



Brussel, 14.11.2012  
SWD(2012) 349 final

**WERKDOCUMENT VAN DE DIENSTEN VAN DE COMMISSIE**  
*Bij*

**EFFECTBEOORDELING INZAKE DE KOSTEN EN BATEN VAN EEN BETER  
MAN-VROUWEVENWICHT IN DE RADEN VAN BESTUUR VAN  
BEURSGENOTEERDE ONDERNEMINGEN**

**Samenvatting**

{COM(2012) 614 final}  
{SWD(2012) 348 final}

# WERKDOCUMENT VAN DE DIENSTEN VAN DE COMMISSIE

*Bij*

## EFFECTBEOORDELING INZAKE DE KOSTEN EN BATEN VAN EEN BETER MAN-VROUWEVENWICHT IN DE RADEN VAN BESTUUR VAN BEURSGENOTEERDE ONDERNEMINGEN

### Samenvatting

#### 1. PROBLEEMSTELLING

De raden van bestuur van ondernemingen in de EU worden gekenmerkt door een voortdurende en duidelijk onevenwichtige verhouding tussen het aantal mannen en vrouwen, zoals blijkt uit het feit dat slechts 13,7% van de zetels in de raden van bestuur thans door vrouwen wordt ingenomen. Slechts 15% van de niet-uitvoerende bestuursleden in de EU is vrouw.

Het is aangetoond dat ondanks het feit dat vrouwen niet alleen over de nodige onderwijs-<sup>1</sup> en beroepskwalificaties<sup>2</sup> beschikken om te kunnen deelnemen aan de hoogste besluitvormende organen, maar daartoe ook bereid<sup>3</sup> en beschikbaar<sup>4</sup> zijn, zij vanaf het begin systematisch in het nadeel zijn ten opzichte van mannen wat betreft het doordringen tot het topmanagement. Vrouwen worden geconfronteerd met obstakels in gedrag en bedrijfscultuur wanneer zij proberen hun potentieel optimaal te benutten. De huidige gang van zaken bij het rekruteren voor bestuursfuncties wordt gekenmerkt door een hoge mate van ondoorzichtigheid, die bijdraagt tot deze obstakels en ertoe leidt dat de arbeidsmarkt voor de hoogste managementfuncties in de hele EU niet optimaal functioneert.

Het te geringe aantal vrouwen in de raden van bestuur van beursgenoteerde ondernemingen in de EU betekent een gemiste kans om het menselijk kapitaal van de EU optimaal te benutten. De positieve externe effecten waarmee een toename van het aantal vrouwen in de bestuursraden van ondernemingen gepaard gaat en die overal in de economie worden gevoeld, gaan thans immers verloren.

Ten eerste vormt het ontbreken van een evenwichtige man-vrouwverdeling in de bestuursraden van beursgenoteerde ondernemingen in de EU een gemiste kans op het niveau van de onderneming. Talrijke bedrijfsvoeringsindicatoren wijzen op de voordelen van een evenwichtiger verdeling van beide geslachten in de raad van bestuur van een onderneming. Het is al vaak aangetoond dat ondernemingen waarin de verdeling evenwichtig is,

---

<sup>1</sup> Bijna 60% van de universitair afgestudeerden is vrouw. Zie Eurostat, studenten in het hoger onderwijs (ISCED 5-6), uitgesplitst naar vakgebied en geslacht [educ\_enr15], 2009.

<sup>2</sup> Vrouwen vormen ongeveer 45% van de beroepsbevolking in de EU. Zie Eurostat, werkgelegenheid uitgesplitst naar geslacht, leeftijdsgroep en nationaliteit [lfsq\_egan], 3e kwartaal van 2011.

<sup>3</sup> Uit onderzoek blijkt dat 83% van de vrouwen in een middenkaderfunctie belangstelling heeft om verder carrière te maken. Zie [http://www.mckinsey.com/Client\\_Service/Organization/Latest\\_thinking/Unlocking\\_the\\_full\\_potential](http://www.mckinsey.com/Client_Service/Organization/Latest_thinking/Unlocking_the_full_potential).

