aanstellen van vrouwen binnen de raad

Bron: Eigen werk

a) Belemmeringen op institutioneel niveau

De belangrijkste institutionele belemmering voor het aanstellen van vrouwen is het traditionele recruiterings- en selectieproces. Hierbij wordt bijna uitsluitend beroep gedaan op de persoonlijke netwerken en contacten van de bestuurders (HUGHES K.D., 2000). Het is evident dat mannelijke bestuurders in hun persoonlijke en professionele netwerken eerder andere mannen kennen die beschikken over de vereiste eigenschappen dan vrouwen. Vrouwen kunnen benadeeld zijn omdat ze niet tot dezelfde sociale of professionele kring behoren of geen collega-bestuurder zijn in andere raden van bestuur. Ze zijn minder zichtbaar voor diegene die verantwoordelijk zijn voor de benoemingen (VAN DER WALT N. and INGLE Y C., 2003). De kans dat vrouwen geïdentificeerd en geselecteerd worden voor bestuursmandaten is dus kleiner (HUGHES K.D., 2000).

Bovendien bestaat er dikwijls een systematisch nadeel voor vrouwen als men kijkt naar het traditionele gewenste profiel voor bestuurders. De criteria op het vlak van achtergrond, vaardigheden en ervaring kunnen vrouwelijke kandidaten uitsluiten, zonder dat dit expliciet de bedoeling is (HUGHES K.D., 2000).

De risicoaversie binnen de raad van bestuur kan ook een belangrijke rol spelen (MATTIS M.C., 1993). Men heeft geen voorgaande ervaring met vrouwen binnen de raad. Het opnemen van vrouwen zou voor een significante wijziging kunnen zorgen. De vrees bestaat dat vrouwen niet objectief zullen zijn en typische vrouwenkwesties naar voor zullen brengen tijdens de vergaderingen (HUGHES K.D., 2000).

Binnen deze context blijkt opnieuw duidelijk het belang dat individuen hechten aan sociale gelijkaardigheid. Dit brengt meestal een vlotte communicatie en vertrouwelijke relaties tot stand. Individuen hebben dus een voorkeur voor mensen die gelijkaardige kenmerken hebben,

vooral in situaties met veel onzekerheid. Het functioneren van de raad van bestuur gaat in vele gevallen gepaard met een hoge graad van onzekerheid. We concluderen dat risicoaversie en voorkeur voor sociale gelijkwaardigheid bijkomende belemmeringen vormen voor vrouwelijke bestuurders (BURGESS Z.M. and THARENOU P., 2000).

b) Belemmeringen op individueel niveau

De grootste individuele barrière voor het aanstellen van vrouwen als bestuurders is hun gebrek aan ervaring binnen bedrijfsraden van bestuur (SINGH V. et al., 2001). In het aanwervingsproces voor bestuurders worden vaak strenge criteria gehanteerd. Ervaring binnen (publiek genoteerde) bedrijven is één van de meest voorkomende voorwaarden (VAN DER WALT N. and INGLEBY C., 2003). In dit geval bevinden vrouwen zich uiteraard in een vicieuze cirkel: hoe kunnen ze de ervaring opdoen die “noodzakelijk” is om voor de eerste keer aangesteld te worden (SINGH V. et al., 2001)?

Een tweede belemmering op individueel niveau voor het aanstellen van vrouwen is de mogelijkheid dat vrouwen met het geschikte profiel al over voldoende bestuursmandaten beschikken. Daardoor kunnen ze niet alle uitnodigingen van raden accepteren (DAWN J., 1998).

De verantwoordelijkheden van vrouwen binnen het gezin kunnen hen ervan weerhouden zich kandidaat te stellen als bestuurder. De geringe flexibiliteit van organisaties brengt hun taakvervulling als partner en ouder potentieel in het gedrang (HUGHES K.D., 2000).

Door vele onderzoekers wordt gesuggereerd dat de vrouwen die aangesteld worden tot de raad van bestuur een “symboolfunctie” hebben in deze traditioneel door mannen gedomineerde wereld (BURGESS Z.M. and THARENOU P., 2002). Bekwame vrouwen kunnen bestuursmandaten weigeren omwille van principiële redenen indien zij ervan overtuigd zijn dat hun aanstelling slechts een symbool is naar de buitenwereld toe (DAWN J., 1998).

Een kleine minderheid van de onderzoekers gelooft dat getalenteerde vrouwen weinig of geen interesse vertonen voor bestuursposities of deze interesse onvoldoende tot uiting brengen (BURKE R.J., 1997).

Heden ten dage houden de meeste barrières voor vrouwen nog steeds in grote mate stand. In het volgende deel wordt nagegaan welke strategieën kunnen toegepast worden om de benoeming van vrouwen te stimuleren.

1.2.2.4 Strategieën om de vertegenwoordiging van vrouwen binnen de raad van bestuur te bevorderen

Zowel de ondernemingen als de potentiële vrouwelijke kandidaten kunnen acties ondernemen om de aanstelling van vrouwen te bevorderen. De belangrijkste mogelijke strategieën worden hieronder vanuit deze twee verschillende standpunten besproken. In tabel 10 worden de behandelde mogelijkheden schematisch weergegeven.

Vanuit het standpunt van de onderneming	Vanuit het standpunt van de vrouwelijke potentiële kandidaat
Herdefiniëren van de pool van verkiesbare bestuurders	Creëren van een publiek imago
Objectivering van het selectieproces	Pro-actief op zoek gaan naar benoemingen
Reële kansen op interne promotie voor vrouwen	Uitbouwen van privé- en professionele netwerken
Gebruik netwerk connecties van CEO voor aanstelling vrouwelijke werknemers in raad van bestuur van kleinere ondernemingen	Volgen van extra trainingen

Tabel 10: Strategieën ter bevordering van de vertegenwoordiging van vrouwen binnen de raad van bestuur

Bron: Eigen werk

a) Vanuit het standpunt van de onderneming

Op organisationeel vlak zijn veranderingen noodzakelijk in het beleid en de procedures die gebruikt worden voor de aanwerving van bestuurders. Onderzoekers hebben verschillende strategieën geïdentificeerd (BURGESS Z.M. and THARENOU P., 2002).

Ten eerste kan men overgaan tot het herdefiniëren van de pool van verkiesbare bestuurders. Vrouwen die senior management ervaring hebben zouden als potentiële kandidaat aangeduid moeten worden, zelfs als zij tot op heden nog nooit in een raad van bestuur gezeteld hebben. Deze wijziging in de definitie van verkiesbaarheid zou zorgen voor meer opportuniteiten voor vrouwen (MATTIS M.C., 2000).

Het is belangrijk na te gaan of de criteria van het profiel relevant en accuraat geformuleerd zijn. De zoektocht naar alternatieve profielen hoeft absoluut niet in te houden dat het niveau van de pool van kandidaten lager is, ze kunnen een evenwaardig alternatief vormen (HUGHES K.D., 2000).

Ten tweede moet het selectieproces objectief zijn. Tot op heden is het benoemingsproces in praktijk nog in vele gevallen een informeel proces waarbij networking van fundamenteel belang is. De selectie gaat vaak uit van het “old boys network”. De potentiële kandidaten worden niet beoordeeld op basis van objectieve criteria, namelijk hun persoonlijkheidskenmerken en capaciteiten (VAN DEN BERGHE L.A.A. en DE RIDDER L., 2002b).

In deze methode kan verandering gebracht worden door het uitgeven van formele richtlijnen en het vaststellen van objectieve criteria en gestandaardiseerde processen (MATTIS M.C., 2000). Binnen de Belgische Corporate Governance Code worden maatregelen voorgesteld om het benoemingsproces te verbeteren. De raad van bestuur moet een benoemingscomité oprichten bestaande uit een meerderheid onafhankelijke niet-uitvoerende bestuurders. Dit comité moet aanbevelingen doen aan de raad van bestuur over de benoeming van bestuurders. Het benoemingscomité moet instaan voor het objectieve en professionele verloop van het benoemings- en herbenoemingsproces (Belgische Corporate Governance Code, 2004).

Vervolgens moet aan vrouwen de kans geboden worden intern promotie te maken binnen grote ondernemingen. Indien ze tot het topmanagement binnen de onderneming behoren, kunnen ze ervaring opdoen in de eigen raad van bestuur. Op die manier voldoen ze beter aan het gewenste profiel. De kans om ook benoemd te worden als niet-uitvoerend bestuurder binnen andere grote bedrijven wordt groter (MATTIS M.C., 2000).

CEO's beschikken vaak over een uitgebreid netwerk van connecties. Ze zijn in staat vrouwen die zich binnen het bedrijf op prebestuurder-niveau bevinden aan te bevelen als niet-uitvoerend bestuurder van kleinere ondernemingen of dochterondernemingen. Vrouwen zouden hierdoor de ervaring kunnen opdoen die vereist is voor de aanstelling binnen de raad van bestuur van topondernemingen (SINGH V. et al., 2001).

b) Vanuit het standpunt van de vrouwelijke potentiële kandidaat

Vrouwen met professionele ambities hebben ook een groot deel van hun toekomst zelf in handen. Ze kunnen ervoor zorgen dat hun profiel beter aanleunt bij het beeld van de “ideale bestuurder”. In de literatuur worden een reeks strategieën besproken voor vrouwen om hun profiel te verbeteren. Mits een aantal inspanningen stijgt de waarschijnlijkheid dat zij als geschikte kandidaten voor bestuursfuncties zullen geïdentificeerd worden (BURGESS Z.M. and THARENOU P., 2002).

Het creëren van een publiek imago is een eerste hulpmiddel. In het verleden is gebleken dat vrouwen die in het openbaar herkend worden een competitief voordeel hebben om aangewezen te worden als bestuurder. Zij verkregen een groter aantal bestuursmandaten dan gelijkaardige vrouwen zonder publieke bekendheid (McGREGOR J., 1997).

Een tweede strategie is pro-actief op zoek gaan naar benoemingen als bestuurder. Vrouwen moeten zelf het initiatief durven nemen. Ze kunnen zich vrijwillig aanbieden en zichzelf promoten als potentiële bestuurder (BURGESS Z.M. and THARENOU P., 2002). Verschillende activiteiten maken deze pro-actieve aanpak mogelijk: publieke advertenties beantwoorden, deelnemen aan professionele trainingen, algemene vergaderingen bijwonen, corresponderen met de voorzitter van de raad en dergelijke (McGREGOR, 1997).

Ten derde mogen vrouwen zeker het belang van netwerken niet onderschatten. Op dit vlak hebben mannen duidelijk voorsprong op vrouwen, ze hebben meer kans zich binnen de juiste sociale netwerken te bevinden. Deze netwerken vergemakkelijken aanstellingen binnen de raad en maken vrouwen voor deze raden van bestuur ook waardevoller. Vrouwen moeten eraan werken meer vriendschaps- en vertrouwensrelaties te hebben met personen die hun aanstelling tot bestuurder kunnen bevorderen (TALMUD I. and IZRAELI D.N., 1999). Het belang van het opbouwen en onderhouden van relaties met CEO's en bestuursleden mag niet onderschat worden (BURGESS Z.M. and THARENOU P., 2002). Ze moeten er met andere woorden voor zorgen dat ze over een voldoende hoeveelheid sociaal kapitaal beschikken. Sociaal kapitaal is één van de bouwstenen van intellectueel kapitaal (NICHOLSON G.J. and KIEL G.C., 2004a).

Om hun tekort aan topmanagementervaring te compenseren, kunnen potentiële vrouwelijke kandidaten tenslotte ook extra training volgen (BURGESS Z.M. and THARENOU P., 2002).

1.2.3 FUNCTIONELE ACHTERGROND EN ERVARING

De algemene verwachting is dat diversiteit in functionele achtergrond en ervaring een positieve invloed zal hebben op de werking van de raad van bestuur. De raad van bestuur is in dat geval een crossfunctioneel team. Een crossfunctioneel team beschikt als groep over diverse informatie. De onderliggende veronderstelling is dat dergelijke teams beslissingen zullen maken met een hogere kwaliteit dan homogene teams (WILLIAMS K.Y. and O'REILLY C.A., 1998). In de literatuur worden hier twee redenen voor aangehaald.

Ten eerste kan de raad van bestuur hierdoor beroep doen op een bredere pool van kennis. Ten tweede kunnen ten gevolge van de diversiteit verschillen in mening ontstaan in verband met de behandelde kwesties. Dit zal een positieve invloed hebben op de kwaliteit van de cognitieve taakprestaties. Deze twee aspecten worden uitvoeriger behandeld in de volgende twee onderdelen. In het derde deel wordt ingegaan op de elementen die een invloed kunnen hebben op de diversiteit-conflict relatie die behandeld wordt in het tweede deel.

Een kritische geest zou kunnen opmerken dat de aanwezigheid van menselijk kapitaal niet gelijk is aan het effectief gebruik van dit kapitaal. Dit is een terechte opmerking. Het bezit van een gepaste mix van menselijk kapitaal is geen voldoende voorwaarde om te komen tot een effectieve raad van bestuur. Het is echter wel een noodzakelijke voorwaarde (NICHOLSON G.J. and KIEL G.C., 2004b). Dit zal duidelijk naar voor komen in de volgende onderdelen.

1.2.3.1 Bredere kennispool ter beschikking van de onderneming

Eerst wordt bekeken wat het beschikken over een bredere kennispool precies inhoudt. Vervolgens wordt besproken hoe de grootte van de raad van bestuur een invloed kan hebben op deze kennispool.

a) Algemeen

De bekwaamheid van de raad van bestuur om advies te verlenen aan het management en om het management te controleren hangt af van hun expertise en bekwaamheid om de handelssituatie van een onderneming volledig te begrijpen (CASTANIAS R.P. and HELFAT C.E., 2001).

Uit het onderdeel van deze thesis in verband met de functies van de raad van bestuur kwam ook naar voor dat deze strategische en controlefunctie de twee belangrijkste functies zijn. Hieruit blijkt het belang van diversiteit in functionele achtergrond en ervaring.

Ondernemingen zullen dus voordeel halen uit de breedte van kennis die bestuurders verlenen. Intuïtief kunnen we aanvoelen dat de functionele achtergrond en expertise in het kader van de strategische functie van de raad van bestuur voornamelijk van belang is voor niet-uitvoerende bestuurders. Op de kennis van uitvoerende bestuurders wordt immers al beroep gedaan in het kader van hun managementfunctie. Zij zullen hun kennis daar al gebruiken om strategieën te ontwikkelen en te realiseren. Bovendien zijn uitvoerende bestuurders niet in staat het management te controleren aangezien dit zou neerkomen op zelf-controle. Dit is uiteraard onverzoenbaar met de filosofie van het “deugdelijk bestuur”.

b) Grootte van de raad van bestuur

Het aantal leden van een raad van bestuur is impliciet ook een aspect van diversiteit qua functionele achtergrond en ervaring. Een grote raad van bestuur zal vermoedelijk een grotere pool ervaring, kennis en vaardigheden tot haar beschikking hebben dan een kleinere raad van bestuur (GOODSTEIN et al., 1994). Dit heeft een positief effect op de kwaliteit van de debatten binnen de raad van bestuur (LEVRAU A. and VAN DEN BERGHE L.A.A., 2005).

Toch blijkt uit onderzoek dat een kleinere raad van bestuur de bedrijfsprestaties positief beïnvloedt. Verschillende elementen kunnen een verklaring bieden voor deze relatie. Ten eerste is er binnen grotere raden van bestuur mogelijks een kleinere groepssamenhang. De bestuurders kennen niet al hun collega's even goed en voelen er zich daardoor minder verbonden mee. Ten tweede stijgt bij grote raden van bestuur de waarschijnlijkheid dat er coalities ontstaan. Deze trend verhoogt de negatieve conflictvorming en vermindert de samenwerking tussen de leden. Ten derde is coördinatie van een grote groep individuen een moeilijke opgave (LEVRAU A. and VAN DEN BERGHE L.A.A., 2005). Ten vierde is er het gevaar dat er “social loafing” zal optreden binnen de groep. Dit concept verwijst naar een afname van de inspanningen door individuen in een groep als het totaal aantal mensen binnen de groep stijgt (DALTON D.R. et al., 1999). Tenslotte blijkt uit onderzoek dat grotere en meer diverse raden van bestuur minder succesvol zijn in het tot stand brengen van strategische verandering in turbulente omgevingen dan hun kleinere en meer homogene tegenhangers (GOODSTEIN et al., 1994).

Het voordeel van een grote raad van bestuur is dat men beroep kan doen op een grotere pool kennis, ervaring en vaardigheden. Deze voordelen kunnen echter volledig teniet gedaan worden door de potentiële problemen op vlak van coördinatie, communicatie en beslissingmaking (BEINER S. et al., 2004).

In de Belgische Corporate Governance Code wordt ook gewezen op de afweging van de positieve en negatieve effecten van een grote raad van bestuur. Het is van belang te komen tot een “optimaal” aantal.

“De raad van bestuur is klein genoeg met het oog op een efficiënte besluitvorming en groot genoeg opdat zijn leden ervaring en kennis kunnen aandragen uit diverse domeinen en opdat wijzigingen in de samenstelling van de raad ongehinderd kunnen worden opgevangen” (Belgische Corporate Governance Code, 2004, blz. 14).

1.2.3.2 Verschillen in mening in verband met de taken: taakconflicten

Diversiteit in functionele achtergrond en expertise brengt niet enkel met zich dat de onderneming beroep kan doen op een grotere kennispool, ze zorgt er ook voor dat er verschillen in mening tot stand komen. Naar deze verschillen in mening wordt in de literatuur vaak verwezen met de term “taakconflicten”.

Taakconflict binnen een groep verwijst naar een toestand waarin groepsleden het oneens zijn over taakwesties, zoals het aanwijzen van de belangrijke beslissingsgebieden en de geschikte keuze voor actie. Ten gevolge van verschillen in functionele achtergrond, kunnen leden van de raad van bestuur uiteenlopende voorkeuren en interpretaties van taken hebben. Verhoogde diversiteit betekent in dit geval dat er een grotere waarschijnlijkheid is dat bestuurders opinies zullen horen die afwijken van hun eigen opinies. De bestuurders zullen dus blootgesteld worden aan tegengestelde standpunten. Dit moedigt hen aan nieuwe gegevens te verzamelen, zich te verdiepen in bepaalde kwesties en een completer begrip van problemen en alternatieve oplossingen te ontwikkelen (PELLED L.H. et al., 1999). Diverse uitgangspunten kunnen eveneens zorgen voor het ontstaan van een grotere reeks oplossingen. Heterogeniteit in functionele achtergrond wordt gerelateerd met een hogere creativiteit (LEVRAU A. and VAN DEN BERGHE L.A.A., 2005). De kritiek die geuit wordt op voorstellen en standpunten van andere bestuurders mag in deze context niet als negatief beschouwd worden. Kritiek is een constructief element dat bijdraagt tot het formuleren van optimale beslissingen (PELLED L.H. et al., 1999).

Het taakconflict dat ontstaat ten gevolge van diversiteit in functionele achtergrond zal volgens de theoretische voorspellingen dus de groepsprestaties van cognitieve taken verbeteren. De activiteiten binnen de raad van bestuur bestaan duidelijk uit cognitieve taken. Cognitieve taken doen typisch beroep op de ervaring en kennis die opgedaan werd door blootstelling aan functionele gebieden en opleiding (PELLED L.H. et al., 1999).

Soms wordt vastgesteld dat bestuurders er niet in slagen elkaars ideeën te bekritisieren omdat ze een te grote bekommernis vertonen omtrent het behouden van unanimiteit. In dit geval kunnen ze belangrijke details over het hoofd zien en bezwijken ze aan “groepsdenken”. Wanneer bestuurders verschillende functionele achtergronden hebben, zal het waarschijnlijker zijn dat er taakconflicten plaatsvinden. Deze taakconflicten voorkomen groepsdenken en hebben daardoor een positieve invloed op de kwaliteit van de debatten en beslissingen binnen de raad van bestuur (PELLED L.H. et al., 1999).