<sup>4</sup> Vaak wordt aangenomen dat er niet genoeg gekwalificeerde vrouwen zijn, maar uit een door Europese scholen voor bedrijfskunde in 2012 opgerichte databank blijkt dat er meer dan 7000 vrouwen geschikt en beschikbaar zijn voor een zetel in een raad van bestuur van een beursgenoteerd bedrijf. Zie [http://gallery.mailchimp.com/3ad8134be288a95831cc013aa/files/2012\\_5\\_Commissioner\\_Redding\\_Initiative.pdf](http://gallery.mailchimp.com/3ad8134be288a95831cc013aa/files/2012_5_Commissioner_Redding_Initiative.pdf)

winstgevender zijn en dat de verschillen statistisch significant zijn, vooropgesteld dat het aantal vrouwen in de raad van bestuur hoog genoeg is om de gedragspatronen bij besluitvorming te kunnen beïnvloeden.

Ten tweede heeft de ondervertegenwoordiging van vrouwen negatieve gevolgen voor de hele economie, aangezien deze ondervertegenwoordiging bijdraagt tot de arbeidsparticipatiekloof tussen mannen en vrouwen in de zin van het aantal mannelijke en vrouwelijke werknemers op de verschillende niveaus van verantwoordelijkheid in ondernemingen, bijvoorbeeld in managementfuncties onder de raad van bestuur, maar ook wat betreft de totale arbeidsparticipatie van mannen en vrouwen. Dit heeft ook een effect op het verschil in salaris: vrouwen in de EU verdienen gemiddeld nog steeds 16% minder dan mannen en dat verschil is in beursgenoteerde ondernemingen nog groter. De lagere arbeidsparticipatie van vrouwen en hun lagere salaris betekenen bovendien dat het rendement van onderwijs zowel op individueel niveau als voor de samenleving lager is, wat ook gevolgen heeft voor het bruto binnenlands product van de EU.

Om de demografische uitdagingen van de EU aan te gaan, om succesvol te kunnen concurreren in een gemonialiseerde economie en om een relatief voordeel ten opzichte van derde landen te bewerkstelligen, is het essentieel dat vrouwen worden gestimuleerd om leidinggevende posities te bezetten en zo het menselijk kapitaal optimaal te benutten. Het is een noodzakelijke manier om de economische groei een nieuwe impuls te geven, zoals uiteengezet in de Europa 2020-strategie. Dit standpunt werd ook bevestigd in de openbare raadpleging, waaruit bleek dat belanghebbenden het erover eens waren dat het zowel voor de resultaten van bedrijven als voor de economische groei van belang is dat meer vrouwen topfuncties vervullen. De markten erkennen weliswaar de noodzaak en de economische voordelen van meer diversiteit op de werkvloer, maar slagen er niet in de situatie te verbeteren. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat zeer homogeen samengestelde groepen de neiging hebben om hun samenstelling te behouden doordat zij liever samenwerken met mensen uit de eigen groep dan met mensen met een andere achtergrond of van het andere geslacht.

Het feit dat er in bestuursraden te weinig vrouwen zitten, schept een vicieuze cirkel die de ondervertegenwoordiging van vrouwen in het besluitvormingsproces bestendigt. Het bestaande gebrek aan vrouwen in de top is van invloed op de attitude van een bedrijf inzake gelijke kansen en heeft een negatief effect op de bereidheid om meer vrouwen in de raad van bestuur te benoemen. Het gebrek aan vrouwelijke leden van de raad van bestuur leidt ook tot een gebrek aan goede mentoren, sponsors en rolmodellen die de doorstroming van vrouwen zouden kunnen faciliteren en vrouwen met managementpotentieel zouden kunnen voorbereiden op lidmaatschap van de raad van bestuur.

Ondanks twee aanbevelingen van de Raad (uit 1984 en 1996), verschillende wetgevings- en andere initiatieven op nationaal niveau en talrijke pogingen tot zelfregulering, is het aandeel van vrouwen in de bestuursraden van beursgenoteerde ondernemingen slechts toegenomen van iets meer dan 5% in 2003 tot 13,7% in 2012 en zal dit aandeel naar verwachting met ongeveer hetzelfde tempo oplopen tot 20,4% in 2020. Onder de belanghebbenden bestaat algemene overeenstemming over de wenselijkheid van maatregelen om sneller vooruitgang te boeken.

De divergentie van de regelgeving of het ontbreken van regelgeving op nationaal niveau kan ook een belemmering vormen voor de interne markt doordat de regels voor Europese beursgenoteerde bedrijven niet overal hetzelfde zijn. Deze verschillen kunnen leiden tot

praktische problemen voor bedrijven die grensoverschrijdend opereren en voor kandidaten voor een functie in de raad van bestuur. Dat de selectieprocedures en kwalificatiecriteria voor bestuursposities momenteel zo weinig transparant zijn, is er in de meeste lidstaten in hoge mate debet aan dat de raden van bestuur niet diverser van samenstelling zijn. Ook is het ongunstig voor de loopbaan van de potentiële bestuursleden en hun recht van vrij verkeer, alsook voor investeringsbesluiten.

## 2. SUBSIDIARITEIT EN EVENREDIGHEID

Gelijkheid van mannen en vrouwen is een van de grondbeginselen van de EU en is vastgelegd in de verdragen (artikel 3, lid 3, van het Verdrag betreffende de Europese Unie (VEU)) en het Handvest van de Grondrechten (artikel 23). Volgens artikel 8 VWEU moet de Unie er bij elk optreden naar streven de ongelijkheden tussen mannen en vrouwen op te heffen en de gelijkheid van mannen en vrouwen te bevorderen. Artikel 157, lid 3, VWEU verleent de EU het recht om maatregelen te nemen op het gebied van gelijke behandeling van mannen en vrouwen in werkgelegenheid en beroep.

De verschillen tussen de lidstaten wat betreft de vertegenwoordiging van vrouwen in de raden van bestuur van beursgenoteerde ondernemingen nemen vandaag de dag toe doordat sommige lidstaten weliswaar maatregelen nemen om de ondervertegenwoordiging van vrouwen tegen te gaan, maar andere daartoe niet bereid zijn of op weerstand stuiten. De onevenwichtige situatie in de Unie kan alleen maar worden beperkt door een gezamenlijke benadering en het potentieel voor gelijke kansen voor mannen en vrouwen, concurrentievermogen en groei kan beter worden gerealiseerd door gecoördineerde maatregelen op EU-niveau dan door nationale initiatieven waarvan de werkingssfeer, het beoogde effect en de effectiviteit uiteenlopen. Alleen een maatregel op EU-niveau kan ertoe bijdragen dat het beschikbare vrouwelijke talent optimaal wordt benut. **Een initiatief op dit gebied op het niveau van de EU zou dus volledig in overeenstemming met het subsidiariteitsbeginsel zijn.**

Er is slechts reden tot maatregelen op EU-niveau wanneer die maatregelen absoluut noodzakelijk zijn om een einde te maken aan de aanhoudende ondervertegenwoordiging van vrouwen. De wetgevingsmaatregel zal dus tijdelijk van aard zijn, wat nog eens bevestigt dat zij met het subsidiariteitsbeginsel in overeenstemming is.