1.2.3.3 Moderatoren van de functionele diversiteit-taakconflict relatie

Bij taakconflicten moet men ook andere elementen in beschouwing nemen namelijk de moderatoren van de relatie tussen diversiteit en conflict. Deze moderatoren zijn specifieke elementen die ervoor zorgen dat de relatie tussen diversiteit en conflict zich in sterkere of in minder sterke mate voordoet. De twee belangrijkste moderatoren in deze context zijn taakroutine en levensduur van de groep.

a) De mate van routine van de te vervullen taken

De functies die de raad van bestuur moet vervullen werden reeds in een vorig deel besproken. Zelfs als men slechts een vluchtige blik op deze functies werpt, stelt men duidelijk vast dat de activiteiten binnen de raad van bestuur geen routinematig uit te voeren taken zijn. De taken hebben daarentegen hoge vereisten op het vlak van informatieverwerking en een lage mate van stabiliteit. In groepen met niet-routinematige taken is er meer plaats voor taakconflict. Groepsleden met diverse achtergronden hebben in deze context een sterke neiging om tegenovergestelde meningen uit te wisselen (PELLED L.H. et al., 1999).

Dit is duidelijk van toepassing op de taken binnen de raad van bestuur. Men kan dus verwachten dat raden van bestuur een hoge graad van taakconflict zullen ervaren in geval van diversiteit van functionele achtergronden. Dit type van diversiteit zal omwille van

bovenstaande redeneringen een héél positief effect hebben op de werking en de kwalitatieve prestaties van de raad van bestuur.

b) De levensduur van de groep

Een tweede moderator die meespeelt in de functionele diversiteit – taakconflict relatie is de levensduur van de raad van bestuur. Deze levensduur is de tijdsduur die groepsleden al gespendeerd hebben aan het samen werken. De veronderstelling is dat groepsleden vertrouwd worden met de verschillende perspectieven binnen de diverse groep. Dit is ook toepasbaar binnen de context van de raad van bestuur. Raden van bestuur kunnen reeds geruime tijd over een gelijkaardige samenstelling beschikken. De vroegere bestuurders worden herverkozen en er ontstaat een raad van bestuur met een behoorlijk lange levensduur. Als een bestuurder een idee heeft, is het mogelijk dat hij of zij in staat is de kritiek van andere bestuurders te anticiperen. Als gevolg daarvan zal de bestuurder ofwel het idee inkleden om het meer acceptabel te maken voor de andere bestuurders, ofwel het uitdrukken van het idee in zijn geheel vermijden. Op deze manier kan de lange levensduur van de raad van bestuur de invloed van functionele diversiteit op taakconflicten verminderen. Er wordt dus verwacht dat de lange levensduur een negatief effect zal hebben op de kwaliteit van de prestaties van de raad van bestuur (PELLED L.H. et al., 1999).

Uit de bovenstaande redenering blijkt opnieuw het belang van de beperking van de ambtstermijn van onafhankelijke bestuurders. Dit punt werd reeds behandeld binnen de context van “onafhankelijkheid”.

1.2.4 LEEFTIJD

De meningen met betrekking tot de wenselijkheid van jongere of oudere bestuurders lopen uiteen. Deze twee visies worden besproken in het eerste onderdeel. Vervolgens komt het aspect leeftijdslimiet aan bod. Tenslotte bekijken we de invloed van diversiteit qua leeftijd op de vergadercultuur binnen de raad van bestuur.

a) Voorkeur jongere of oudere bestuurders

Er bestaan verschillende visies over de wenselijkheid van jongere of oudere bestuurders binnen de raad van bestuur.

Enerzijds is er een grote groep aanhangers van de idee dat raden van bestuur minder effectief worden als de gemiddelde leeftijd van de leden stijgt (SONNENFELD J.A., 2002). Volgens hen hebben jongere bestuurders andere perspectieven. Jongere bestuurders kunnen zorgen voor vernieuwende ideeën en een eigentijdse kijk op de zaken. De waarde hiervan is een onderwerp dat de laatste tijd extra aandacht krijgt (VAN DER WALT N. and INGLEBY C., 2003).

Anderzijds zijn er veel voorstanders van een hoge gemiddelde leeftijd. Volgens hen is leeftijd een voordeel (SONNENFELD J.A., 2002). Iemand met een zekere leeftijd heeft over het algemeen een rijkere kennis en ervaring. Daardoor beschikt deze persoon over waardevolle inzichten. Jongere bestuurders zijn in deze visie minder waardevol. Ze missen de ervaring en maturiteit om een voldoende nuttige bijdrage te kunnen leveren aan de beslissingen van de raad van bestuur.

Mijn bedenking hierbij is dat veel afhangt van het individu zelf, de sector waartoe de onderneming behoort en de beschikbaarheid van competente bestuurders. Misschien is een heterogene leeftijdsgroep het ideaal. Een raad van bestuur beschikt dan zowel over de vernieuwende ideeën en de frisse kijk van jonge bestuurders als over de kennis en ervaring van oudere bestuurders. In het derde onderdeel wordt onderzocht wat de mogelijke nadelen zijn van deze leeftijdsheterogeniteit.

b) Leeftijdslimiet

Soms is er sprake van een absolute leeftijdsgrens. Deze limiet kan ervoor zorgen dat plaatsen vrijkomen voor jongere bestuurders. Een leeftijdslimiet is echter een vrij arbitraire vorm van vernieuwing. De relevantie van de bijdrage van bestuurders tot beslissingen van de raad van bestuur zal afhangen van een hele reeks aspecten. Daarom wordt over het algemeen voorkeur gegeven aan een periodieke toetsing en evaluatie van de inzet van een bestuurder (VAN DEN BERGHE L.A.A. en DE RIDDER L., 2002b).

In uitzonderlijke gevallen wordt er eveneens een minimumleeftijd vastgesteld om als bestuurder benoemd te worden.

c) Vergadercultuur

Leeftijd is een kenmerk met een hoge zichtbaarheid. Volgens de voorspellingen van de sociale categorisatietheorie kan diversiteit in leeftijd dus een belangrijke invloed hebben op de groepsprocessen. Vanuit het standpunt van sociale categorisatie zou leeftijdshomogeniteit dus de groepsprocessen moeten verbeteren. Groepen met een heterogene samenstelling qua leeftijd kunnen problemen ondervinden op vlak van communicatie en sociale integratie (WILLIAMS K.Y. and O'REILLY C.A., 1998).

Bovendien is leeftijd een kenmerk met een sterke carrièregerelateerdheid. De carrièregerelateerdheid van een eigenschap is de mate waarin deze in rekening gebracht wordt bij formele en informele evaluaties van de carrièrevoortgang. Individuen zien anderen die gelijkaardig zijn in leeftijd als maatstaven waarmee ze hun persoonlijke carrièrevoortgang meten (PELLED L.H. et al., 1999). Persoonlijk leid ik uit dit theoretisch uitgangspunt af dat het aanstellen van jongere bestuurders ergernis kan opwekken bij oudere bestuurders. Hun jongere tegenhangers zijn immers even succesvol en machtig. Ze zitten in hetzelfde stadium wat betreft carrièrevoortgang. Diversiteit in leeftijd kan dus emotioneel conflict uitlokken.

De hoge zichtbaarheid en carrièregerelateerdheid van leeftijd zorgen ervoor dat heterogeniteit in leeftijd een negatieve invloed zal hebben op de vergadercultuur.

1.2.5 NATIONALITEIT

De literatuur omtrent de internationalisering van de raad van bestuur is tot op heden vrij beperkt. Het toonaangevende rapport in dit onderzoeksdomein waarop de rest van de literatuur gebaseerd is, is het onderzoeksrapport van “The Conference Board”. Dit onderdeel in verband met nationaliteit is dan ook gebaseerd op dit rapport. Hierin worden verschillende argumenten teruggevonden voor een verdere internationalisering van de raad. Deze redenen worden in het eerste deel behandeld. Al deze argumenten hebben direct of indirect een positieve invloed op de werking van de raad van bestuur. Er treden echter ook belangrijke complicaties op bij het toevoegen van internationale bestuurders. In het tweede deel worden die problemen bestudeerd met de mogelijke remedies ervoor.

1.2.5.1 Redenen voor internationalisatie

Zowel externe als interne redenen kunnen aangehaald worden ter verdediging van een toename van de internationalisatie.

a) Externe redenen

Ten eerste spelen de drastische wijzigingen in de businessomgeving in de laatste twee decennia een heel grote rol in de internationalisatie van de raad. Er vond bijvoorbeeld een sterke vooruitgang plaats in de informatie- en communicatietechnologie, het transport en de logistiek. Deze vorderingen zorgden voor een toename van zowel de snelheid als de kwaliteit van internationale uitwisselingen. Om met deze veranderingen te kunnen omgaan, moeten ondernemingen de samenstelling van hun raad van bestuur aanpassen in de richting van een internationale raad van bestuur.

Ten tweede vonden er wijzigingen in de bedrijfscultuur plaats. Bedrijven worden bijvoorbeeld geconfronteerd met minder overheidstussenkomst dan vroeger.

Vervolgens voeren ondernemingen meer langetermijninvesteringen door in het buitenland. Internationale investeringen zijn een topprioriteit geworden in de ondernemingsstrategieën van de meeste grote bedrijven.

b) Interne redenen

Ondernemingen kunnen plannen hebben een vestiging te openen in het buitenland of kapitaal op te halen bij buitenlandse investeerders. In dat geval kan het interessant zijn een bestuurder

op ten nemen in de raad die inzicht heeft in de werking van het betreffende land en de behoeften van de lokale bevolking.

In landen met zwak ontwikkelde corporate governance-systemen kan het bovendien interessant zijn buitenlandse bestuurders op te nemen om de werking van de raad van bestuur te professionaliseren. Deze reden is echter niet van toepassing op België aangezien ons land niet tot deze categorie behoort.

1.2.5.2 Potentiële problemen en oplossingen bij het toevoegen van buitenlandse bestuurders
 Bij het opnemen van buitenlandse leden in de raad van bestuur, kunnen ondernemingen geconfronteerd worden met een aantal problemen. Hieronder worden de belangrijkste problemen besproken, gevolgd door mogelijke oplossingen voor deze problemen. Tabel 11 geeft een overzicht van de mogelijke problemen en oplossingen.

Problemen	Oplossingen
Internationale verplaatsingen	Tele- en videoconferenties
	Aanwezigheidsvereisten buitenlandse bestuurders versoepelen
	Aantal vergaderingen reduceren + duurtijd vergaderingen verlengen
	Locatie vergaderingen wijzigen
	Definitie “buitenlandse bestuurder” wijzigen
Verschillende tijdzones	
Taal van informatie en vergaderingen	Engels invoeren als voertaal
Cultuurverschillen	Buitenlandse bestuurders voldoende informeren over de werking van de raad

Tabel 11: Problemen en oplossingen bij aanwezigheid van buitenlandse bestuurders

Bron: Eigen werk

a) Internationale verplaatsingen

Zetelen in een buitenlandse raad van bestuur is een activiteit die heel wat tijd vraagt van de bestuurder. Hierdoor is het aantal topmanagers dat bereid is deze taak op zich te nemen beperkt. De vergaderingen vinden meestal plaats in het thuisland van de onderneming. De buitenlandse bestuurder moet zich vaak ver verplaatsen om zijn aanwezigheid bij de vergaderingen te kunnen waarborgen.

Tele- en video-conferenties organiseren zijn één van de mogelijkheden om de internationale verplaatsingen van buitenlandse bestuurders te vermijden. Er bestaat echter ook heel wat tegenstand tegen deze vorm van vergaderingen. De kwaliteit van de gebruikte technologie is in veel gevallen te laag. Teleconferentie verstoort bovendien de natuurlijke gang van zaken. Om op een effectieve manier te vergaderen, is veelal face-to-face contact tussen de deelnemers nodig. Videoconferentie biedt een aanvaardbare oplossing voor dit probleem. Bovendien stellen sommigen zich ook vragen bij de vertrouwelijkheid van tele- en videoconferenties.

Een tweede mogelijke oplossing is de aanwezigheidsvereisten voor buitenlandse bestuurders soepeler maken dan voor nationale bestuurders. Het kan buitenlandse bestuurders toegestaan zijn een aantal vergaderingen te missen aangezien het bijwonen van een vergadering voor hen een veel grotere tijdsbesteding is.

Het aantal vergaderingen dat per jaar gehouden wordt, kan gereduceerd worden. Dit kan gecompenseerd worden door de vergaderingen langer te maken dan gewoonlijk het geval is.

Ten vierde kan de locatie van sommige vergaderingen gewijzigd worden naar andere plaatsen in de wereld, die dichterbij zijn bij het thuisland van de buitenlandse bestuurder. Op die manier worden de inspanningen tussen de bestuurders verdeeld. Een bijkomend voordeel is dat de bestuurders hierdoor de buitenlandse praktijken van de onderneming eventueel kunnen waarnemen en contacten kunnen leggen met het management in de buitenlandse vestigingen.

Tenslotte kan men ook de definitie van buitenlandse bestuurders wijzigen. Het is geen basisvereiste dat buitenlandse bestuurders zich aan de andere kant van de wereld bevinden. Men kan eveneens “buitenlandse” individuen aanstellen die in het thuisland van de onderneming leven en werken, maar nog steeds sterk verbonden zijn met hun eigen thuisland. België biedt bovendien ook het voordeel dat het een klein land is. Het is mogelijk bestuurders met een andere nationaliteit aan te stellen en de verplaatsingen voor deze personen toch beperkt te houden. Een buitenlandse bestuurder kan in sommige gevallen op eenzelfde afstand van de hoofdzetel van de onderneming wonen als een bestuurder met die gevestigd is op het Belgische grondgebied.

b) Verschillende tijdzones

Het is mogelijk dat de respectievelijke thuislanden van de onderneming en de bestuurder zich in verschillende tijdzones bevinden. Daardoor verloopt de communicatie vaak stroever.

c) Taal van informatie en vergaderingen

Een derde probleem waar een internationale raad van bestuur mee kan geconfronteerd worden, is de voertaal van informatie en vergaderingen. De informatie die verleend wordt aan de bestuurders is veelal opgesteld in de taal van het thuisland van de onderneming. Ook de vergaderingen gebeuren in deze taal. Internationale ondernemingen zien zich daarom steeds meer genoodzaakt over te schakelen op het Engels als voertaal.

d) Cultuurverschillen

Cultuurverschillen tussen de bestuurders kunnen de werking van de raad van bestuur eveneens bemoeilijken. Een goede uitleg in verband met de werking van de raad van bestuur aan de buitenlandse bestuurders kan in sommige gevallen al wonderen doen (ALEXANDER L. and ESSER S.U., 1999).

2 EMPIRISCH ONDERZOEK

Naast de literatuurstudie, werd er ook een empirisch onderzoek uitgevoerd in verband met “de invloed van diversiteit op de werking van de raad van bestuur”. Ten eerste bespreken we de gegevensverzameling. Vervolgens komen de steekproef en de responsgraad aan bod. Het belangrijkste deel zijn de resultaten van het onderzoek. Deze worden per diversiteitsaspect bestudeerd. Het empirisch onderzoek handelt over de diversiteitsaspecten uitvoerend/niet-uitvoerend bestuurder en onafhankelijkheid, geslacht, functionele achtergrond en ervaring, leeftijd en nationaliteit. Tenslotte worden in de conclusie de resultaten van het onderzoek schematisch overlopen.

2.1 GEGEVENSVERZAMELING

Het empirisch onderzoek werd uitgevoerd aan de hand van een vragenlijst. De vragenlijst is opgesteld op basis van de bevindingen uit de literatuurstudie. Er worden in de enquête zowel directe als omkaderende vragen gesteld. De directe vragen gaan specifiek over de invloed van het bestudeerde diversiteitsaspect op de werking van de raad van bestuur. De omkaderende vragen peilen naar de redenen voor het al dan niet aanstellen van de respectievelijke groepen en de wenselijkheid van de samenstelling van de raad op het bestudeerde ogenblik.

De vragenlijsten werden per post verstuurd. Ze werden verstuurd ter attentie van de secretaris-generaal van de raad van bestuur. Het aanspreken van de voorzitter van de raad van bestuur zou wellicht minder effectief geweest zijn. Het voorzitterschap wordt immers vaak bekleed door een niet-uitvoerend bestuurder. Aangezien deze niet full-time binnen de onderneming aanwezig zijn, is het moeilijker hen te bereiken op het adres van de onderneming.

Het aanspreken van de secretaris-generaal vergroot dus de kans dat men een ingevulde vragenlijst teruggestuurd krijgt. De secretaris van de raad van bestuur is bovendien nauw bij het onderwerp betrokken. Hij moet er immers op toezien dat de procedures in verband met de werking van de raad en de regelgeving die hier verband mee houdt, worden nageleefd. Bovendien neemt de secretaris van de raad als additionele taak soms de externe communicatie op zich (VAN DEN BERGHE L.A.A. en DE RIDDER L., 2002b).

2.2 STEEKPROEF EN RESPONSGRAAD

De steekproef bestaat uit 80 op de continuummarkt genoteerde Belgische ondernemingen. Dit is dezelfde steekproef als bij het empirisch onderzoek van deel 4. Aangezien deze reeds behandeld werd in deel 4, wordt hier niet meer op ingegaan.

In bijlage IV is een lijst opgenomen van de ondernemingen die meegewerkt hebben aan het onderzoek. Vierendertig vragenlijsten werden ingevuld teruggestuurd. Dit betekent dat er een responsgraad was van 42,5%. Er kan dus van een succes gesproken worden. Dit kan te maken hebben met een aantal responsverhogende middelen die gebruikt werden.

Ten eerste was de vragenlijst vergezeld van een begeleidende brief. De begeleidende brief is opgenomen in bijlage V. Hierin werd het onderwerp en het doel van het empirisch onderzoek aan de lezer uitgelegd.

Er werd in deze brief eveneens vermeld dat het invullen van de vragenlijst slechts een 10-tal minuten in beslag zou nemen. De aanwijzing dat de vragenlijst slechts een beperkte tijd zal opeisen, kan de secretaris-generaal overtuigen om over te gaan tot het invullen van de vragenlijst.

Ten derde werd in de begeleidende brief vermeld dat mijn thesis begeleid werd door Prof. Dr. Lutgart Vandenberghe en assistente Abigail Levrau van het Instituut voor Bestuurders. De vermelding van deze gerenommeerde namen op het vlak van “corporate governance” kan eveneens bijgedragen hebben tot een hogere responsgraad.

Vervolgens werd in vraag 1 van de enquête de samenstelling van de raad van bestuur van het respectievelijke bedrijf opgenomen. Dit had als gevolg dat de secretaris-generaal van de raad onmiddellijk zag dat het (deels) om een gepersonaliseerde vragenlijst ging. Ook in de vraagstelling van de tweede vraag werd de naam van het bedrijf nog eens opgenomen.

Ten vijfde werd bij de enquête een gefrankeerde en geadresseerde envelop ingesloten. Op die manier was het voor de aangesproken bedrijven mogelijk de vragenlijsten zonder veel moeite terug te sturen.

Door de melding “Op deze manier helpt u mij een grote stap vooruit om mijn onderzoek tot een goed einde te brengen” werd de aangesprokene ervan overtuigd dat zijn bijdrage wel degelijk een invloed had op het slagen van mijn onderzoek. Uiteraard werd de secretaris-generaal tevens bedankt voor het invullen van de vragenlijst.

Toch heeft dit onderzoek ook een beperking die waarschijnlijk een negatieve invloed gehad heeft op de responsgraad. De vragenlijst werd namelijk enkel in het Nederlands verstuurd. Hierdoor was de responsgraad bij de Franstalige ondernemingen erg laag. De responsgraad zou wellicht nog iets hoger gelegen hebben, indien aan de Waalse bedrijven ook een Franstalige vragenlijst werd verstuurd.

2.3 RESULTATEN

De resultaten van het onderzoek zijn opgedeeld in de verschillende diversiteitsaspecten. Per aspect wordt een bespreking gegeven van de gestelde vragen. In totaal werden er veertien vragen gesteld. Vervolgens worden de bekomen resultaten behandeld. De gegevens werden verwerkt aan de hand van SPSS 13.0. De volledige vragenlijst is opgenomen in bijlage VI.

In de eerste vraag werd de samenstelling van de raad van bestuur van het respectievelijke bedrijf op 31 december 2003 opgenomen. Er werd gevraagd de gegevens te controleren, te verbeteren indien foutief en aan te vullen waar er gegevens ontbraken. Deze vraag kwam reeds uitvoerig aan bod in de empirische studie van deel III. Daarom wordt bij de bespreking van de resultaten meteen overgegaan naar vraag 2.