**De voorgestelde maatregel is in overeenstemming met het beginsel van evenredigheid** aangezien de maatregel zich beperkt tot het vaststellen van gemeenschappelijke doelstellingen en beginselen. Met het oog op minimale harmonisatie krijgen de lidstaten voldoende vrijheid om te bepalen hoe deze gemeenschappelijke doelstellingen het beste kunnen worden verwezenlijkt in hun nationale context. Een bindende EU-maatregel belet bedrijven niet om de meest geschikte leden in hun raad van bestuur te benoemen. De maatregel voldoet volledig aan de eisen die de relevante jurisprudentie van het Hof van Justitie van de Europese Unie op het gebied van positieve discriminatie stelt en die specifiek bedoeld zijn om te voldoen aan het evenredigheidsbeginsel.

## 3. DOELSTELLINGEN

De **algemene doelstellingen** bestaan in het bevorderen van een evenwichtige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in de economische besluitvorming en het optimaal benutten van het in Europa beschikbare talent voor een evenwichtiger man-vrouwverdeling in de bestuursraden van ondernemingen, wat bijdraagt tot het verwezenlijken

van de Europa 2020-doelstellingen. Met betrekking tot de onderliggende elementen van het probleem kunnen twee **specifieke doelstellingen** worden bepaald: i) het terugdringen van de belemmeringen voor vrouwen om bestuursposities te bekleden en ii) het verbeteren van het ondernemingsbestuur en de bedrijfsprestaties. De daaruit voortvloeiende operationele doelstelling is een gemeenschappelijk streefcijfer voor een evenwichtige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in de raden van bestuur van beursgenoteerde ondernemingen. Dit doel moet eind 2020 zijn verwezenlijkt.

#### **4. BELEIDSOPTIES**

Na geconstateerd te hebben dat minimale harmonisatie van maatregelen nodig is om de diversiteit in de raden van bestuur te vergroten, zijn verschillende beleidsopties geanalyseerd, waarbij rekening is gehouden met de beginselen van subsidiariteit en evenredigheid en met de samenhang met het EU-Handvest van de Grondrechten (hierna "het Handvest" genoemd) en andere beleidsterreinen van de Commissie. Dit komt tot uitdrukking in het feit dat alle beleidsopties een beperkt toepassingsgebied zouden hebben en gedurende een beperkte tijd zouden gelden. Het initiatief zou alleen van toepassing zijn op beursgenoteerde ondernemingen en er wordt expliciet een uitzondering gemaakt voor kleine en middelgrote ondernemingen. Beursgenoteerde ondernemingen zijn zeer zichtbaar en zijn cruciaal voor de economie. Bovendien zijn vrouwen in de raden van bestuur van deze ondernemingen het minst goed vertegenwoordigd in vergelijking met de andere onderzochte categorieën.

Als werkhypothese wordt in de geselecteerde opties uitgegaan van een streefpercentage van 40%. Dit percentage houdt het midden tussen de kritische massa die nodig is voor een duurzaam effect (30%) en volledig evenwicht (50%). Door tot 2020 de tijd te geven om aan de doelstelling te voldoen, kan het aantal vrouwen in de raden van bestuur in de hele EU op geharmoniseerde wijze toenemen, rekening houdend met de verschillende Ausgangssituaties van de lidstaten.

##### **4.1. Optie 1: status-quo**

Deze optie vergt geen nieuwe maatregelen op EU-niveau, maar betekent dat de huidige situatie wordt voortgezet.

##### **4.2. Optie 2: juridisch niet-bindende optie**

Deze optie bestaat in een niet-bindende aanbeveling aan de lidstaten om passende maatregelen te nemen om ervoor te zorgen dat tegen 2020 de raden van bestuur van ondernemingen voor minstens 40% uit mannen en minstens 40% uit vrouwen bestaan en is gericht op zowel uitvoerende als niet-uitvoerende bestuurders van beursgenoteerde ondernemingen in de EU.

##### **4.3. Optie 3: juridisch bindende minimumoptie – doelstelling uitsluitend ten aanzien van niet-uitvoerende bestuursleden**

Deze optie houdt in dat in de raden van bestuur van beursgenoteerde ondernemingen in de EU tegen 2020 beide geslachten voor minimaal 40% vertegenwoordigd moeten zijn onder de niet-uitvoerende bestuurders. De maatregel zou niet gelden voor kleine en middelgrote ondernemingen en zou tijdelijk van aard zijn, evenals de volgende twee opties.

#### **4.4. Optie 4: juridisch bindende tussenoptie – doelstelling met betrekking tot niet-uitvoerende bestuurders plus flexibele doelstelling met betrekking tot uitvoerende bestuurders**

Naast de doelstelling van 40% voor niet-uitvoerende bestuurders bevat deze optie de verplichting om een flexibele doelstelling vast te stellen voor uitvoerende bestuurders. Deze doelstelling mag door de beursgenoteerde ondernemingen zelf worden bepaald naargelang van hun specifieke situatie.

#### **4.5. Optie 5: juridisch bindende maximumoptie – doelstellingen met betrekking tot zowel uitvoerende als niet-uitvoerende bestuurders**

Deze optie houdt in dat tegen 2020 de raden van bestuur van beursgenoteerde ondernemingen in de EU voor minstens 40% uit vrouwen en minstens 40% uit mannen moeten bestaan, zowel wat uitvoerende als niet-uitvoerende bestuurders betreft.

### **5. EFFECTBEOORDELING**

#### **5.1. Beoordeling van optie 1**

Als geen nieuwe maatregelen worden getroffen, zullen zowel de algemene als de specifieke doelstellingen traag worden verwezenlijkt, aangezien het **percentage vrouwen** in de raad van bestuur naar verwachting in 2020 20,84% zal bedragen. Deze optie heeft dan ook verwaarloosbare gevolgen voor de **sociale rechten en de grondrechten**, of zelfs geen gevolgen voor de grondrechten wat het EU-niveau betreft, aangezien het Handvest van de Grondrechten volgens artikel 51, lid 1, niet van toepassing is op maatregelen van de lidstaten die niet het recht van de Unie ten uitvoer brengen.

Het effect op de **arbeidsparticipatiekloof tussen mannen en vrouwen** zou zeer beperkt zijn, gezien de waarschijnlijkheid dat er nog steeds meer dan vier keer zo veel mannen als vrouwen in de raad van bestuur zouden zitten en dat er meer dan twee keer zo veel mannelijke als vrouwelijke managers zouden zijn. Het **salarisverschil tussen mannen en vrouwen** in beursgenoteerde ondernemingen zou 23,72% bedragen; het **onderwijsrendement** zou 18,2% bedragen voor individuele personen en 22,11% voor de publieke sector. De **bedrijfsprestaties** zouden voor beursgenoteerde ondernemingen in de EU-27 naar verwachting een rendement op eigen vermogen (hierna “ROE” genoemd) opleveren van gemiddeld 10,78%.

Handhaving van de status quo leidt niet tot veranderingen in **investeringen** of in de **administratieve belasting**, dus de kosten daarvan worden nihil geacht.

#### **5.2. Beoordeling van optie 2**

Aangezien deze optie niet bindend is, zullen waarschijnlijk alleen lidstaten waar dit vraagstuk momenteel speelt, overgaan tot maatregelen. Gezien de ervaringen in het verleden, zal een aanbeveling slechts beperkt effect hebben. Het **percentage vrouwen** in de raad van bestuur zal in 2020 naar verwachting 23,57% bedragen, een kleine stijging van 2,73 procentpunt ten opzichte van optie 1. Het effect op **sociale rechten en grondrechten** zou tamelijk gering zijn, omdat deze optie tot minimale voordelen zou leiden wat betreft gelijkheid van mannen en vrouwen. Wanneer de aanbeveling wordt opgevolgd en haar doel bereikt, te weten meer vrouwen in de raad van bestuur en daarmee verkleining van de kloof tussen mannen en vrouwen, zou zij bijdragen tot de bevordering van gelijkheid van mannen en vrouwen en de in