2.3.1 INTERNE/EXTERNE BESTUURDERS EN ONAFHANKELIJKHEID

Het eerste aspect dat bestudeerd wordt aan de hand van deze vragenlijst is het “type bestuurder”. Aangezien dit aspect het relevantst is in het kader van “deugdelijk bestuur” werden met betrekking tot dit onderwerp vier vragen gesteld. De vragenlijst peilt zowel naar de redenen voor het opnemen van onafhankelijke bestuurders als naar de invloed van onafhankelijke bestuurders op de werking van de raad van bestuur, de redenen voor het opnemen van uitvoerende bestuurders en de wenselijkheid van de samenstelling van de raad van bestuur op 31 december 2003.

2.3.1.1 Redenen voor het aanstellen van onafhankelijke bestuurders

Vraag 2 peilt naar de overwegingen voor het opnemen van onafhankelijke bestuurders. Het is een gepersonaliseerde vraag. De naam van het bedrijf en het aantal onafhankelijke bestuurders

op 31 december 2003 zijn erin opgenomen. De formulering van de vraag werd (lichtjes) aangepast aan het aantal onafhankelijke bestuurders dat op 31 december 2003 zetelde in de raad van bestuur van het respectievelijke bedrijf. De grens op basis waarvan het onderscheid gemaakt werd is drie. In sommige gevallen is dit immers het wettelijke minimum aantal onafhankelijke bestuurders.

Indien drie of meer onafhankelijke bestuurders aanwezig waren, luidde de formulering als volgt: “De raad van bestuur van X^3 bevatte op 31/12/2003 x^4 onafhankelijke bestuurders. *Vanuit welke overwegingen werd gekozen voor dit aantal?*”

Indien minder dan drie onafhankelijke bestuurders aanwezig waren, luidde de formulering: “De raad van bestuur van X bevatte op 31/12/2003 y^5 onafhankelijke bestuurders. *Indien u onafhankelijke bestuurders zou toevoegen tot de raad van bestuur, vanuit welke overwegingen zou dat dan gebeuren?*”

Op basis van de literatuur werden vijf belangrijke redenen voor het opnemen van onafhankelijke bestuurders samengesteld. Deze keuzemogelijkheden worden weergegeven in tabel 12. Deze lijst werd aangevuld met een categorie ‘Andere’, aangezien het uiteraard mogelijk is dat de secretaris-generaal een reden wil vermelden die niet in de lijst opgenomen is. Er werd gevraagd de drie belangrijkste overwegingen aan te duiden. Het element dat volgens hun persoonlijke mening het belangrijkste is, werd dus aangeduid met het nummer 1. Het tweede en derde belangrijkste element, moesten ze aanduiden met de nummers 2 en 3.

Wettelijke verplichting (minimum 3)
Beter in staat de prestatie van het management te controleren dan de andere bestuurders
Leveren belangrijke bijdrage tot de besluitvorming omwille van hun expertise
Verlenen toegang tot grotere pool van middelen (bijvoorbeeld kapitaal, sector kennis,...)
Objectieve visie waar de echte langetermijnbelangen van de onderneming liggen

Tabel 12: Potentiële redenen voor het opnemen van onafhankelijke bestuurders in de raad van bestuur

Bron: Eigen werk

De variabelen die reden één, twee en drie voorstellen, bevatten niet steeds hetzelfde aantal geldige waarden. Niet iedereen heeft immers drie prioritaire overwegingen aangeduid. Het

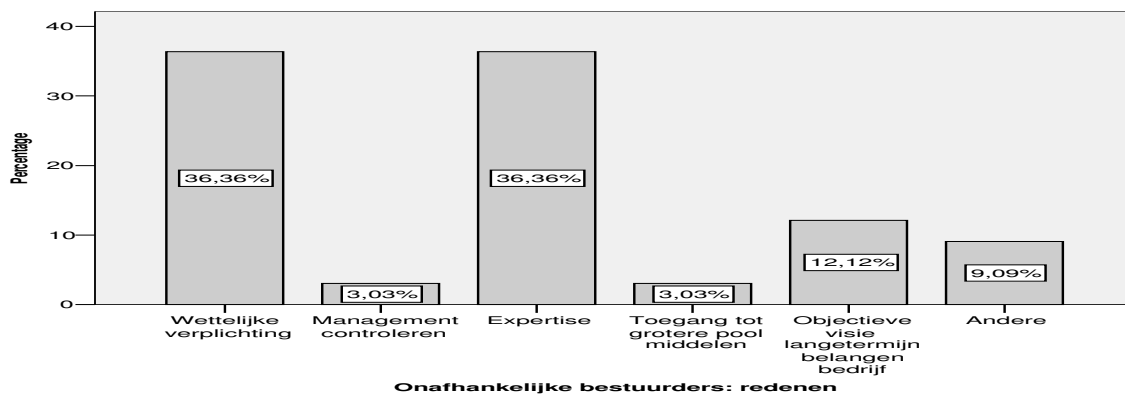
³ ‘X’ is de naam van de respectievelijke onderneming

⁴ ‘x’ is het aantal onafhankelijke bestuurders van de respectievelijke onderneming, met $x \geq 3$

⁵ ‘y’ is het aantal onafhankelijke bestuurders van de respectievelijke onderneming, met $y = \text{géén}, 1 \text{ of } 2$

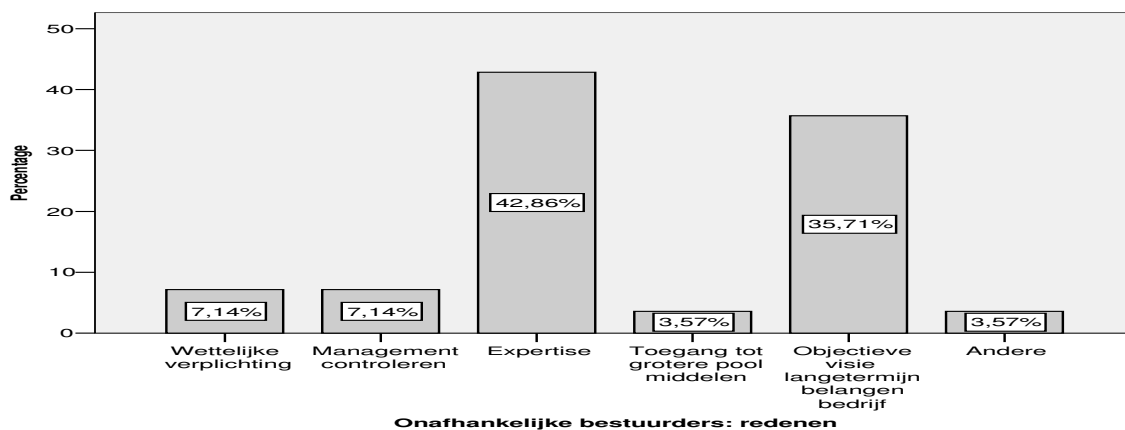
aantal waarnemingen per variabele wordt daarom telkens tussen haakjes aangeduid bij de respectievelijke grafieken.

De frequentieverdeling van de eerste prioritaire overweging om onafhankelijke bestuurders op te nemen, wordt weergegeven in grafiek 7. Uit het staafdiagram 7 blijkt dat “wettelijke verplichting” en “een belangrijke bijdrage tot besluitvorming wegens expertise” in deze steekproef evenveel aangeduid werden als belangrijkste reden om onafhankelijke bestuurders op te nemen in de raad van bestuur (elk in 36 % van de gevallen).



Grafiek 7: Onafhankelijke bestuurders: frequentieverdeling prioriteit één (in procent) (n=33)

Bron: Eigen werk



Grafiek 8: Onafhankelijke bestuurders: frequentieverdeling prioriteit twee (in procent) (n=28)

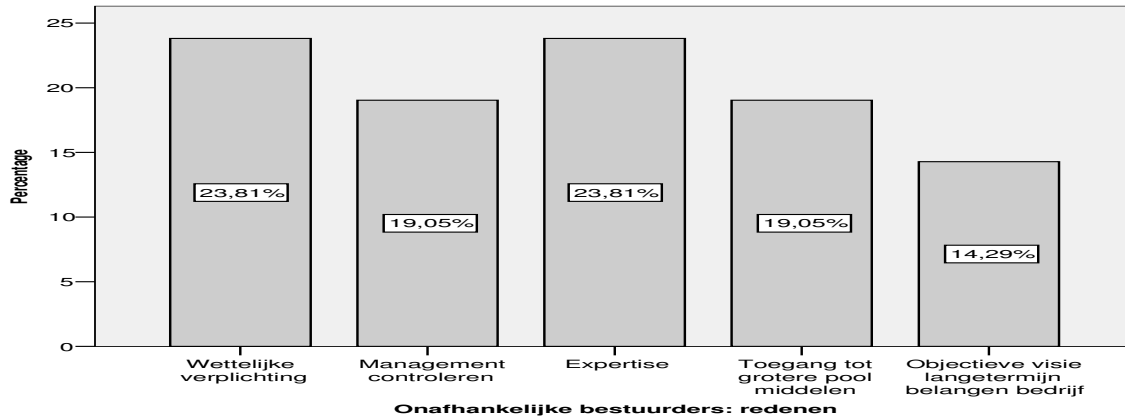
Bron: Eigen werk

Op basis van de gegevens in verband met de tweede prioritaire reden wordt de voorgaande verdeling bekomen. Op basis van de combinatie van grafiek 7 en 8 wordt besloten dat uit de vragenlijst naar voor komt dat “de belangrijke bijdrage van onafhankelijke bestuurders tot de besluitvorming wegens hun expertise” de belangrijkste overweging is om onafhankelijke

bestuurders aan te duiden. Deze reden blijkt immers eveneens het meest aangeduid te zijn als tweede overweging.

“Wettelijke verplichting” zou volgens de respondenten dan de tweede prominente reden zijn.

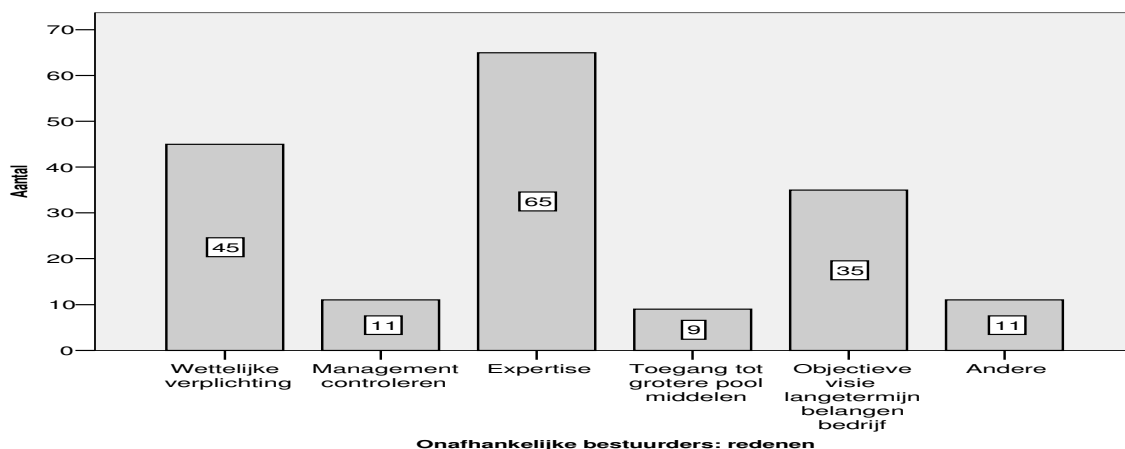
Grafiek 9 geeft de verdeling van de derde overweging weer.



Grafiek 9: Onafhankelijke bestuurders: frequentieverdeling prioriteit drie (in procent) (n=21)

Bron: Eigen werk

Bij de derde prioriteit liggen de vijf categorieën héél dicht bij elkaar. Daarom wordt overgegaan tot gewogen cumulatie. De prioriteiten krijgen elk een gewicht toegekend. Aangezien prioriteit één het belangrijkste was volgens de respondenten, krijgt deze een gewicht “3” toegekend. Aan prioriteit twee wordt een gewicht “2” toegekend en aan prioriteit 3 gewicht “1”. De bekomen resultaten worden weergegeven in grafiek 10. We stellen vast dat “expertise” en “wettelijke verplichting” hun plaatsen behouden in deze gewogen cumulatieve grafiek. Uit de grafiek blijkt eveneens dat “objectieve visie over langetermijnbelangen onderneming” de top drie van de redenen voor het aanstellen van onafhankelijke bestuurders afsluit.



Grafiek 10: Gewogen cumulatief aantal vermeldingen redenen onafhankelijke bestuurders (in eenheden)

Bron: Eigen werk

2.3.1.2 Impact van onafhankelijke bestuurders op de werking van de raad van bestuur

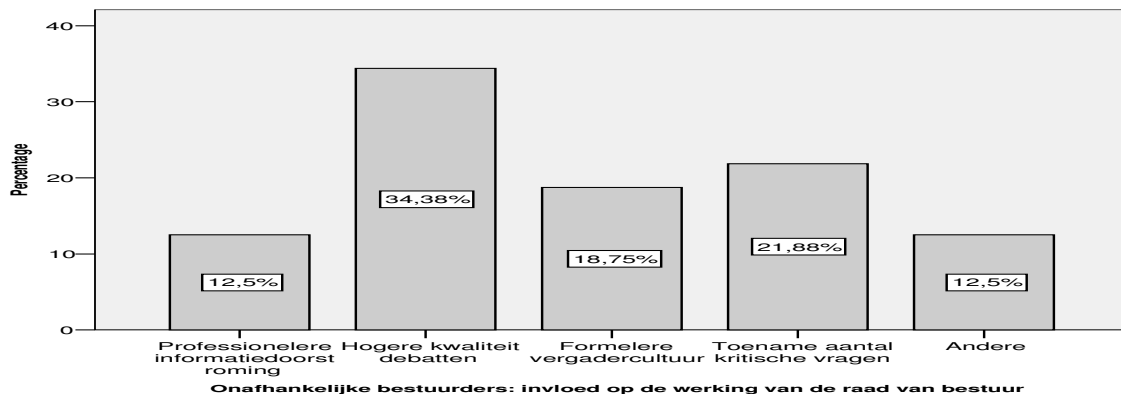
Op basis van vraag 3 wordt vastgesteld wat de belangrijkste invloeden zijn van onafhankelijke bestuurders op de werking van de raad van bestuur. Uit de literatuurstudie werden vier belangrijke invloeden geselecteerd. Deze worden weergegeven in tabel 13. Voor de volledigheid werd een categorie “Andere” toegevoegd, waarbij de respondent zelf een invloed kan noteren. Er werd gevraagd de drie belangrijkste invloeden te nummeren.

Professionalisering van de informatiedoorstroming
Hogere kwaliteit van de debatten
Formelere vergadercultuur
Toename van het aantal gestelde kritische vragen

Tabel 13: Potentiële invloeden van het opnemen van onafhankelijke bestuurders op de werking van de raad

Bron: Eigen werk

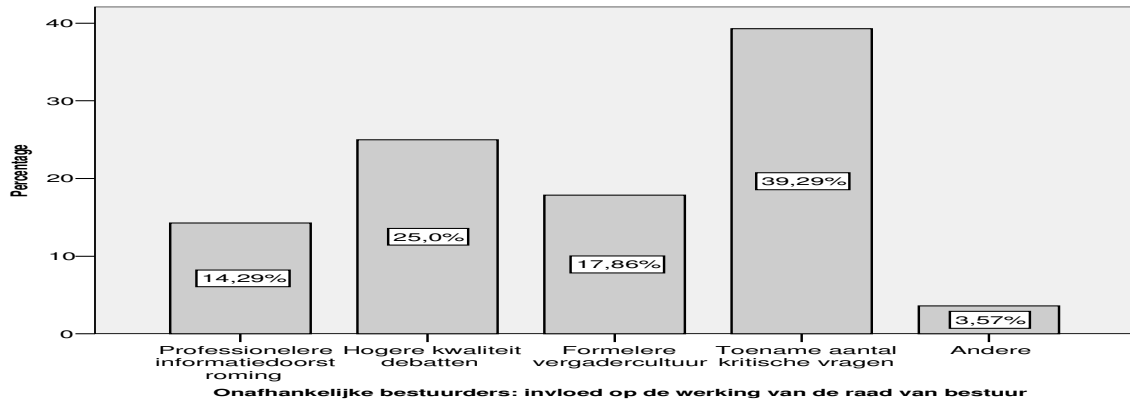
Grafiek 11 geeft de frequentieverdeling weer van de belangrijkste invloed van onafhankelijke bestuurders op de werking van de raad van bestuur.



Grafiek 11: Onafhankelijke bestuurders: frequentieverdeling prioritaire invloed één (in procent) (n=32)

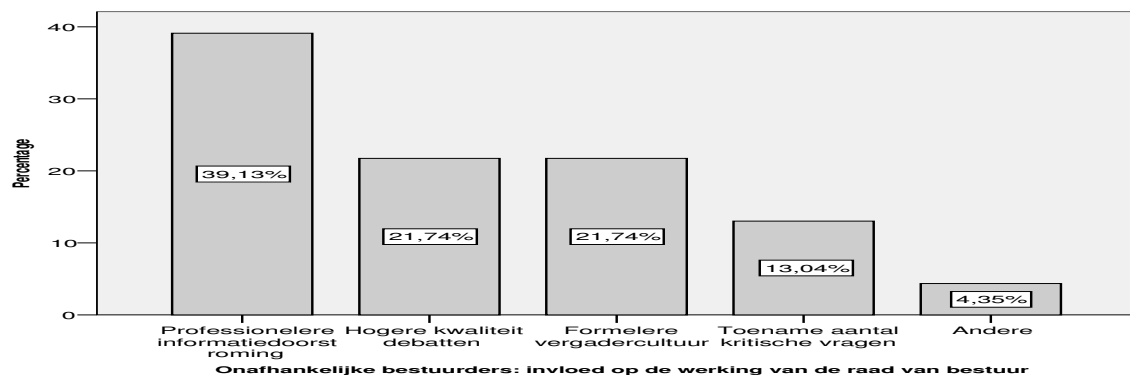
Bron: Eigen werk

Uit het bovenstaand staafdiagram blijkt dat de “hogere kwaliteit van de debatten” volgens de mening van de respondenten de belangrijkste invloed is van het toevoegen van onafhankelijke bestuurders op de werking van de raad van bestuur. Grafiek 12 toont dat de tweede invloed een “toename van het aantal gestelde kritische vragen” is.



Grafiek 12: Onafhankelijke bestuurders: frequentieverdeling prioritaire invloed twee (in procent) (n=28)

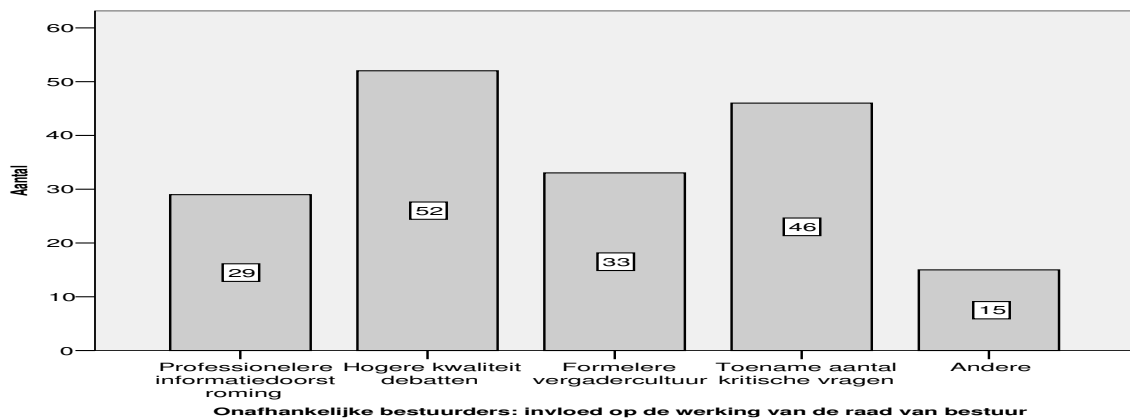
Bron: Eigen werk



Grafiek 13: Onafhankelijke bestuurders: frequentieverdeling prioritaire invloed drie (in procent) (n=23)

Bron: Eigen werk

Uit grafiek 13 zouden we kunnen afleiden dat de “professionalisering van de informatiedoorstroming” de derde belangrijkste invloed is volgens deze enquête. Uit grafiek 14 blijkt dat dit niet volledig terecht is. Grafiek 14 geeft opnieuw het gewogen cumulatief aantal vermeldingen weer.



Grafiek 14: Gewogen cumulatief aantal vermeldingen invloeden onafhankelijke bestuurders op werking van de raad van bestuur (in eenheden)

Bron: Eigen werk

Uit deze grafiek blijkt dat “formelere vergadercultuur” iets belangrijker is dan “professionalisering van de informatiedoorstroming”. Omwille van de minieme verschillen, wordt besloten dat de invloeden “professionalisering van de informatiedoorstroming” en “formelere vergadercultuur” als even belangrijke invloeden uit deze vragenlijst naar voor komen.

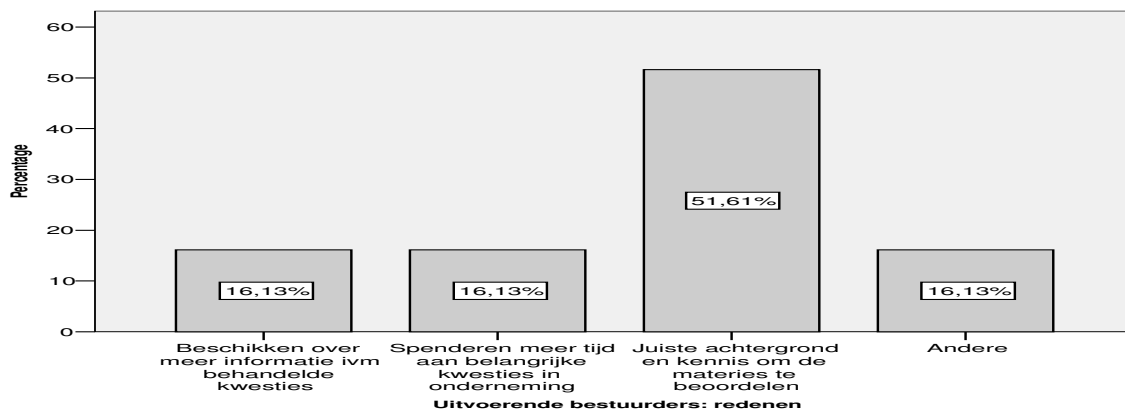
2.3.1.3 Redenen voor het aanstellen van uitvoerende bestuurders

In vraag 4 wordt aan de respondenten gevraagd de drie belangrijkste redenen voor het aanstellen van uitvoerende bestuurders te nummeren. De zelf opgegeven potentiële redenen worden weergegeven in tabel 14. Er was opnieuw de mogelijkheid voorzien om zelf een bijkomende reden op te geven.

Beschikken over meer informatie in verband met de behandelde materies
Spenderen meer tijd aan belangrijke kwesties in de onderneming
Hebben de juiste achtergrond en kennis om de behandelde materies te beoordelen

Tabel 14: Potentiële redenen voor het opnemen van uitvoerende bestuurders in de raad van bestuur

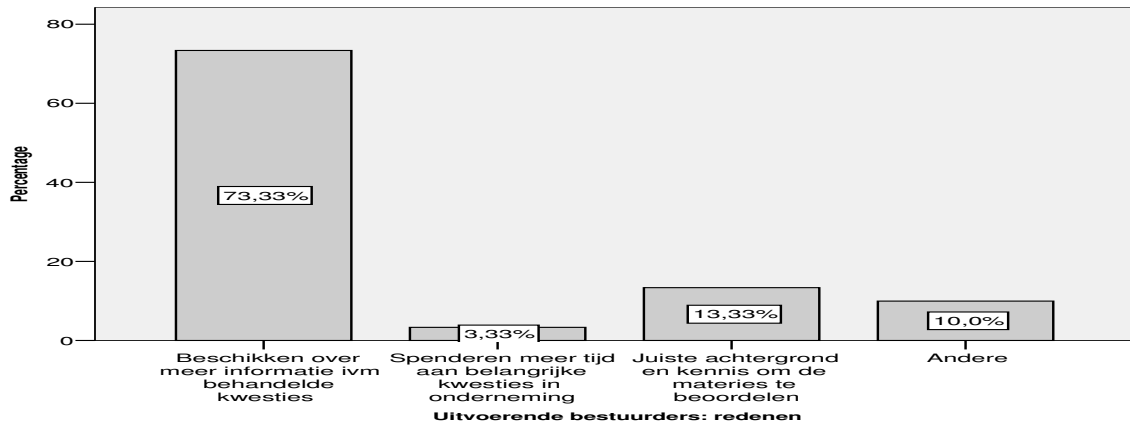
Bron: Eigen werk



Grafiek 15: Uitvoerende bestuurders: frequentieverdeling prioriteit één (in procent) (n=31)

Bron: Eigen werk

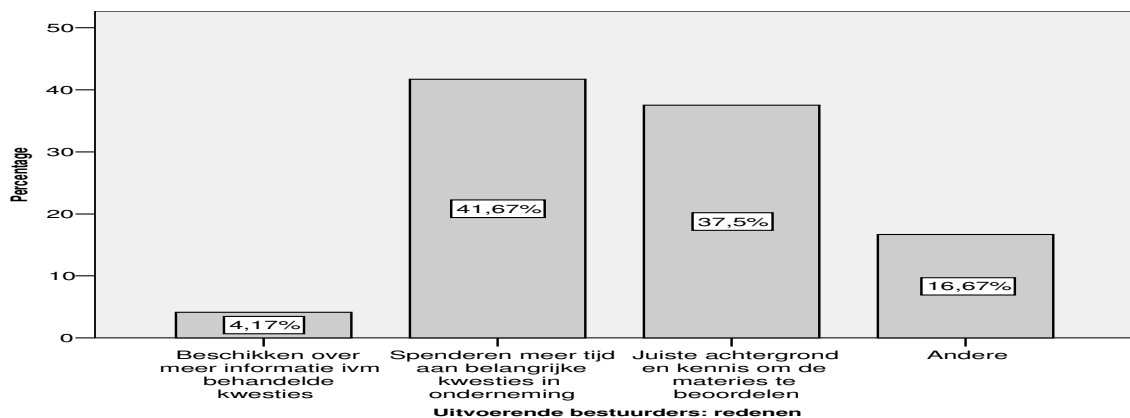
Grafiek 15 toont dat de meerderheid van de respondenten vindt dat de “juiste achtergrond en kennis om de materies te beoordelen”, de belangrijkste reden is om uitvoerende bestuurders op te nemen in de raad. Vervolgens blijkt uit de volgende grafiek dat het “beschikken over meer informatie in verband met de behandelde kwesties” op de tweede plaats komt te staan.



Grafiek 16: Uitvoerende bestuurders: frequentieverdeling prioriteit twee (in procent) (n=30)

Bron: Eigen werk

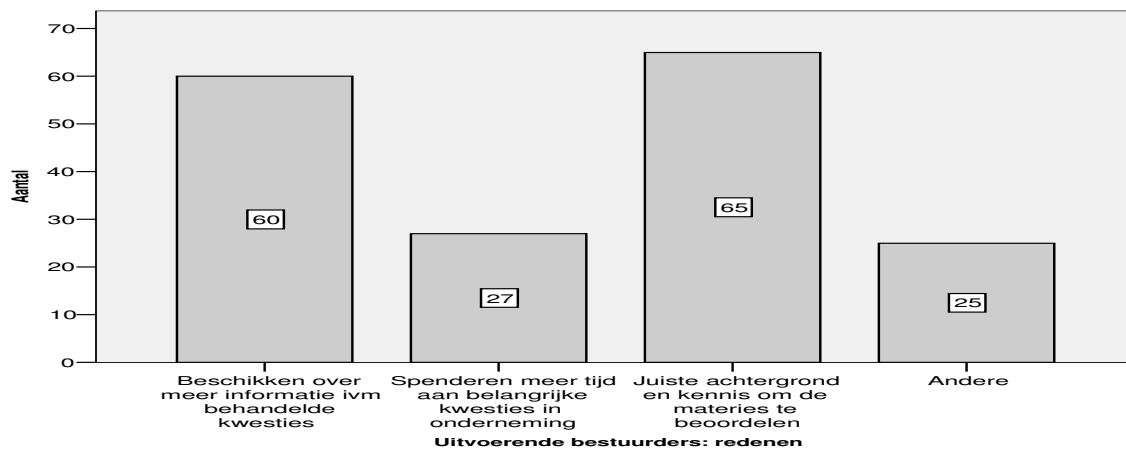
De top drie wordt afgesloten door het “spenderen van meer tijd aan belangrijke kwesties in de onderneming”. De verdeling van de reden die door de respondenten als nummer drie werd aangeduid, wordt afgebeeld in grafiek 17.



Grafiek 17: Uitvoerende bestuurders: frequentieverdeling prioriteit drie (in procent) (n=24)

Bron: Eigen werk

Deze volgorde wordt eveneens bevestigd door grafiek 18. Deze geeft opnieuw het gewogen cumulatief aantal vermeldingen weer.



Grafiek 18: Gewogen cumulatief aantal vermeldingen redenen uitvoerende bestuurders (in eenheden)

Bron: Eigen werk

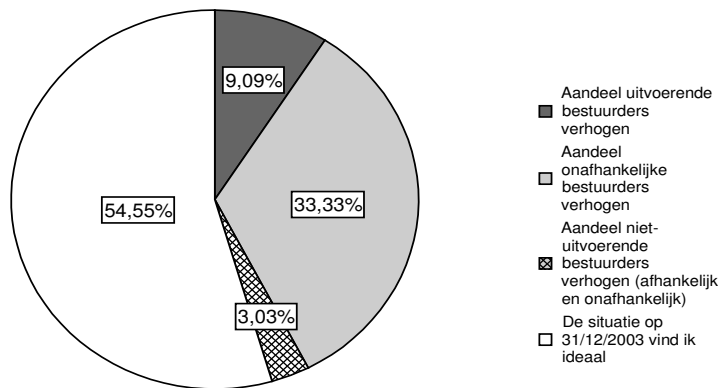
Gezien het relatief grote belang van de categorie “Andere” is het interessant om eens te kijken wat deze klasse zoal inhoudt. De belangrijkste bemerking in deze categorie was dat de uitvoerende bestuurders een link vormen tussen het management en de raad van bestuur. Deze uitvoerende bestuurders geven input over wat “leeft” binnen de vennootschap. Dit deed mij inzien dat dit een belangrijke ontbrekende categorie was bij deze vraag. Soms werd ook vermeld dat zij de onderneming het best kennen, ze hebben operationele expertise. “De uitvoerende bestuurders zijn de voornaamste aandeelhouders en stichters van de vennootschap” was eveneens één van de redenen. In een andere vragenlijst werd opgemerkt dat het toevoegen van uitvoerende bestuurders zorgt voor een evenwichtigere samenstelling. Eén van de respondenten merkte op dat zijn bedrijf het belangrijk vindt dat zij die de strategie moeten uitvoeren, ook deelnemen aan de discussies over die strategie.

2.3.1.4 Samenstelling raad van bestuur op 31 december 2003: proporties types bestuurders

Vraag 5 vormt een brug met het empirisch onderzoek uit deel III. Aangezien het toevoegen van zowel uitvoerende als niet-uitvoerende bestuurders (onafhankelijke in het bijzonder) voordelen heeft, is het van belang een evenwichtige mix samen te stellen. In deze vraag wordt gepeild naar de mate waarin de respondenten de situatie op 31 december 2003 als “ideaal” beschouwden. Van welk type bestuurder zouden zij het aandeel verhogen of vinden zij de situatie in orde?

Meer dan de helft (54,5 %) vindt de situatie op 31 december 2003 “ideaal”. Eén derde (33,3 %) is van mening dat hun raad van bestuur eigenlijk een grotere proportie onafhankelijke bestuurders zou moeten bevatten. Een heel kleine minderheid zou de proportie uitvoerende of

niet-uitvoerende bestuurders in het algemeen verhogen. Deze gegevens worden weergegeven in grafiek 19.



Grafiek 19: Wenselijkheid samenstelling raad van bestuur qua type bestuurder (n=33)

Bron: Eigen werk

2.3.2 GESLACHT

In dit onderdeel worden de volgens de literatuur belangrijkste redenen voor het aanstellen van vrouwen onderzocht, evenals het belangrijkste nadeel en de belemmeringen waar vrouwen geconfronteerd kunnen mee worden.

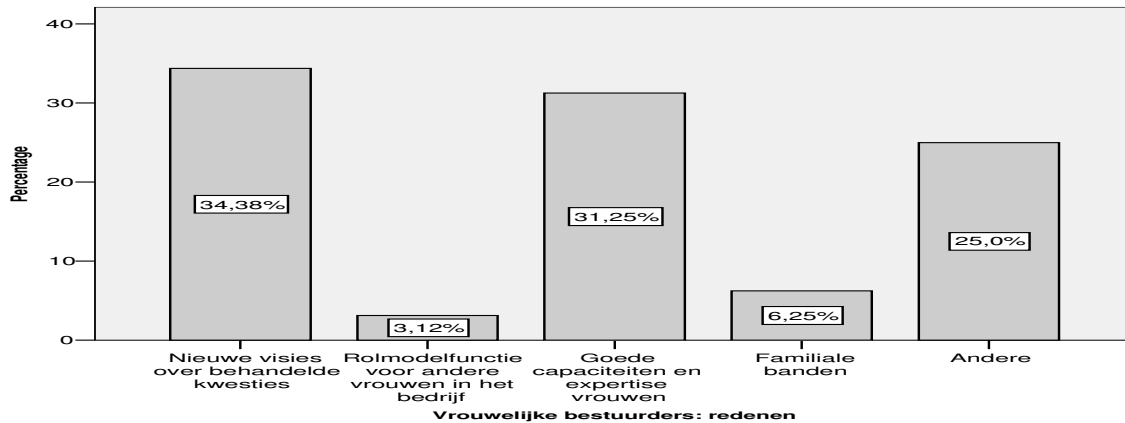
2.3.2.1 Redenen voor het aanstellen van vrouwelijke bestuurders

Op basis van de literatuur werden vijf potentiële redenen geselecteerd. Deze worden weergegeven in tabel 15. Er werd opnieuw gevraagd de drie belangrijkste overwegingen te nummeren.

Nieuwe visies over behandelde kwesties / grotere diversiteit van meningen
Verbeteren van het imago van het bedrijf bij de stakeholders
Rolmodelfunctie voor andere vrouwen in het bedrijf (stimulans om beter te presteren)
Goede capaciteiten en expertise van vrouwelijke kandidaten
Familiale banden

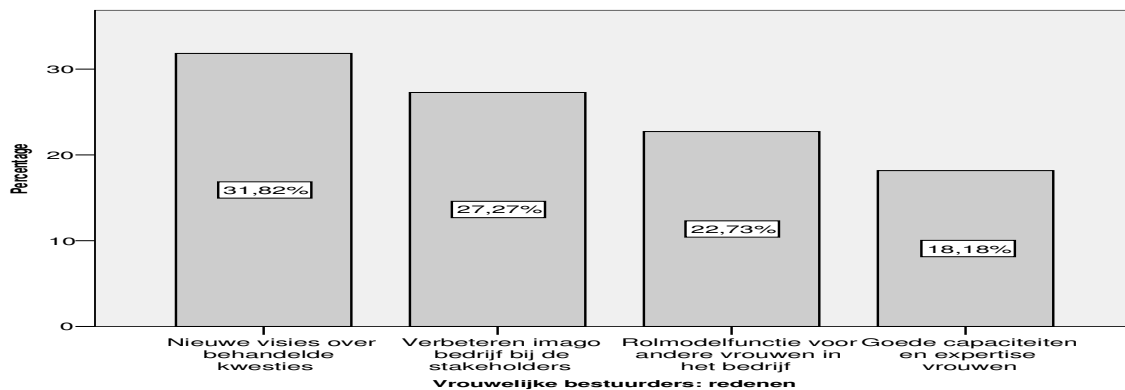
Tabel 15: Potentiële redenen voor het opnemen van vrouwelijke bestuurders in de raad van bestuur

Bron: Eigen werk



Grafiek 20: Vrouwelijke bestuurders: frequentieverdeling prioriteit één (in procent) (n=32)

Bron: Eigen werk



Grafiek 21: Vrouwelijke bestuurders: frequentieverdeling prioriteit twee (in procent) (n=22)

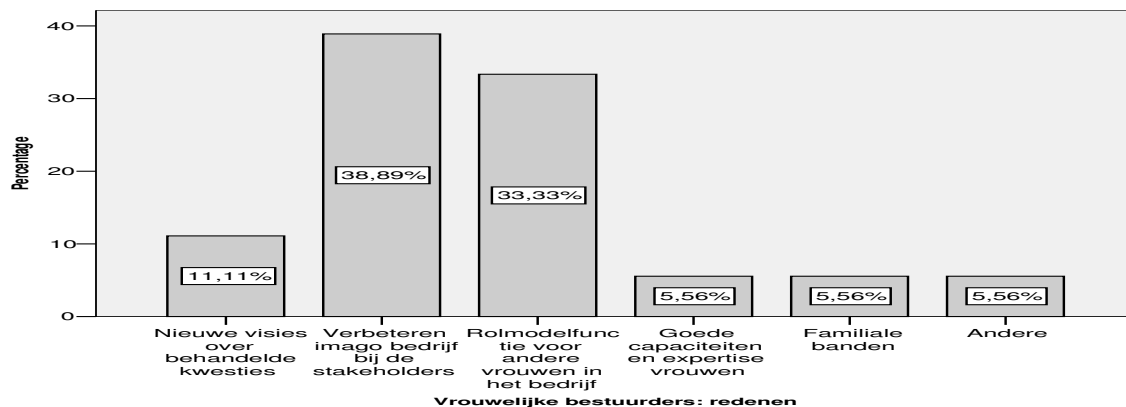
Bron: Eigen werk

Uit grafiek 20 blijkt dat de eerste prioriteit de “nieuwe visies over behandelde kwesties” is. Indien we echter de categorie “Expertise” en “Andere” samennemen, is “expertise” belangrijker. Met deze twee categorieën wordt immers veelal hetzelfde bedoeld. Bij het aankruisen van “Goede capaciteiten en expertise” werd vaak de opmerking gemaakt dat zij hiermee bedoelen dat ze niet naar het geslacht kijken, maar wel naar de capaciteiten en expertise van kandidaten. Ik ga er impliciet vanuit dat de andere respondenten deze keuzemogelijkheid ook zo geïnterpreteerd hebben. Bij het aankruisen van de klasse “Andere” als eerste keuze werd deze opmerking ook in zeven van de acht gevallen gemaakt.

Daarom heb ik beslist deze zeven gevallen samen te voegen met de klasse “Capaciteit en expertise” tot “Geslacht niet belangrijk, capaciteiten en expertise kandidaat van belang”. Deze klasse vertegenwoordigt 53 % van de eerste keuzes. Bij het opstellen van de vragenlijst werd de mogelijkheid “Geslacht niet belangrijk” wel in overweging genomen. Toch werd ze er niet in opgenomen omdat dit antwoord té sociaal wenselijk is. De mogelijkheid bestaat er immers

in dat het merendeel van de respondenten deze keuze zou aankruisen. De andere mogelijkheden zouden dan eventueel niet meer in overweging genomen worden.

“Nieuwe visies over behandelde kwesties” wordt omwille van bovenstaande redenen aangeduid als tweede belangrijkste reden.



Grafiek 22: Vrouwelijke bestuurders: frequentieverdeling prioriteit drie (in procent) (n=18)

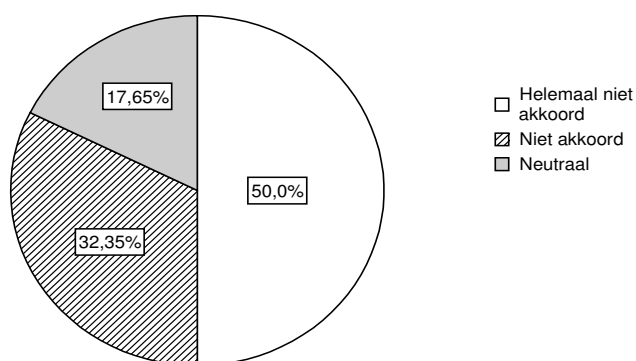
Bron: Eigen werk

Vervolgens vinden de respondenten de “Verbetering van het imago van het bedrijf bij de stakeholders en de “Rolmodel functie voor andere vrouwen in het bedrijf” min of meer evenwaardige redenen. Dit blijkt uit de grafieken 21 en 22.