de artikelen 15 (vrijheid van beroep en recht om te werken) en 23 (gelijkheid van mannen en vrouwen) van het Handvest neergelegde rechten. Voor zover optreden van de lidstaten ter uitvoering van een aanbeveling moet worden beschouwd als het ten uitvoer brengen van recht van de Unie in de zin van artikel 51, lid 1, van het Handvest, moeten de lidstaten ervoor zorgen dat de negatieve gevolgen voor de rechten van de artikelen 16 (vrijheid van ondernemerschap) en 17 (recht op eigendom) zo veel mogelijk beperkt blijven.

Deze optie zou een bescheiden positief **spill-overeffect** hebben **op de rest van de economie** in de zin van een verkleining van de arbeidsparticipatiekloof tussen mannen en vrouwen en het verschil in beloning tussen mannen en vrouwen en een toename van het gemiddelde opleidingsrendement. De lichte stijging van het aantal vrouwelijke uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders zal naar verwachting een bescheiden effect hebben op de algemene **bedrijfsvoering**. De toename van de **bedrijfsprestaties** in de zin van het ROE wordt voorzichtig geschat op 0,67% ten opzichte van de uitgangssituatie, wat tot een extra nettowinst voor beursgenoteerde ondernemingen leidt van ongeveer 4 miljard euro.

Investeringskosten doen zich alleen voor in de lidstaten die de aanbeveling opvolgen en, in geval van niet-bindende nationale maatregelen, alleen voor bedrijven die er gehoor aan geven. Daarvan uitgaande worden de totale jaarlijkse **investeringskosten** in de EU geschat op 3,7 miljoen euro voor 2017-2020 en 651 800 euro voor 2021-2030. De gemiddelde jaarlijkse **administratieve belasting** in verband met de verplichting voor alle betrokken bedrijven om verslag uit te brengen over de samenstelling van hun raad van bestuur wordt geschat op 115 000 euro. Ervan uitgaande dat alle lidstaten die maatregelen nemen, ook toezicht houden op de vorderingen, zouden de totale jaarlijkse kosten voor het **toezicht** naar schatting gemiddeld 93 000 euro bedragen.

### 5.3. Beoordeling van optie 3

Ervan uitgaande dat de doelstelling volledig wordt verwezenlijkt, zou deze optie leiden tot een toename van het **percentage vrouwen** in de raad van bestuur tot 32,58% in 2020, een flinke stijging van 11,74% procentpunten ten opzichte van optie 1. Doordat het aantal vrouwelijke niet-uitvoerende bestuursleden zou stijgen tot 40%, zou deze optie een aanzienlijke invloed hebben op **de sociale rechten en de grondrechten**. De bijkomende voordelen van gelijke kansen voor mannen en vrouwen zouden dan ook veel groter zijn en breder worden waargenomen. Deze optie zou duidelijk een positieve invloed hebben op de gelijkheid van mannen en vrouwen en de in de artikelen 15 en 23 van het Handvest neergelegde rechten. Hoewel deze optie ook een beperking inhoudt van de rechten van de artikelen 16 en 17, doordat bedrijven niet langer volledig zelf mogen bepalen wie wordt aangewezen als manager of toezichthouder, is er een bescherming ingebouwd doordat er voldoende vrijheid is in de keuze van de best gekwalificeerde bestuursleden, want het instrument betreft alleen de samenstelling van de raad van bestuur in zijn geheel. Deze optie geldt alleen voor niet-uitvoerende leden en vormt dus een relatief kleine beperking doordat hiermee geen taken in verband met het dagelijks beheer zijn gemoeid. Als bedrijven geen even geschikte vrouw voor een bestuursfunctie kunnen vinden, hoeven zij niet aan de doelstelling te voldoen.