2.3.2.2 Verminderde cohesie

Het grootste nadeel van het toevoegen van individuen van het andere geslacht aan homogene groepen, is volgens de literatuur de “Verminderde cohesie”. We vroegen ons af of deze uitspraak veralgemeenbaar is naar de raad van bestuur. Daarom werd aan de respondenten gevraagd of zij het er mee eens zijn dat het opnemen van vrouwen in de raad van bestuur leidt tot een verminderde cohesie. Ze moesten het antwoord aanduiden op een 5-puntenschaal, gaande van helemaal niet akkoord (=1) tot helemaal akkoord (=5).

De resultaten waren erg eenduidig: het opnemen van vrouwen leidt niet tot een verminderde cohesie volgens de respondenten. Grafiek 23 geeft de verdeling van de antwoorden weer. Van de respondenten was 82,4 % het (helemaal) niet eens met de uitspraak. 17,6 % duidde “neutraal” aan, ze maakten hierbij soms de opmerking dat ze immers geen ervaring hebben met vrouwen binnen de raad.



Grafiek 23: Toevoegen vrouwelijke bestuurders leidt tot verminderde cohesie (n= 34)

Bron: Eigen werk

2.3.2.3 Belemmeringen bij het aanstellen van vrouwen

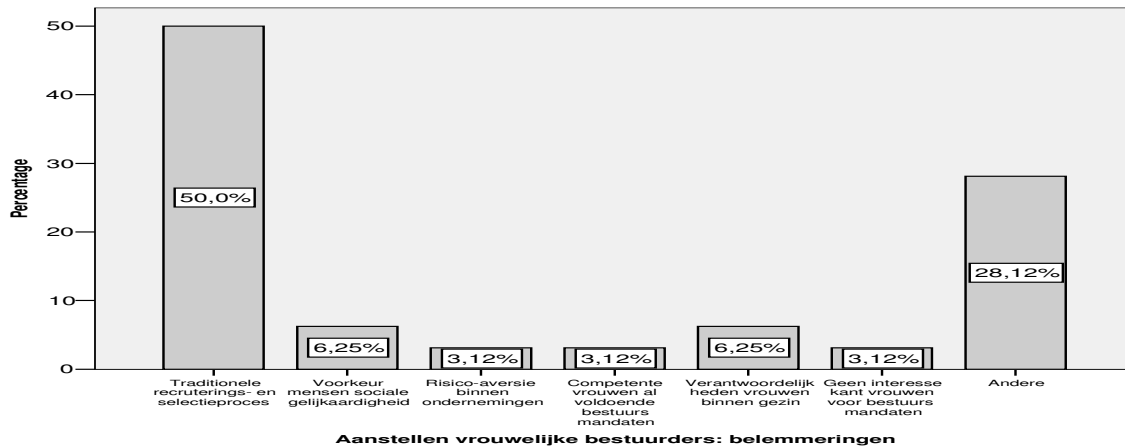
Er worden verschillende voordelen verbonden aan het toevoegen van vrouwen tot de raad van bestuur. Toch zien we dat er in realiteit weinig vrouwen zetelen in raden van bestuur. In vraag 8 werd gevraagd wat daar volgens de respondenten de belangrijkste redenen voor zijn. Ze konden een keuze maken uit de mogelijkheden van tabel 16, aangevuld met een categorie “Andere”.

Het traditionele recruiterings- en selectieproces voor bestuurders
Voorkeur van mensen voor sociale gelijkwaardigheid (mannen selecteren mannelijke kandidaten)
Risico-aversie binnen ondernemingen (weerstand tegen verandering)
Competente vrouwen beschikken al over voldoende mandaten
Verantwoordelijkheden van vrouwen binnen het gezin
Geen interesse van de kant van vrouwen voor bestuursmandaten

Tabel 16: Potentiële belemmeringen bij het aanstellen van vrouwen

Bron: Eigen werk

Uit grafiek 24 blijkt duidelijk dat het traditionele selectie- en recruiteringsproces volgens de respondenten de belangrijkste belemmering is voor vrouwen om aangesteld te worden als bestuurder.

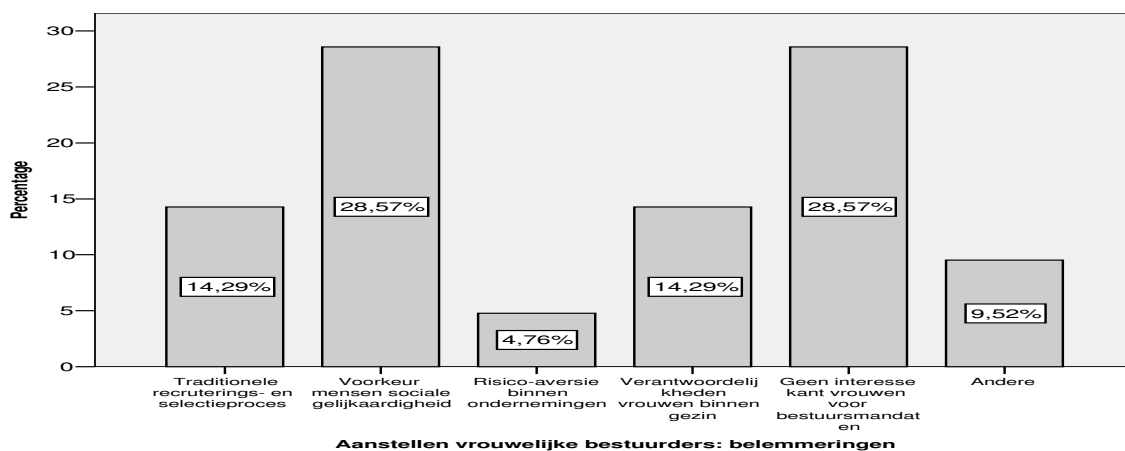


Grafiek 24: Belemmeringen bij aanstellen van vrouwen: prioritaire belemmering één (in procent) (n=32)

Bron: Eigen werk

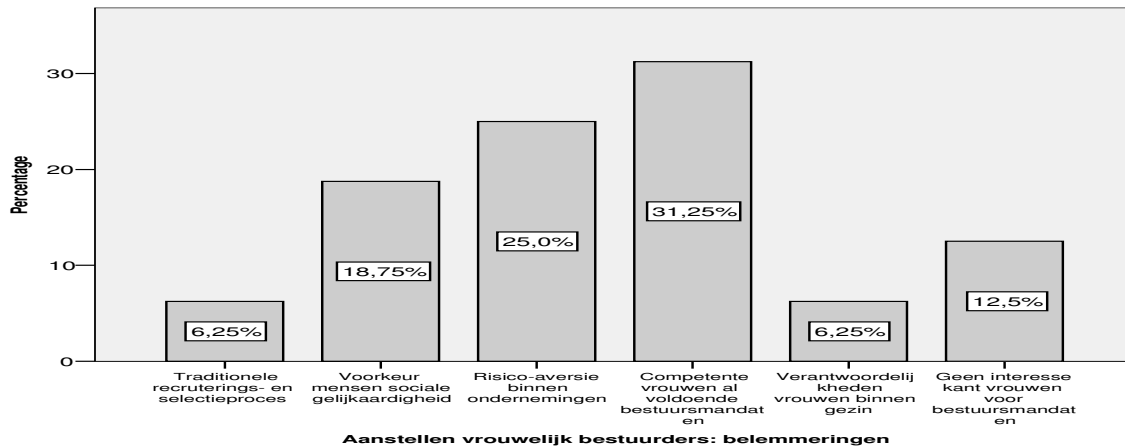
Aangezien de klasse “Andere” ook een groot aandeel vertegenwoordigt, is het interessant even te kijken wat deze categorie inhoudt. Het merendeel hiervan zegt dat ze geen vrouwelijke kandidaten gevonden hebben. Ze verklaren dit onder andere door het geringe aantal vrouwen dat aanwezig is op een hoger beleidsniveau. Eén van de respondenten eindigt met een positieve noot naar de toekomst toe: “De belangrijkste reden is dat de deelname van de vrouwen aan de universiteit en het arbeidsproces van relatief recente aard is. Van zodra deze vrouwen binnen de ondernemingen verder doorgroeien, zullen zij uiteindelijk ook vaker in raden van bestuur terechtkomen.” Uit de verdere evolutie van het aantal vrouwen binnen de raad van bestuur, zal duidelijk worden of dit inderdaad het geval is.

Grafiek 25 en 26 tonen dat er géén eenduidige tweede en derde belemmering kan bepaald worden. De verschillen tussen de verschillende categorieën zijn te klein.



Grafiek 25: Belemmeringen bij aanstellen van vrouwen: prioritaire belemmering twee (in procent) (n=21)

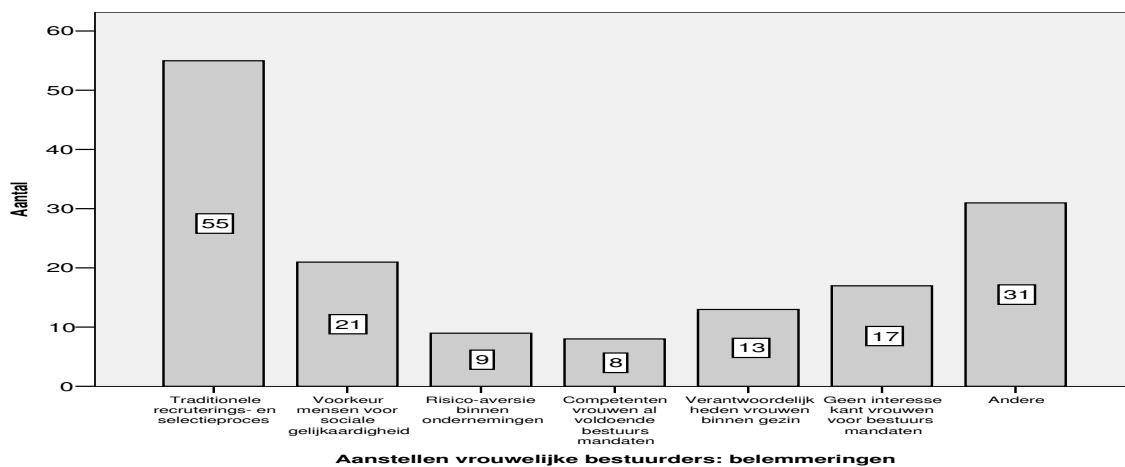
Bron: Eigen werk



Grafiek 26: Belemmeringen bij aanstellen van vrouwen: prioritaire belemmering drie (in procent) (n=16)

Bron: Eigen werk

Omdat grafiek 25 en 26 geen eenduidig antwoord geven, maken we de beslissing op basis van het gewogen cumulatief aantal vermeldingen. Deze worden weergegeven in grafiek 27. Op basis van deze grafiek beslissen we dat “Voorkeur van mensen voor sociale gelijkwaardigheid” en “Geen interesse kant vrouwen voor bestuursmandaten” de top drie van de belemmeringen afsluiten.



Grafiek 27: Gewogen cumulatief aantal vermeldingen belemmeringen vrouwelijke bestuurders (in eenheden)

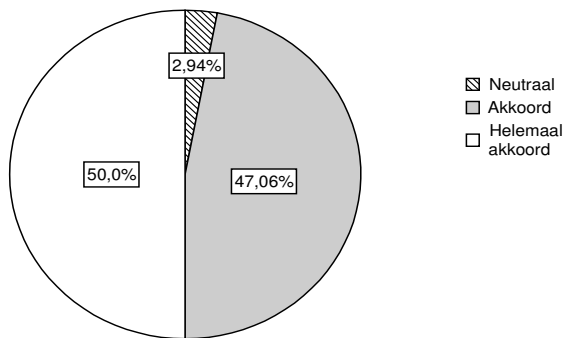
Bron: Eigen werk

2.3.3 FUNCTIONELE ACHTERGROND EN ERVARING

2.3.3.1 Taakconflicten

Aan de hand van vraag 9 gaan we na of de respondenten de verschillen in mening die ontstaan ten gevolge van de diverse functionele achtergronden als positief beschouwen. Dit werd

gemeten aan de hand van een 5-puntenschaal, gaande van helemaal niet akkoord (=1) tot helemaal akkoord (=5). Uit grafiek 28 blijkt dat bijna iedereen (helemaal) akkoord is met de uitspraak. Taakconflicten hebben volgens de respondenten dus een positieve invloed op de werking van de raad van bestuur.



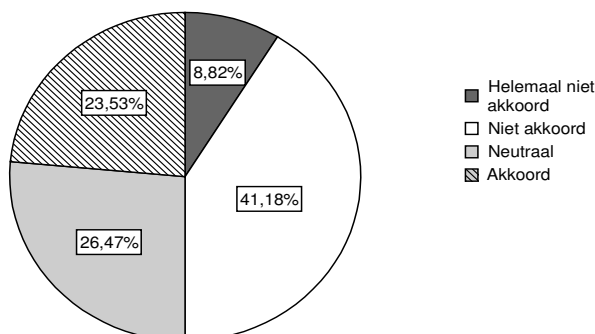
Grafiek 28: Verschillen in mening ten gevolge van diverse functionele achtergronden: positief? (n=34)

Bron: Eigen werk

2.3.3.2 Samenstelling raad van bestuur op 31 december 2003 qua functionele achtergrond en expertise

Vinden de respondenten dat er wijzigingen nodig zijn in de samenstelling van hun raad van bestuur op vlak van functionele achtergrond en expertise? Dit is wat we ons afvroegen in vraag 10.

Eén vierde van de respondenten vindt dat er wijzigingen moeten doorgevoerd worden in zijn/haar raad van bestuur. Volgens hen waren de bestuurders op 31 december nog niet volledig complementair qua functionele achtergrond en expertise. Een ander vierde staat hier neutraal tegenover. De resterende 50 % vindt dit niet nodig. Deze verdeling wordt ook weergegeven in grafiek 29.



Grafiek 29: Wijzigingen noodzakelijk in samenstelling raad van bestuur qua functionele achtergrond en expertise (n=34)

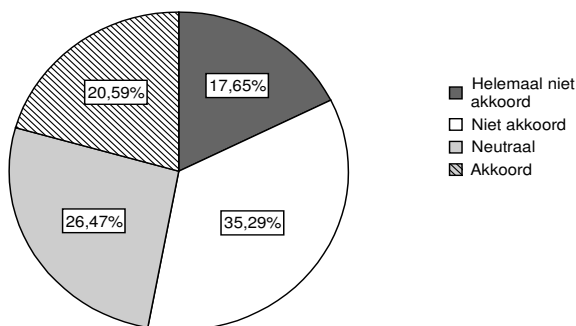
Bron: Eigen werk

2.3.4 LEEFTIJD

Het vierde aspect dat bestudeerd wordt in dit empirisch onderzoek is “leeftijd”. In de vraagstelling wordt een onderscheid gemaakt tussen “jonge” bestuurders en “oudere” bestuurders. Jonge bestuurders zijn volgens onze definitie maximum 45 jaar. Oudere bestuurders zijn minimum 60 jaar. De middenklasse (45 tot 60 jaar) werd niet betrokken in het onderzoek. Dit is immers de “evidente” leeftijdsklasse om als bestuurder aangesteld te worden. Er werden drie uitspraken gedaan in verband met jonge bestuurders. De respondenten moesten op een 5-puntenschaal hun persoonlijke mening geven in verband met het onderwerp, gaande van helemaal niet akkoord (=1) tot helemaal akkoord (=5).

2.3.4.1 Ervaring en maturiteit

De eerste stelling in verband met jonge bestuurders luidt als volgt: “Jonge bestuurders missen ervaring en maturiteit om een nuttige bijdrage te kunnen leveren aan de raad van bestuur.” Grafiek 30 geeft de verdeling van de antwoorden weer. Iets meer dan de helft (52,9 %) van de respondenten is (helemaal) niet akkoord met deze uitspraak. Een kwart (26,5 %) staat hier neutraal tegenover. Slechts één op vijf respondenten vindt dat jonge bestuurders ervaring en maturiteit missen om een nuttige bijdrage te leveren aan de raad van bestuur. De resultaten spreken dus in het voordeel van de jonge bestuurders.



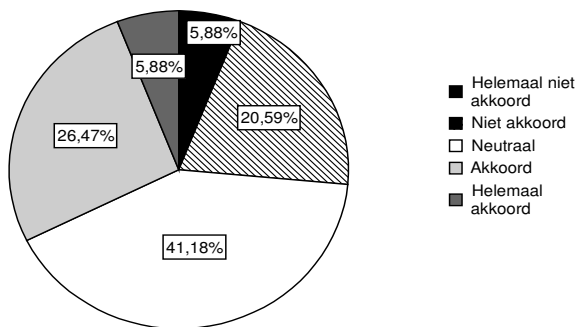
Grafiek 30: Jonge bestuurders missen ervaring en maturiteit om een nuttige bijdrage te leveren (n=34)

Bron: Eigen werk

2.3.4.2 Vernieuwende ideeën en eigentijdse kijk op de zaken

In vraag 12 wordt de bijdrage van jonge bestuurders vergeleken met deze van oudere bestuurders. De uitspraak is: “Jonge bestuurders kunnen gemiddeld genomen meer bijdragen

tot de besluitvorming binnen de raad van bestuur dan oudere bestuurders omwille van hun vernieuwende ideeën en hun eigentijdse kijk op de zaken.



Grafiek 31: Jonge bestuurders dragen meer bij dan oudere bestuurders omwille van vernieuwende ideeën en eigentijdse kijk (n=34)

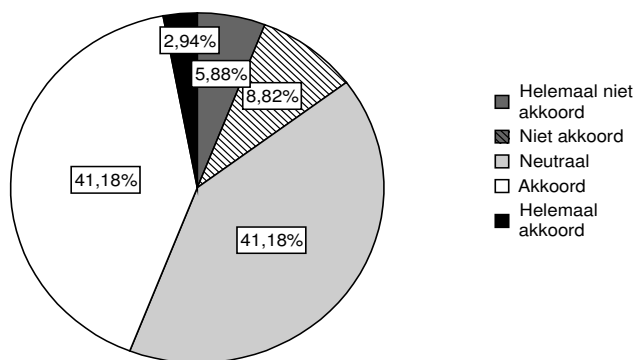
Bron: Eigen werk

Op basis van grafiek 31 wordt besloten dat de meningen hieromtrent erg verdeeld zijn. Persoonlijk vermoed ik dat het antwoord op deze vraag sterk afhankelijk is van de leeftijd van de respondent zelf.

2.3.4.3 Vergadercultuur

Vraag 13 peilt naar het feit of het toevoegen van jonge bestuurders een impact heeft op de vergadercultuur. Van de 34 respondenten is 44 % (helemaal) akkoord met deze uitspraak.

41 % heeft geen uitgesproken mening over dit onderwerp. Vermoedelijk heeft een behoorlijk aantal respondenten van de “neutrale groep” hier geen ervaring mee. Slechts 15 % is het hier (helemaal) niet mee eens. Op basis van de vragenlijst besluiten we dat er een sterke aanwijzing is dat jonge bestuurders een invloed hebben op de vergadercultuur.



Grafiek 32: Jonge bestuurders hebben een impact op de vergadercultuur (n=34)

Bron: Eigen werk

2.3.5 NATIONALITEIT

Vraag 14 heeft als onderwerp de invloed van buitenlandse bestuurders op de werking van de raad van bestuur. Aan de respondent werden vijf mogelijke gevolgen voorgeschoteld, aangevuld met een categorie “Andere”. Er werd gevraagd aan te duiden hoe de aanwezigheid van buitenlandse bestuurders de werking van hun raad van bestuur heeft beïnvloed of zou beïnvloeden (indien nog niet aanwezig). De respondenten mochten meerdere antwoorden aankruisen. Vier respondenten duiden niets aan. Dit werd geïnterpreteerd als “missing values”. De vijf mogelijkheden worden weergegeven in tabel 17, in volgorde van het aantal vermeldingen. In de derde kolom vindt u eveneens het percentage respondenten dat deze mogelijkheid aankruiste.

	Aantal	Percentage (%)
1 Taal van vergaderingen wijzigen	23	76,7
2 Taal van de aan de bestuurders verleende informatie wijzigen	17	56,7
3a (Deels) overschakelen op andere vergadertechnieken	9	30,0
3b Wijziging vergadercultuur	9	30,0
4 Andere	5	16,7
5 Aantal vergaderingen reduceren	1	3,3

Tabel 17: Invloed van buitenlandse bestuurders op de werking van de raad van bestuur (n=30)

Bron: Eigen werk

Het “wijzigen van de taal van zowel de vergaderingen (76,7 %) als de aan de bestuurders verleende informatie (56,7 %)”, zijn de twee belangrijkste gevolgen van de aanwezigheid van buitenlandse bestuurders. Dertig procent zou in dit geval “(deels) overschakelen op andere vergadertechnieken zoals teleconferentie”. Een “wijziging van de vergadercultuur” wordt door eveneens 30 % van de respondenten mogelijk geacht. “Het aantal vergaderingen reduceren” zien de respondenten blijkbaar niet als een mogelijke optie.

De klasse “Andere” vormt eveneens een niet te verwaarlozen component. Daarom is het opnieuw interessant om eens te bekijken wat deze categorie inhoudt. Drie respondenten vermelden dat het toevoegen van buitenlandse bestuurders niets veranderd heeft aan de werking van hun raad van bestuur. Er moet bij vraag 14 dus een extra keuzemogelijkheid “Geen invloed” opgenomen worden. De andere opmerkingen zijn dat de raad van bestuur

minder flexibiliteit heeft om de data van de vergaderingen te wijzigen en dat de raad nu een veel bredere, internationale visie heeft.

2.4 CONCLUSIE

De belangrijkste beperking van dit empirisch onderzoek is het beperkte aantal waarnemingen (n=34). Een gevolg van dit beperkte aantal waarnemingen en van de aard van de vraagstelling is het descriptieve karakter van de statistische verwerking. Dit vormt de tweede belangrijke beperking. Hierna volgt een overzicht van de resultaten van het onderzoek per diversiteitsaspect.

Type bestuurders:

In tabel 18 wordt een overzicht gegeven van de drie belangrijkste redenen om onafhankelijke bestuurders te benoemen, volgens de resultaten van deze vragenlijst.

1. Belangrijke bijdrage tot besluitvorming wegens expertise
2. Wettelijke verplichting (minimum 3)
3. Objectieve visie echte langetermijnbelangen onderneming

Tabel 18: Overzicht van de drie belangrijkste overwegingen bij het aanstellen van onafhankelijke bestuurders

Bron: Eigen werk

Met enige verwondering stelde ik vast dat de controlefunctie van de onafhankelijke bestuurders nauwelijks aangeduid werd als reden voor de aanwezigheid van onafhankelijke bestuurders. Uit de literatuur blijkt nochtans dat dit één van de belangrijkste redenen is om onafhankelijke bestuurders aan te stellen. Een beperking van deze vragenlijst is dat de formulering van deze reden waarschijnlijk meer de klemtoon had moeten leggen op de “objectiviteit” van de controle door onafhankelijke bestuurders.

Onafhankelijke bestuurders kunnen een invloed hebben op de werking van de raad van bestuur. Uit het onderzoek kan de onderstaande volgorde van impacten worden afgeleid:

1. Hogere kwaliteit van de debatten
2. Toename van het aantal gestelde kritische vragen
3. Professionalisering van de informatiedoorstroming + Formelere vergadercultuur

Tabel 19: Overzicht van de drie belangrijkste invloeden van onafhankelijke bestuurders op de werking van de raad van bestuur

Bron: Eigen werk

Dit deel van het onderzoek bevestigt de theoretische uitspraak dat het toevoegen van onafhankelijke bestuurders zorgt voor een kwalitatiever en objectiever functioneren van de raad.

De top drie van de redenen voor het aanstellen van uitvoerende bestuurders, is weergegeven in tabel 20:

1. Juiste achtergrond en kennis om de behandelde materies te beoordelen
2. Beschikken over meer informatie in verband met de behandelde materies
3. Spenderen meer tijd aan belangrijke kwesties in de onderneming

Tabel 20: Overzicht van de drie belangrijkste redenen voor het aanstellen van uitvoerende bestuurders

Bron: Eigen werk

Meer dan de helft van de respondenten vindt de samenstelling van zijn raad van bestuur op 31 december 2003 ideaal qua types bestuurder. Een derde is van mening dat er méér onafhankelijke bestuurders nodig zijn. Uit het empirisch onderzoek van deel III bleek eveneens dat het aantal onafhankelijke bestuurders soms nog onvoldoende is. Een tweetal respondenten duiden wel aan dat zij de situatie op 31 december 2003 ideaal vonden, maar ze maakten er een opmerking bij. Ze vonden dat de samenstelling op dat ogenblik eerder ‘evenwichtig’ was. Dit deed mij inzien dat de term ‘evenwichtig’ een betere keuze was geweest dan ‘ideaal’.

Geslacht:

Uit de vragenlijst bleek dat voor het merendeel van de bedrijven het geslacht van de bestuurders niet belangrijk is, wel de capaciteiten en expertise van de kandidaat. Een overzicht van de belangrijkste redenen voor het aanstellen van vrouwelijke bestuurders, wordt weergegeven in tabel 21.

1. Capaciteiten en expertise van de kandidaat, geslacht <u>niet</u> belangrijk
2. Nieuwe visies over behandelde kwesties / grotere diversiteit van meningen
3. Verbetering van het imago van het bedrijf bij de stakeholders + Rolmodelfunctie voor andere vrouwen in het bedrijf

Tabel 21: Overzicht van de drie belangrijkste redenen voor het aanstellen van vrouwelijke bestuurders

Bron: Eigen werk

Toch worden vrouwen belemmerd om bestuurder te worden. Deze belemmeringen worden weergegeven in tabel 22.

1. Traditionele selectie- en recruiteringsproces
2. Voorkeur van mensen voor sociale gelijkwaardigheid
3. Geen interesse van kant vrouwen voor bestuursmandaten

Tabel 22: Overzicht van de drie belangrijkste belemmeringen bij het aanstellen van vrouwen

Bron: Eigen werk

De belangrijkste belemmering is volgens de respondenten het traditionele selectie- en recruiteringsproces. Dit vormt een bevestiging van wat in de literatuur teruggevonden werd. Bovendien blijkt dat de respondenten de “voorkeur van mensen voor sociale gelijkwaardigheid” eveneens zien als een belemmering voor vrouwen. Volgens de respondenten zou er eveneens “weinig interesse zijn van de kant van vrouwen voor bestuursmandaten”.

Tenslotte leidt het opnemen van vrouwen in de raad van bestuur volgens dit onderzoek niet tot een zwakkere cohesie. Uit de literatuur in verband met werkgroepen bleek dat diverse teams een kleinere cohesie kennen. Volgens de respondenten is deze theorie dus niet veralgemeenbaar tot de raad van bestuur. Dit wekt geen grote verwondering op, aangezien de raad van bestuur allerminst een doorsnee werkgroep vormt.

Functionele achtergrond:

Het empirisch onderzoek bevestigt de stelling dat taakconflicten een positieve invloed hebben op de werking van de raad van bestuur. Eén vierde van de respondenten vond trouwens dat de bestuurders op 31 december 2003 nog niet volledig complementair waren qua functionele achtergrond en expertise.

Leeftijd:

Volgens deze studie vindt slechts één op vijf respondenten dat bestuurders onder de 45 jaar ervaring en maturiteit missen om een nuttige bijdrage te leveren aan de raad van bestuur. Ongeveer één derde vindt zelfs dat deze jongere bestuurders gemiddeld meer kunnen toevoegen dan bestuurders boven de 60 jaar, omwille van hun vernieuwende ideeën en hun eigentijdse kijk op de zaken. De resultaten spreken dus behoorlijk in het voordeel van de jongere bestuurders. Toch zijn de meningen nog behoorlijk verdeeld. Deze tweedeling vindt u ook terug in de literatuurstudie. Er is eveneens een sterke aanwijzing dat jonge bestuurders een invloed hebben op de vergadercultuur.

Nationaliteit:

De belangrijkste invloed van buitenlandse bestuurders op de werking van de raad van bestuur is het wijzigen van de taal van de vergaderingen en van de aan de bestuurders verleende informatie. Daarnaast zal men vaak (deels) overschakelen op andere vergadertechnieken én zal de vergadercultuur een verandering ondergaan.

ALGEMEEN BESLUIT

De centrale vraag in deze thesis is: “Hoe beïnvloedt diversiteit de werking van de raad van bestuur?”. Dit onderwerp situeert zich in het onderzoeksdomein “corporate governance” of deugdelijk bestuur. De raad van bestuur is immers een essentieel element van het behoorlijk bestuur van organisaties. De thesis is opgedeeld in vier delen.

Deel I handelt over corporate governance in het algemeen. Er bestaan tal van definities van corporate governance. De klemtoon in deze definities is over het algemeen afhankelijk van de specifieke interessepunten van de auteurs in dit uitgebreide onderzoeksdomein. De basisdefinitie van deugdelijk bestuur legt echter de nadruk op de raad van bestuur. Corporate governance focust in dit perspectief op de werking en samenstelling van de raad. Dit bewijst duidelijk dat deze thesis over corporate governance handelt.

Naar aanleiding van de recente corporate governance-schandalen werden zowel additionele aanbevelingen en codes als wettelijke bepalingen opgesteld. Voor bepalingen in de wetgeving geldt uiteraard een absolute afdwingbaarheid. De codes bevatten een zekere flexibiliteit, maar de verantwoordingsplicht (“comply or explain”) is er erg actueel. Dit principe wordt in bijna alle recente codes teruggevonden.

Deel II bespreekt de raad van bestuur. De raad van bestuur is het hoogste beslissend orgaan van een vennootschap. De raad moet verschillende functies vervullen. De specifieke aard en het belang van elke functie zal afhangen van de context en evolutie van de onderneming. Toch kan gesteld worden dat de strategische, de controle- en de verbindingsfunctie gemiddeld genomen de drie belangrijkste functies van de raad zijn. De strategische functie heeft betrekking op het sturen van het management om de missie en de strategische doelstellingen van het bedrijf te bereiken. Bij het uitvoeren van de controlefunctie moet de raad van bestuur toezien op het management. Het doel is hierbij de belangen van de aandeelhouders te beschermen. In het kader van de verbindingsfunctie wordt de raad van bestuur beschouwd als een verbindingsinstrument tussen de organisatie en haar omgeving. De connecties van de bestuurders zorgen er immers voor dat de organisatie toegang heeft tot waardevolle middelen en informatie.

Om al deze functies optimaal te kunnen uitoefenen, moet de raad van bestuur beschikken over de noodzakelijke diversiteit. Het concept diversiteit heeft in deze context betrekking op de

samenstelling van de raad van bestuur. Dit betekent dat er sprake moet zijn van een gevarieerde mix van eigenschappen, karakteristieken en expertise.

In deel III komen de verschillende aspecten van diversiteit aan bod. Het deel is opgesplitst in een literatuurstudie en een empirisch onderzoek. In de empirische studie wordt de samenstelling van de raad van bestuur op 31 december 2003 van 80 Belgische op de continuummarkt genoteerde ondernemingen onderzocht. De bedoeling van de literatuurstudie is een opsomming en korte bespreking te geven van de belangrijkste aspecten waarin bestuurders kunnen verschillen.

Ten eerste bestaan er verschillende types bestuurders. Uitvoerende of interne bestuurders zijn mensen die momenteel tewerkgesteld zijn binnen de organisatie (managers). Niet-uitvoerende of externe bestuurders zijn bestuurders die geen uitvoerende taken vervullen binnen de vennootschap. Binnen de niet-uitvoerende bestuurders is er nog een specifieke categorie, namelijk de onafhankelijke bestuurders. Onafhankelijkheid is geen precies concept, maar de kans dat men onafhankelijk is, is groter als men aan bepaalde criteria voldoet. In België moet je zowel onafhankelijk zijn ten opzichte van het management als ten opzichte van de meerderheidsaandeelhouders, om echt onafhankelijk te zijn. De aanbeveling van de Belgische Corporate Governance Code omtrent het type bestuurder is dat minimum de helft van de raad van bestuur uit niet-uitvoerende bestuurders moet bestaan, waarvan er minstens drie onafhankelijk zouden moeten zijn. Volgens het empirisch onderzoek bestaat de raad van bestuur van 88 % van de ondernemingen in de steekproef voor meer dan de helft uit niet-uitvoerende bestuurders. Bij 77 % van de ondernemingen zetelden minstens drie onafhankelijke bestuurders in de raad van bestuur.

Ten tweede kan een onderscheid gemaakt worden tussen de bestuurders volgens geslacht. Over de hele wereld wordt vastgesteld dat heel weinig vrouwen aangesteld worden als bestuurder van ondernemingen. Toch is het een internationale trend dat nu meer vrouwen aanwezig zijn dan twee decennia geleden. Bij 31 % van de onderzochte ondernemingen was er minstens één vrouwelijke bestuurder aangesteld. Toch was er slechts 5 % van de bestuurders vrouwelijk. In de Belgische raden van bestuur zijn dus erg weinig vrouwen aanwezig. Uit het onderzoek bleek dat er een verband bestaat tussen geslacht en type bestuurder. Vrouwen worden meer aangesteld als uitvoerend en niet-uitvoerend afhankelijk bestuurder en minder als onafhankelijk bestuurder.

Een derde aspect van diversiteit is de functionele achtergrond en ervaring. Dit heeft zowel betrekking op de opleidingen die bestuurders genoten, als op de professionele ervaring die zij reeds opgedaan hebben. De functionele achtergrond werd niet empirisch onderzocht, aangezien hieromtrent onvoldoende gegevens beschikbaar waren.

Leeftijd is eveneens een component van diversiteit. Het gemiddelde leeftijdsprofiel van bestuurders is over het algemeen vrij hoog. Dit wordt eveneens bevestigd door het empirisch onderzoek. Slechts één op vijf bestuurders van de ondernemingen waarvan de leeftijd beschikbaar was, is maximum 45 jaar. Eén op drie bestuurders is minimum 60 jaar. De gemiddelde leeftijd is ongeveer 55 jaar.

Er bestaat volgens de empirische studie eveneens een verband tussen leeftijd en type bestuurder. Jongere bestuurders worden meer aangesteld als uitvoerend bestuurder. Oudere bestuurders zetelen daarentegen veel meer als onafhankelijk bestuurder dan hun jongere tegenhangers. Dit kan wellicht verklaard worden door de managementfuncties van jongere bestuurders en door de rijkere ervaring en de minder intensieve professionele tijdsbesteding van oudere bestuurders. Het laatste diversiteitsaspect is de nationaliteit en etniciteit van bestuurders. Dit onderwerp werd eveneens niet behandeld in het empirisch onderzoek wegens onvoldoende gegevens.

Tenslotte is het van belang te wijzen op de beperkingen van dit empirisch onderzoek. Ten eerste werden niet alle relevante diversiteitsaspecten bestudeerd. Bovendien zijn er bij de bestudeerde aspecten ontbrekende data. Ten derde bestaat de steekproef enkel uit beursgenoteerde ondernemingen. Het is niet evident dat de bekomen resultaten volledig veralgemeenbaar zijn naar de situatie van niet-beursgenoteerde ondernemingen. Tenslotte zijn de resultaten slechts een momentopname, ze bestaan uit een pure beschrijving van de situatie eind 2003. Wellicht was het nog interessanter geweest om de evolutie overheen de jaren te bestuderen.

In deel IV wordt de invloed van diversiteit op de werking van de raad van bestuur bestudeerd. Opnieuw is dit deel onderverdeeld in een literatuurstudie en een empirisch onderzoek. In de literatuurstudie worden eerst de theorieën over de effecten van diversiteit in het algemeen op de werking van de raad van bestuur besproken. Vervolgens komt de invloed van de verschillende specifieke aspecten aan bod.

De relatie tussen diversiteit en de werking van de raad van bestuur is relatief nieuw. Het effect van diversiteit op de werking van groepen is echter geen nieuw onderzoeksdomein. In dit deel komen dus theorieën voor uit de sociologie, antropologie, het organisationeel onderzoek,...

Sommige onderzoekers menen dat diversiteit voordelig kan zijn en uiteindelijk via een verbeterde werking van de raad de prestaties van de organisatie zal verbeteren. Anderen zijn van mening dat diversiteit nadelig is voor het functioneren als team. De verslechterde werking van de raad zal zwakkere bedrijfsprestaties tot gevolg hebben. Deze opsplitsing kan ook teruggevonden worden in de theorieën die rond diversiteit werden opgebouwd.

De sociale categorisatie theorie en de gelijkaardigheid/aantrekkingstheorie voorspellen een negatieve invloed van diversiteit op de werking van de raad van bestuur.

Sociale categorisatie is een cognitief proces waarbij mensen elkaar onderverdelen in sociale categorieën op basis van kenmerken. Ze ontwikkelen vervolgens positieve visies over de categorie waar ze zelf toe behoren en negatieve visies over de andere categorieën. Hoe diverser de groep, hoe meer men in contact komt met individuen uit andere sociale categorieën. Er ontstaat emotioneel conflict en dit heeft een negatieve invloed op de werking van de raad van bestuur.

Volgens de gelijkaardigheid/aantrekkingstheorie verhoogt gelijkaardigheid in eigenschappen de aantrekkingskracht en sympathie tussen personen. Diverse groepen hebben volgens deze theorie slechtere communicatie en groepssamenhang.

De agency-theorie, “resource dependency” theorie en de informatie/beslissingnemingstheorie voorspellen daarentegen een positieve invloed van diversiteit op de werking van de raad.

De agency-theorie pleit voor diversiteit qua types bestuurders. Er moeten voldoende onafhankelijke bestuurders zetelen in de raad van bestuur om de controlefunctie naar behoren te vervullen.

Volgens de “resource dependency” theorie is diversiteit binnen de raad wenselijk om toegang te kunnen verkrijgen tot een grotere pool essentiële middelen. Bestuurders met verschillende kenmerken zullen immers tot verschillende netwerken behoren.

De aanhangers van de informatie/beslissingnemingstheorie zijn van mening dat diverse groepen over meer informatie beschikken. Dit zal leiden tot kwalitatief betere oplossingen van de behandelde problemen.

Uit deze theorieën blijkt dus dat diversiteit zowel positieve als negatieve effecten heeft. Diversiteit verhoogt de opportuniteit voor creativiteit, maar anderzijds ook de waarschijnlijkheid dat leden zich onvoldoende kunnen identificeren met de groep.

In het volgende onderdeel van de literatuurstudie wordt de invloed van de verschillende specifieke aspecten van diversiteit op de werking van de raad van bestuur bestudeerd. We behandelen achtereenvolgens het type bestuurder, geslacht, functionele achtergrond en ervaring, leeftijd en nationaliteit.

Eerst worden de redenen voor het positieve effect van de verschillende types bestuurders op de werking van de raad van bestuur bestudeerd. Uitvoerende bestuurders hebben een grondigere kennis van de interne activiteiten van de onderneming, ze beschikken mogelijk over meer informatie, spenderen meer tijd aan belangrijke kwesties en ze hebben de juiste achtergrond en kennis om de behandelde materies te beoordelen. Niet-uitvoerende bestuurders kunnen bredere ervaring toevoegen en zorgen voor nieuwe ideeën. Doordat ze vaak tot andere netwerken behoren dan de uitvoerende bestuurders, verlenen ze de organisatie toegang tot een grotere pool van middelen. Hun toevoeging tot de raad van bestuur zorgt tevens voor een professionalisering van de informatiedoorstroming. Onafhankelijke bestuurders hebben nog additionele voordelen. Door onafhankelijken toe te voegen is er een effectievere uitvoering van de toezichts- en controlerol, een objectievere adviesverlening, een hogere kwaliteit van de debatten, een kritischere vraagstelling en een formelere vergadercultuur.

We moeten deze positieve visies in verband met de types bestuurders echter wat nuanceren. De verschillende types bestuurders kunnen hun taak immers niet volledig effectief uitvoeren. Ze worden geconfronteerd met verschillende belemmeringen. Bij uitvoerende bestuurders kunnen er belangenconflicten bestaan omdat ze werknemer zijn van het bedrijf. Bovendien kunnen zij zich onbeschermd voelen en daardoor verplicht in te stemmen met de Chief Executive Officer. Bij niet-uitvoerende bestuurders is er een tijdsbeperking. Hun functie binnen de onderneming is slechts part-time en er is slechts een beperkt aantal vergaderingen per jaar. Doordat zij bovendien vaak lid zijn van meerdere raden van bestuur, daalt het relatieve belang van één bestuursfunctie nog. Hierdoor is het mogelijk dat zij onvoldoende ingewerkt zijn in de materie. Onafhankelijke bestuurders worden bovendien ook belemmerd in hun onafhankelijkheid. Zij kunnen nooit volledig onafhankelijk zijn, want ze zijn afhankelijk van de informatie die aan hen verleend wordt door een partij waarvan ze per

definitie onafhankelijk moeten zijn, namelijk de managers. Er is dus sprake van een “onafhankelijkheidsparadox”. De waarschijnlijkheid dat onafhankelijke bestuurders volledig onafhankelijk zijn zal nog dalen naarmate ze meer ervaring hebben, langer aangesteld zijn als bestuurder in dezelfde organisatie en er meer kruisverbanden zijn.

Het volgende diversiteitsaspect is geslacht. Vrouwen kunnen zowel een positieve als een negatieve invloed hebben op de werking van de raad van bestuur.

De positieve invloed van het toevoegen van vrouwen houdt in dat er een grotere diversiteit van meningen is, er gebruik wordt gemaakt van de volledige range van intellectueel kapitaal en dat er een positieve impact is op de beslissingen van de raad van bestuur. Uniformiteit ondermijnt immers de kwaliteit en de variatie van de debatten. Er bestaan nog bijkomende argumenten ten voordele van het toevoegen van vrouwen. Deze kunnen de werking van de raad van bestuur op lange termijn toch onrechtstreeks beïnvloeden. Vrouwen kunnen aangesteld worden omdat er onvoldoende competente mannelijke kandidaten zijn. Het is ook mogelijk dat vrouwelijke bestuurders voor een verbetering van het imago van het bedrijf zorgen bij de stakeholders. Bovendien kunnen ze een rolmodelfunctie hebben voor andere vrouwen binnen het bedrijf.

Er wordt echter ook een negatieve invloed van vrouwen op de werking voorspeld op basis van de sociale categorisatie theorie. Volgens deze theorie veroorzaakt het toevoegen van vrouwen een stijging van de emotionele conflicten. Hierdoor ontstaat een verminderde groepscohesie en een slechtere werking van de raad.

Ondanks de talrijke argumenten ten voordele van de vertegenwoordiging van vrouwen, vormen vrouwen nog steeds een heel klein percentage van het totale aantal bestuurders. Dit komt omdat men zowel op individueel als op institutioneel niveau met verschillende belemmeringen geconfronteerd wordt bij het aanstellen van vrouwen. De belemmeringen op institutioneel niveau zijn het traditionele recruiterings- en selectieproces, de risico-aversie bij bedrijven en de voorkeur van individuen voor sociale gelijkaardigheid. Dit zijn echter niet de enige belemmeringen. Vrouwen hebben vaak gebrek aan ervaring binnen raden van bestuur. Bovendien beschikken vrouwen die in aanmerking komen, soms al over voldoende bestuursmandaten. Andere individuele belemmeringen zijn de verantwoordelijkheden van vrouwen binnen het gezin, de eventuele desinteresse van vrouwen voor bestuursmandaten of de weigering van bestuurdersmandaten omwille van principiële redenen. Sommige

vrouwelijke bestuurders hebben immers het gevoel dat hun aanstelling slechts een symbool is naar de buitenwereld toe.

Er kunnen zowel door de ondernemingen als door vrouwelijke potentiële kandidaten acties ondernomen worden om hun aanstelling te bevorderen. Ondernemingen kunnen de pool van verkiesbare kandidaten herdefiniëren, het selectieproces objectiveren en vrouwen reële kansen bieden op interne promotie. Vrouwelijke potentiële kandidaten hebben echter ook een groot deel van hun toekomst zelf in handen. Ze kunnen hun kansen doen stijgen door een publiek imago te creëren, pro-actief op zoek te gaan naar benoemingen, privé- en professionele netwerken uit te bouwen en extra trainingen te volgen.

Functionele achtergrond en ervaring is het vierde diversiteitsaspect. De verwachting is dat diversiteit in functionele achtergrond en ervaring een positieve invloed zal hebben op de werking van de raad. Een crossfunctioneel team beschikt over een bredere kennispool. De verschillende bestuurders beschikken immers over diverse informatie. Bovendien zullen er omwille van de diverse achtergronden, verschillen in mening ontstaan. Deze noemt men “taakconflicten”. Taakconflicten zullen volgens de theoretische voorspellingen de groepsprestaties van cognitieve taken verbeteren. De bestuurders zullen immers blootgesteld worden aan tegengestelde standpunten. Deze blootstelling moedigt hen aan nieuwe gegevens te verzamelen, zich te verdiepen in bepaalde kwesties en een completer begrip van problemen en alternatieve oplossingen te ontwikkelen. Diversiteit in functionele achtergrond en ervaring zorgt er dus voor dat de raad van bestuur beslissingen zal maken met een hogere kwaliteit.

Het volgende aspect is leeftijd. De meningen met betrekking tot de wenselijkheid van jonge of oudere bestuurders lopen uiteen. Sommigen hebben een voorkeur voor jonge bestuurders. Dezen kunnen immers vernieuwende ideeën hebben en een eigentijdse kijk op de zaken. Het toevoegen van jonge bestuurders kan volgens de literatuur wel een negatieve invloed hebben op de vergadercultuur.

Bestuurders kunnen eveneens een verschillende nationaliteit hebben. Er zijn verschillende redenen ten voordele van internationalisering van de raad van bestuur. Toch kunnen internationaal samengestelde raden van bestuur met tal van problemen geconfronteerd worden. Deze kunnen een invloed hebben op de werking van de raad. Buitenlandse bestuurders zullen zich internationaal moeten verplaatsen. Dit kan deels opgelost worden door

tele- en videoconferenties te organiseren, de aanwezigheidsvereisten van buitenlandse bestuurders te versoepelen, het aantal vergaderingen te reduceren en de duurtijd per vergadering te verlengen, de locatie van de vergaderingen te wijzigen of eenvoudigweg door de definitie van “buitenlandse bestuurders” te wijzigen. Een ander probleem is het feit dat bestuurders zich in verschillende tijdzones kunnen bevinden. Hierdoor loop de communicatie vaak stroever. Het is waarschijnlijk dat de taal van informatie en vergaderingen zal moeten gewijzigd worden. Het Engels wordt dan veelal de voertaal. Bovendien kunnen er belangrijke cultuurverschillen bestaan tussen de bestuurders.

Deel IV bevat eveneens een empirisch onderzoek. De steekproef bestaat opnieuw uit dezelfde 80 op de continumarkt genoteerde ondernemingen. De gegevens werden verzameld aan de hand van een vragenlijst. De vragenlijsten werden per post verstuurd en waren gericht aan de secretaris-generaal van de raad van bestuur. Er was een responsgraad van 42,5 %: vierendertig ondernemingen namen deel aan het onderzoek. Er kan dus van een succes gesproken worden. De vragen peilden naar de mening van de respondenten omtrent de invloed van specifieke diversiteitsaspecten op de werking van de raad van bestuur. De diversiteitsaspecten uitvoerend/niet-uitvoerend bestuurder en onafhankelijkheid, geslacht, functionele achtergrond en ervaring, leeftijd en nationaliteit komen aan bod.

Uit het onderzoek leiden we de top drie van de redenen af om onafhankelijke bestuurders te benoemen, in volgorde van belang. “De belangrijke bijdrage van onafhankelijke bestuurders tot de besluitvorming wegens hun expertise”, is volgens de respondenten de belangrijkste reden. Vervolgens volgt de “wettelijke verplichting (minimum drie onafhankelijke bestuurders)”. De top drie wordt afgesloten door de “objectieve visie van onafhankelijke bestuurders omtrent de echte langetermijnbelangen van de onderneming”. De controlefunctie ontbreekt in deze rij. Nochtans blijkt uit de literatuurstudie dat dit een belangrijke functie is van onafhankelijke bestuurders. Volgens de resultaten van het onderzoek zijn de drie belangrijkste invloeden van onafhankelijke bestuurders op de werking van de raad van bestuur de “hogere kwaliteit van de debatten”, de “toename van het aantal gestelde kritische vragen” en “professionalisering van de informatiedoorstroming en formalisering van de vergadercultuur”. Dit bevestigt de theoretische verwachting dat het toevoegen van onafhankelijke bestuurders zorgt voor een kwalitatiever en objectiever functioneren van de raad.

Uitvoerende bestuurders worden ten eerste toegevoegd omdat ze de “juiste achtergrond en kennis” hebben om de behandelde materies te beoordelen. Bovendien beschikken ze over “meer informatie in verband met de behandelde kwesties”. Tenslotte spenderen ze volgens de respondenten ook “meer tijd aan belangrijke kwesties in de onderneming”.

Meer dan de helft van de respondenten vindt de samenstelling van zijn of haar raad van bestuur op 31 december 2003 qua type bestuurders “evenwichtig”.

Uit de resultaten van de vragenlijst bleek dat het merendeel van de bedrijven het “geslacht van de bestuurders niet belangrijk” vindt, wel de “capaciteiten en expertise van de kandidaat”. Het toevoegen van vrouwen kan wel zorgen voor een “grotere diversiteit van meningen” en een “verbetering van het imago van het bedrijf bij de stakeholders”. Toch worden vrouwen belemmerd om bestuurder te worden. De belangrijkste belemmering is volgens de respondenten het “traditionele selectie- en recruteringsproces”. Dit vormt een bevestiging van de uitspraken in de literatuur. Het opnemen van vrouwen zou volgens hen wel niet leiden tot een zwakkere cohesie binnen de raad van bestuur. Deze theorie in verband met diverse teams is volgens dit onderzoek dus niet veralgemeenbaar tot de raad van bestuur.

Het onderzoek bevestigt eveneens de theoretische verwachting dat taakconflicten een positieve invloed hebben op de werking van de raad van bestuur. De meningen omtrent de wenselijkheid van jonge of oudere bestuurders zijn nogal verdeeld. Deze tweedeling wordt ook teruggevonden in de literatuur.

Er werd in de vragenlijst eveneens gevraagd wat volgens de respondenten de belangrijkste invloeden zijn van het toevoegen van buitenlandse bestuurders op de werking van de raad. Hieruit bleek dat het wijzigen van de taal van de vergaderingen en de informatie het belangrijkste gevolg is. Daarnaast zal men vaak (deels) overschakelen op andere vergadertechnieken én zal de vergadercultuur een verandering ondergaan.

De belangrijkste beperking van dit empirisch onderzoek is het beperkte aantal waarnemingen (n=34). Een gevolg hiervan is het descriptieve karakter van de statistische verwerking.

Onderzoek naar het verband tussen diversiteit en de werking van de raad van bestuur is boeiend, relatief nieuw en van belang voor de ganse organisatie. Het loont zeker en vast de moeite om dit onderwerp nog grondiger en uitgebreider te onderzoeken.

LIJST MET DE GERAADPLEEGDE WERKEN

<<http://reporter.kro.nl/artikel.asp?artikel=dossiers20032004%5CAhold%5Cboekhoudschandal.XML&pagina=1>> (27/03/2005).

<<http://www.corporategovernancecommittee.be/nl/actualiteit/persberichten/default.aspx>> (19/02/2005).

<<http://www.corporategovernancecommittee.be/nl/commissie/richtlijnen/default.asp>> (19/02/2005).

<<http://www.ivb-ida.com/IvBweb.asp>>. (19/02/2005).

ADAMS R.B. and FERREIRA D., 2004, Gender diversity in the boardroom, European Corporate Governance Institute, Stockholm, November 2004, 35 blz.

ALEXANDER L. and ESSER S.U., Globalizing the Board of Directors: Trends and Strategies, Research Report, The Conference Board, 1999, 35 blz.

BAYSINGER B.D. and HOSKISSON R.E., 1990, The Composition of Boards of Directors and Strategic Control: Effects on Corporate Strategy, Academy of Management Review, vol. 15, nr. 1, blz. 72-87.

BEINER S., DROBETZ W., SCHMID F. and ZIMMERMAN H., Is Board Size an Independent Corporate Governance Mechanism?, Kyklos, vol. 57, nr. 3, blz. 327-356.
Belgische Corporate Governance Code, Commissie Corporate Governance, december 2004, Brussel, 40 blz.

BILIMORIA D. and WHEELER J.V., 2000, Women Corporate Directors: Current Research and Future Directions, In R.J. Burke and M.C. Mattis (eds) Women in Management: Current Research Issues, Sage, London, blz. 138-163.

BRENNAN N. and McDERMOTT M., 2004, Alternative Perspectives on Independence of Directors, *Corporate Governance: An International Review*, vol. 12, nr. 3, July 2004, blz. 325-336.

BURGESS Z.M. and THARENOU P., 2000, What Distinguishes Women Non-executive Directors from Executive Directors?, In R.J. Burke and M.C. Mattis (eds) *Women in Management: International Challenges and Opportunities*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, blz. 111-127.

BURGESS Z.M. and THARENOU P., 2002, Women Board Directors: Characteristics of the Few, *Journal of Business Ethics*, vol. 37, nr. 1, April 2002, blz. 39-49.

BURKE R.J., 1997, Women on Corporate Boards of Directors: A Needed Resource, *Journal of Business Ethics*, vol. 16, nr. 9, June 1997, blz. 909-915.

BURKE R.J., 2000, Company Size, Board Size and Numbers of Women Corporate Directors, In R.J. Burke and M.C. Mattis (eds) *Women in Management: International Challenges and Opportunities*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, blz. 157-167.

CASTANIAS R.P. and HELFAT C.E., 2001, The Managerial Rents Model: Theory and Empirical Analysis, *Journal of Management*, vol. 27, nr. 6, blz. 661-678.

CAVE S. and HOLBOROW D., 2004, Director Independence, *New Zealand Management*, vol. 51, nr. 7, blz. 25-27.

DAILY C.M., CERTO S.T. and DALTON D.R., 1999, A Decade of Corporate Women: Some Progress in the Boardroom, none in the Executive Suite, *Strategic Management Journal*, vol. 20, blz. 93-99.

DALTON D.R. and DAILY C.M., 1999, Number of Directors and Financial Performance: A Meta-analysis, *Academy of Management Journal*, vol. 42, nr. 6, December 1999, blz. 674-686.

DALTON D.R., DAILY C.M., CERTO S.T. and ROENGPITYA R., 2003, Meta-analyses of Financial Performance and Equity: Fusion of Confusion?, *Academy of Management Journal*, vol. 46, nr. 1, blz. 13-26.

DAWN J., 1998, Women on Board!, *Chief Executive*, nr. 138, blz. 40-43.

De Nederlandse Corporate Governance Code: Beginselen van deugdelijk ondernemingsbestuur en best practice bepalingen, Commissie Corporate Governance, december 2003, Den Haag, 37 blz.

ERWIN K. and GALLIGAN Y., 2004, Women and Corporate Governance in Ireland, *The International Women's Forum – Ireland*, January 2004, 44 blz.

EYe on Finance, Informatiebulletin voor financiële instellingen, Ernst & Young, februari 2004, Amsterdam, 72 blz.

FAMA E.F. and JENSEN M.C., 1983, Separation of Ownership and Control, *Journal of Law and Economics*, vol. 26, blz. 327-349.

FIELDS M.A. and KEYS P.Y., 2003, The Emergence of Corporate Governance from Wall St. to Main St.: Outside directors, Board Diversity, Earnings Management and Managerial Incentives to Bear Risk, *The Financial Review*, vol. 38, nr. 1, blz. 1-25.

Final NYSE Corporate Governance Rules, New York Stock Exchange, November 2003, New York, 18 blz.

German Corporate Governance Code, Government Commission, February 2002, Düsseldorf, 13 blz.

GOODSTEIN J., GAUTAM K. and BOEKER W., 1994, The Effects of Board Size and Diversity on Strategic Change, *Strategic Management Journal*, vol. 15, nr. 3, blz. 241-250.

GRADY D., 1999, No More Board Games!, *The McKinsey Quarterly*, nr. 3, blz. 17-25.

HARRIS I.C. and SHIMIZU K., 2004, Too busy to serve? An Examination of the Influence of Overboarded Directors, *Journal of Management Studies*, vol. 41, nr. 5, July 2004, blz. 775-798.

HELMER H.W., 1996, A director's role in strategy, *Directors & Boards*, vol. 20, nr. 3, blz. 22-25.

HOOGHIEMSTRA R. and VAN MANEN J., 2004, The Independence Paradox: (im)possibilities facing non-executive directors in The Netherlands, *Corporate Governance: An International Review*, vol. 12, nr. 3, July 2004, blz. 314-324.

HUGHES K.D., 2000, Women and Corporate Directorships in Canada: Trends and Issues, *Canadian Policy Research Networks Discussion Paper*, September 2000, 39 blz.

HUNG H., 1998, A Typology of the Theories of the Roles of Governing Boards, *Corporate Governance: An International Review*, vol. 6, nr. 2, April 1998, blz. 101-110.

INGLEY C. and VAN DER WALT N., 2001, The Strategic Board: the changing role of directors in developing and maintaining corporate capability, *Corporate Governance: An International Review*, vol. 9, nr. 3, July 2001, blz. 174-185.

JACOBS J.B., 2002, Director Independence: A Moving Target, *The Corporate Governance Advisor*, vol. 10, nr. 5, September/October 2002, blz. 1-7.

JEHN K.A., 1995, A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict, *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, nr. 2, June 1995, blz. 256-282.

JENSEN M.C. and MECKLING W.H., 1976, Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership structure, *Journal of Financial Economics*, vol. 3, blz. 305-360.

JOHNSON J.L., DAILY C.M. and ELLSTRAND A.E., Boards of Directors: A Review and Research Agenda, *Journal of Management*, vol. 22, nr. 3, blz. 409-438.

JOHNSON R.B., 1997, The Board of Directors Over Time: Composition and the Organizational Life Cycle, *International Journal of Management*, vol. 14, nr. 3, blz. 339-344.

LEBLANC R. and GILLIES J., 2003, Improving Board Decision-Making: An Inside View, Paper presented at the 6th International Conference on Corporate Governance and Direction, Henley Management College, October 6-8.

LEVRAU A. and VAN DEN BERGHE L.A.A., 2005, Towards a Process-Oriented Model for Board Effectiveness, forthcoming.

MATTIS M.C., 1993, Women Directors: Progress and Opportunities for the Future, *Business and the Contemporary World*, Summer 1993, blz. 140-156.

MATTIS M.C., 2000, Women Corporate Directors in the United States, In R.J. Burke and M.C. Mattis (eds), *Women on Corporate Boards of Directors*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, blz. 43-56.

McGREGOR J., 1997, Making the Good Woman Visible: The Issue of Profile in New Zealand Corporate Directorship, *International Review of Woman and Leadership*, vol. 3, blz. 1-10.

MILLIKEN F.J. and MARTINS L.L., 1996, Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups, *Academy of Management Review*, vol. 21, nr. 2, blz. 402-433.

NICHOLSON G.J. and KIEL G.C., 2004a, A Framework for Diagnosing Board Effectiveness, *Corporate Governance: An International Review*, vol. 12, nr. 4, October 2004, blz. 442-460.

NICHOLSON G.J. and KIEL G.C., 2004b, Breakthrough Board Performance: how to harness your board's intellectual capital, *Corporate Governance*, vol. 4, nr. 1, blz. 5-23.

OECD Principles of Corporate Governance, Organisation for Economic Co-operation and Development, 2004, 69 blz.

PELLED L.H., 1996, Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory, *Organization Science*, vol. 7, nr. 6, November-December 1996, blz. 615-631.

PELLED L.H., EISENHARDT K.M. and XIN K.R., 1999, Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance, *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, nr. 1, March 1999, blz. 1-28.

SHERIDAN A. and MILGATE G., 2003, "She says, he says": women's and men's views of the composition of boards, *Women in Management Review*, vol. 18, nr. 3, blz. 147-154.

SHLEIFER A. and ROBERT W., 1997, A Survey of Corporate Governance, *Journal of Finance*, vol. 52, nr. 2, 47 blz. 737-783.

SINGH V., VINNICOMBE S. and JOHNSON P., 2001, Women Directors on Top UK Boards, *Corporate Governance: An International Review*, vol. 9, nr. 3, July 2001, blz. 206-216.

SONNENFELD J.A., 2002, What Makes Great Boards Great, *Harvard Business Review*, vol. 80, nr. 9, September 2002, blz. 106-113.

TALMUD I. and IZRAELI D.N., 1999, The Relationship between Gender and Performance Issues of Concern to Directors: Correlates or Institution?, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 20, nr. 4, July 1999, blz. 459-474.

The Combined Code on Corporate Governance, Financial Reporting Council, July 2003, London, 25 blz.

The Corporate Governance of Listed Companies, Association Française des Entreprises Privées et Mouvement des Entreprises de France, October 2003, Paris, 20 blz.

The Higgs Report: Review of the role and effectiveness of non-executive directors, The Department of Trade and Industry, January 2003, London, 120 blz.

Van Dale Hedendaags Nederlands, Van Dale Lexicografie, Utrecht, 2002, 1740 blz.

VAN DEN BERGHE L.A.A. and LEVRAU A., 2004, Evaluating Boards of Directors: what constitutes a good corporate board?, Corporate Governance: An International Review, vol. 12, nr. 4, October 2004, blz. 461-478.

VAN DEN BERGHE L.A.A. en DE RIDDER L., 1998, Het ontsluiten van de legendes inzake Corporate Governance, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, 252 blz.

VAN DEN BERGHE L.A.A. en DE RIDDER L., 2002b, Hoe Optimaliseer ik mijn Raad van Bestuur? Instrumenten voor deugdelijk bestuur, Ced.Samsom, Mechelen, 260 blz.

VAN DEN BERGHE L.A.A. et al., 2002a, Corporate Governance in a globalising world: convergence or divergence? A European perspective, Kluwer Academic, Boston, 223 blz.

VAN DER WALT N. and INGLEBY C., 2003, Board Dynamics and the Influence of Professional Background, Gender and Ethnic Diversity of Directors, Corporate Governance: An International Review, vol. 11, nr. 3, July 2003, blz. 218-234.

VERBEKE L.H. et al., 1999, Corporate Governance – Het Belgisch perspectief, Intersentia Rechtswetenschappen, Antwerpen, 246 blz.

WESTPHAL J.D. and MILTON L.P., 2000, How Experience and Network Ties Affect the Influence of Demographic Minorities on Corporate Boards, Administrative Science Quarterly, vol. 45, nr. 2, June 2000, blz. 366-398.

Wetboek van Vennootschappen.

WILLIAMS K.Y. and O'REILLY C.A., 1998, Demography and Diversity in Organizations: a review of 40 years of research, Research in Organizational Behavior, vol. 20, blz. 77-140.

WILLIAMSON O.E., 1984, Corporate Governance, Yale Law Journal, vol. 93, nr. 7, blz. 1197-1230.

BIJLAGES

BIJLAGE I

LIJST VAN ONAFHANKELIJKHEIDSCRITERIA VOLGENS BELGISCHE CORPORATE GOVERNANCE CODE

De beoordeling van de onafhankelijkheid gebeurt met inachtneming van de volgende criteria:

- geen uitvoerend of gedelegeerd bestuurder zijn van de vennootschap of van een verbonden vennootschap, en gedurende de voorbije drie jaar een dergelijke functie niet hebben vervuld
- geen werknemer zijn van de vennootschap of van een verbonden vennootschap, en gedurende de voorbije drie jaar een dergelijke functie niet hebben vervuld
- geen betekenisvolle aanvullende remuneratie ontvangen of hebben ontvangen van de vennootschap of een verbonden vennootschap, buiten de vergoeding ontvangen als niet-uitvoerend bestuurder
- geen controlerend aandeelhouder zijn of een aandeelhouder die meer dan 10% van de aandelen bezit, en geen bestuurder of uitvoerend manager van een dergelijke aandeelhouder zijn
- geen significante commerciële banden hebben of gedurende het laatste jaar hebben gehad met de vennootschap of een verbonden vennootschap, hetzij rechtstreeks of als vennoot, aandeelhouder, bestuurder of hoger kaderlid van een entiteit die een dergelijke relatie onderhoudt
- geen vennoot of werknemer zijn of gedurende de voorbije drie jaar zijn geweest van de huidige of vroegere commissaris van de vennootschap of een verbonden vennootschap
- geen uitvoerend of gedelegeerd bestuurder zijn van een andere vennootschap waarin een uitvoerend of gedelegeerd bestuurder van de vennootschap een niet-uitvoerend bestuurder of gedelegeerde bestuurder is, en geen andere betekenisvolle banden hebben met

uitvoerende bestuurders van de vennootschap op grond van de betrokkenheid bij andere vennootschappen of entiteiten

- in de raad van bestuur geen functie hebben uitgeoefend als niet-uitvoerend bestuurder voor meer dan drie termijnen
- geen naast familielid van een uitvoerend of gedelegeerd bestuurder zijn of van personen die zich in één van bovenstaande omstandigheden bevinden

Wanneer zulks wettelijk vereist is, past de vennootschap de criteria van artikel 524 van het Wetboek van Vennootschappen toe.

Bron: Belgische Corporate Governance Code, 2004, blz. 29

BIJLAGE II

LIJST VAN ONAFHANKELIJKHEIDSCRITERIA VOLGENS WETBOEK VAN VENNOOTSCHAPPEN

De onafhankelijke bestuurders, dienen op zijn minst te voldoen aan volgende criteria:

1. Gedurende een tijdvak van twee jaar voorafgaand aan hun benoeming, noch in de vennootschap, noch in een daarmee verbonden vennootschap of persoon zoals bepaald in artikel 11, een mandaat of functie van bestuurder, zaakvoerder, lid van het directiecomité, dagelijks bestuurder of kaderlid hebben uitgeoefend; deze voorwaarde geldt niet voor de verlening van het mandaat van onafhankelijk bestuurder
2. Geen echtgenoot of persoon met wie zij wettelijk samenwonen of bloed- of aanverwanten tot de tweede graad hebben die in de vennootschap of in een daarmee verbonden vennootschap of persoon zoals bepaald in artikel 11, een mandaat van bestuurder, zaakvoerder, lid van het directiecomité, dagelijks bestuurder of kaderlid uitoefent; of een financieel belang heeft zoals bepaald in 3.
3. a) Geen maatschappelijke rechten bezitten die één tiende of meer vertegenwoordigen van het kapitaal, van het maatschappelijk fonds of van een categorie aandelen van de vennootschap

b) Indien zij maatschappelijke rechten bezitten die een quotum van minder dan 10 % vertegenwoordigen:
 - mogen die maatschappelijke rechten samen met de maatschappelijke rechten die in dezelfde vennootschap worden aangehouden door vennootschappen waarover de onafhankelijke bestuurder controle heeft, geen tiende bereiken van het kapitaal, van het maatschappelijk fonds of van een categorie aandelen van de vennootschap

of

- mogen de daden van beschikking over deze aandelen of de uitoefening van de daaraan verbonden rechten niet onderworpen zijn aan overeenkomsten of aan eenzijdige verbintenissen die de onafhankelijke bestuurder heeft aangegaan
4. Geen relatie onderhouden met een vennootschap die van aard is hun onafhankelijkheid in het gedrang te brengen

Het benoemingscomité maakt melding van de motieven op grond waarvan de hoedanigheid van onafhankelijk bestuurder wordt toegekend.

Bron: Wetboek van Vennootschappen

BIJLAGE III

LIJST VAN DE 80 OP DE CONTINUMARKT GENOTEERDE ONDERNEMINGEN

Ackermans & van Haaren

Agfa-Gevaert

Almanij

Arinso International

Artwork Systems VV

Atenor Group

Barco

Befimmo

Bekaert

Brantano

Brederode

Carestel

CFE

Cie Bois Sauvage

CMB

Cofinimmo

Colruyt

Deceuninck

Delhaize Groep

Dexia

D'Ieteren

Docpharma

Dolmen Computer App.

Duvel Moortgat

Econocom Group

Electrabel

EVS Broadcast Equip.

Exmar

Fortis
GBL
GIMV
I.R.I.S. Groep
IBA
IBt 'B'
ICOS Vision Syst.
Immobel
Innogenetics
InBev (ex Interbrew)
Intervest Offices
Intervest Retail
IPTE
KBC
Keytrade Bank
Kinopolis Groep
Leasinvest Real Estate
Lotus Bakeries
LSG
Melexis
Mitiska
Mobistar
Nationale Portefeuillemaatschappij
Financière d'Obourg
Omega Pharma
Option
Picanol
Punch International
Quest for Growth
Quick Restaurants
Real Software
Recticel
Resilux
Retail Estates

Roularta Media
Sioen Industries
Sofina
Solvay
Solvus
Spector
Systemat
Telindus Group
Tessengerlo
Financière de Tubize
Ubizen
UCB
Umicore
Van de Velde
VPK Packaging
Warehouses De Pauw (WDP)
Wereldhave Belgium
Zenitel

BIJLAGE IV

LIJST VAN DE 34 ONDERNEMINGEN DIE DEELNAMEN AAN HET ONDERZOEK

Ackermans & van Haaren

Agfa-Gevaert

Atenor Group

Barco

Cie Bois Sauvage

CMB

Cofinimmo

Delhaize Groep

D'Ieteren

Docpharma

Fortis

GIMV

IBA

InBev

Intervest Offices

Intervest Retail

IPTE

Keytrade Bank

LSG

Mobistar

Omega Pharma

Picanol

Recticel

Retail Estates

Roularta Media

Solvus

Spector

Telindus Group

Tessenderlo

Umicore

Van de Velde

VPK Packaging Group

Warehouses De Pauw

Wereldhave Belgium

Bijlage V

Begeleidende brief bij vragenlijst

Geachte,

Ik ben Carol Ravelingien en laatstejaarsstudente TEW aan de Universiteit Gent. In het kader van mijn thesis doe ik een onderzoek rond “de invloed van diversiteit op de werking van de Raad van bestuur” bij Belgische beursgenoteerde ondernemingen. Er worden verschillende aspecten van diversiteit bekeken. De belangrijkste aspecten werden in deze vragenlijst verwerkt namelijk onafhankelijkheid, geslacht, functionele achtergrond, leeftijd en internationalisatie.

Als startpunt van mijn onderzoek beschouw ik de samenstelling van de Raad van Bestuur van de bestudeerde bedrijven op 31 december 2003. De samenstelling van uw Raad van Bestuur is opgenomen in vraag 1. Gelieve deze gegevens te controleren, te verbeteren en aan te vullen. Mijn thesis wordt begeleid door Prof. Dr. Lutgart Vandenberghe en assistent Abigail Levrau van het Instituut voor Bestuurders.

Het invullen van de vragenlijst zal slechts een 10-tal minuten in beslag nemen. Ik wens te benadrukken dat de gegevens die door middel van deze vragenlijst werden verzameld, nóóit op individuele basis gebruikt worden.

Mijn hartelijke dank alvast voor de medewerking bij dit onderzoek. Op deze manier helpt u mij een grote stap vooruit om mijn onderzoek tot een goed einde te brengen.

Gelieve deze vragenlijst vóór donderdag 21 april ingevuld terug te sturen naar het volgend adres:

Carol Ravelingien
Leemstraat 1
8573 Tiegem

Een gefrankeerde en geadresseerde envelop is bij deze vragenlijst ingesloten.

Hartelijk dank!

Vriendelijke groeten,

Carol Ravelingien

Bijlage VI

Vragenlijst

1. Uit het jaarverslag van 2003 bleek dat de Raad van Bestuur van X⁶ op **31/12/2003** uit x⁷ leden bestond. De gegevens in verband met de samenstelling worden hieronder weergegeven. Gelieve deze gegevens te **controleren**, te **verbeteren** indien ze foutief zijn en **aan te vullen** waar er nog gegevens ontbreken. Bedankt!

Naam bestuurder	Uitvoerend	Niet-uitvoerend (afhankelijk)	Niet-uitvoerend (onafhankelijk)	Geslacht	Nationaliteit	Geboortjaar

Hoeveel keer kwam de Raad van Bestuur samen in 2003?.....

2. a) De Raad van Bestuur van X bevatte op 31/12/2003 y⁸ **onafhankelijke bestuurders**. Vanuit welke overwegingen werd gekozen voor dit aantal?

(Nummer 3 overwegingen in volgorde van belang – 1=belangrijkste element, ... , 3=derde belangrijkste element)

- Wettelijke verplichting (minimum 3)
- Beter in staat de prestatie van het management te controleren dan de andere bestuurders
- Leveren belangrijke bijdrage tot de besluitvorming omwille van hun expertise
- Verlenen toegang tot grotere pool van middelen (bijvoorbeeld kapitaal, sector kennis,...)
- Objectieve visie waar de echte langetermijnbelangen van de onderneming liggen
- Andere:

- b) De Raad van Bestuur van X bevatte op 31/12/2003 z⁹ **onafhankelijke bestuurders**. Indien u onafhankelijke bestuurders zou toevoegen, vanuit welke overwegingen zou dat dan gebeuren?

(Nummer 3 overwegingen in volgorde van belang – 1=belangrijkste element, ... , 3=derde belangrijkste element)

- Wettelijke verplichting (minimum 3)
- Beter in staat de prestatie van het management te controleren dan de andere bestuurders
- Leveren belangrijke bijdrage tot de besluitvorming omwille van hun expertise
- Verlenen toegang tot grotere pool van middelen (bijvoorbeeld kapitaal, sector kennis,...)
- Objectieve visie waar de echte langetermijnbelangen van de onderneming liggen
- Andere:

⁶ 'X' is de naam van de onderneming

⁷ 'x' is het aantal bestuurders in de raad van bestuur van de onderneming

⁸ 'y' ≥ 3

⁹ 'z' is géén, 1 of 2

3. Welke impact had het opnemen van **onafhankelijke** bestuurders op de werking van uw raad van bestuur (Nummer 3 overwegingen in volgorde van belang – 1=belangrijkste element, ... , 3=derde belangrijkste element)

- Professionalisering van de informatiedoorstroming
- Hogere kwaliteit van de debatten
- Formelere vergadercultuur
- Toename van het aantal gestelde kritische vragen
- Andere:
-
-

4. Wat zijn volgens u de belangrijkste redenen voor het opnemen van **uitvoerende** bestuurders in de Raad van Bestuur? (Nummer 3 overwegingen in volgorde van belang – 1=belangrijkste element, ... , 3=derde belangrijkste element)

- Beschikken over meer informatie in verband met de behandelde materies
- Spenderen meer tijd aan belangrijke kwesties in de onderneming
- Hebben de juiste achtergrond en kennis om de behandelde materies te beoordelen
- Andere:
-
-

5. Hoe zou u de samenstelling van uw Raad van Bestuur van 31/12/2003 wijzigen om te komen tot een ideale situatie? Van welke bestuurders zou u het aandeel verhogen? (Gelieve één van de mogelijkheden aan te kruisen)

- Uitvoerende bestuurders
- Niet-uitvoerende bestuurders: afhankelijke (bijvoorbeeld: vertegenwoordiging van de aandeelhouders)
- Niet-uitvoerende bestuurders: onafhankelijke
- Niet-uitvoerende bestuurders (afhankelijke en onafhankelijke)
- De situatie op 31/12/2003 vind ik ideaal

6. Wat zijn voor u de belangrijkste redenen om vrouwen aan te stellen in uw Raad van Bestuur? (Nummer 3 overwegingen in volgorde van belang – 1=belangrijkste element, ... , 3=derde belangrijkste element)

- Nieuwe visies over behandelde kwesties / grotere diversiteit van meningen
- Verbeteren van het imago van het bedrijf bij de stakeholders
- Rolmodelfunctie voor andere vrouwen in het bedrijf (stimulans om beter te presteren)
- Goede capaciteiten en expertise van vrouwelijke kandidaten
- Familiale banden
- Andere:.....
-
-

7. Het opnemen van vrouwen in de Raad van Bestuur leidt tot een verminderde cohesie binnen de Raad van Bestuur (Gelieve één van volgende hokjes aan te kruisen)

- Helemaal niet
Akkoord
- Niet akkoord
- Neutraal
- Akkoord
- Helemaal akkoord

8. Er worden verschillende voordelen verbonden aan het toevoegen van vrouwen tot de Raad van Bestuur. Toch zien we dat er in realiteit weinig vrouwen zetelen binnen de raad van bestuur. Wat zijn volgens u de belangrijkste redenen hiervoor? (Nummer 3 overwegingen in volgorde van belang – 1=belangrijkste element, ... , 3=derde belangrijkste element)

- Het traditionele recruiterings- en selectieproces voor bestuurders
- Voorkeur van mensen voor sociale gelijkwaardigheid (mannen selecteren mannelijke kandidaten)
- Risico-aversie binnen ondernemingen (weerstand tegen verandering)
- Competente vrouwen beschikken al over voldoende bestuursmandaten
- Verantwoordelijkheden van vrouwen binnen het gezin
- Geen interesse van de kant van vrouwen voor bestuursmandaten
- Andere:.....
.....
.....

9. In de Raad van Bestuur zijn mensen met diverse competenties aanwezig. De verschillen in mening die tengevolge hiervan tot stand komen beschouw ik als positief (Gelieve één van volgende hokjes aan te kruisen)

- Helemaal niet
Akkoord
- Niet akkoord
- Neutraal
- Akkoord
- Helemaal akkoord

10. Qua functionele achtergrond en expertise zijn de huidige bestuurders van mijn Raad van Bestuur nog niet volledig complementair. Om een ideale samenstelling te bereiken moeten in de toekomst wijzigingen aangebracht worden in de samenstelling op het vlak van functionele achtergrond en expertise (Gelieve één van volgende hokjes aan te kruisen)

- Helemaal niet
Akkoord
- Niet akkoord
- Neutraal
- Akkoord
- Helemaal akkoord

11. Uit onderzoek blijkt dat het gemiddelde leeftijdsprofiel van bestuurders relatief hoog ligt. Bent u het ermee eens dat jonge bestuurders (maximum 45 jaar) ervaring en maturiteit missen om een nuttige bijdrage te kunnen leveren aan de Raad van Bestuur? (Gelieve één van volgende hokjes aan te kruisen)

Helemaal niet
Akkoord

Niet akkoord

Neutraal

Akkoord

Helemaal akkoord

12. Jonge bestuurders (maximum 45 jaar) kunnen gemiddeld genomen meer bijdragen tot de besluitvorming binnen de Raad van Bestuur dan oudere bestuurders (minimum 60 jaar) omwille van hun vernieuwende ideeën en hun eigentijdse kijk op de zaken (Gelieve één van volgende hokjes aan te kruisen)

Helemaal niet
Akkoord

Niet akkoord

Neutraal

Akkoord

Helemaal akkoord

13. Het toevoegen van jonge bestuurders (maximum 45 jaar) heeft een impact op de vergadercultuur (Gelieve één van volgende hokjes aan te kruisen)

Helemaal niet
Akkoord

Niet akkoord

Neutraal

Akkoord

Helemaal akkoord

14. Indien buitenlandse bestuurders (zouden) aanwezig zijn binnen uw Raad van Bestuur, hoe heeft (zou) dit de werking van uw Raad van Bestuur beïnvloed (beïnvloeden)? (U mag meerdere antwoorden aankruisen)

- Taal van vergaderingen wijzigen
- Taal van de aan de bestuurders verleende informatie wijzigen
- Aantal vergaderingen reduceren
- Wijziging vergadercultuur
- (Deels) overschakelen op andere vergadertechnieken (bijvoorbeeld teleconferentie,...)
- Andere:.....

Hartelijk bedankt!

Gelieve deze vragenlijst vóór donderdag 21 april ingevuld terug te sturen naar het volgend adres (Een gefrankeerde en geadresseerde envelop is bij deze vragenlijst ingesloten)

Carol Ravelingien
Leemstraat 1
8573 Tiegem