Deze optie zou een positief **spill-overeffect** hebben **op de rest van de economie** in de zin van een verkleining van de arbeidsparticipatiekloof tussen mannen en vrouwen en het verschil in beloning tussen mannen en vrouwen en een toename van het gemiddelde opleidingsrendement. Zij zou een aanzienlijk positief effect op de **bedrijfsvoering** hebben, en met name merkbaar zijn qua bestuursdynamiek. De **bedrijfsprestaties** zouden vooral

aanzienlijk profiteren van de toename van het aantal vrouwen, aangezien deze optie een aanzienlijk hogere **nettowinst** impliceert dan optie 2: het netto-inkomen van beursgenoteerde bedrijven zou met ongeveer 15,7 miljard euro toenemen, en dat is nog een voorzichtige schatting. Het gemiddelde ROE zou naar verwachting met 2,61% toenemen in vergelijking met de uitgangssituatie.

Met deze optie zou het beschikbare talent optimaal worden benut; zij vergt in totaal 16,6 miljoen euro aan totale jaarlijkse **investeringen** voor 2017-202 en 3 miljoen euro voor 2021-2030. Daarnaast behelst deze optie een totale jaarlijkse **administratieve belasting** van 124 000 euro voor de verslaglegging door bedrijven en 100 000 euro aan jaarlijkse kosten voor de lidstaten in verband met het **toezicht** op de vorderingen.

#### 5.4. Beoordeling van optie 4

De impact wat betreft de niet-uitvoerende bestuursleden is gelijk aan die van optie 3. Wat betreft de flexibele doelstelling voor uitvoerende bestuursleden wordt aangenomen dat elk bedrijf één mannelijke bestuurder zou vervangen door een vrouw (en dat de totale omvang van de raad van bestuur niet verandert). Dit zou leiden tot een aanzienlijke toename van het **percentage vrouwen** onder niet-uitvoerende bestuursleden tot 34,11% in 2020, wat bijna een verdubbeling betekent van het aantal vrouwelijke uitvoerende bestuursleden en een stijging van het totale aantal met 13,27 procentpunten ten opzichte van optie 1. Dit komt doordat naast de toename tot 40% voor niet-uitvoerende bestuurders het percentage vrouwen onder de uitvoerende bestuurders zou toenemen tot 14,44%. Evenals optie 3 zou deze optie ook een aanzienlijke invloed hebben op **de sociale rechten en de grondrechten**, want de met de gelijkheid van mannen en vrouwen gepaard gaande voordelen zouden hetzelfde zijn. Het positieve effect op de rechten van de artikelen 15 en 23 van het Handvest zou bij deze optie nog iets groter zijn dan bij optie 3, omdat bedrijven worden aangemoedigd meer vrouwen als uitvoerend bestuurslid te benoemen, waardoor meer vrouwen toegang krijgen tot de hoogste managementfuncties. De negatieve gevolgen voor de rechten van de artikelen 16 en 17 worden bij optie 4 niet groter, aangezien elk bedrijf zijn eigen doelstelling en ambities mag bepalen.

Deze optie zou een aanzienlijk positief **spill-overeffect** hebben **op de rest van de economie** in de zin van een verkleining van de arbeidsparticipatiekloof tussen mannen en vrouwen en het verschil in beloning tussen mannen en vrouwen en een toename van het gemiddelde opleidingsrendement. De **bedrijfsvoeringsindicatoren** zouden bij deze optie een duidelijk beter resultaat aangeven. Ook de **bedrijfsprestaties** zouden aanzienlijk verbeteren. De **nettowinst** voor beursgenoteerde bedrijven zou nog meer stijgen, namelijk naar verwachting met 23,7 miljard euro op basis van een voorzichtige schatting, aangezien het gemiddelde ROE naar verwachting zal toenemen met 2,92% ten opzichte van de uitgangssituatie.

Bij deze optie bedragen de totale jaarlijkse **investeringskosten** voor 2017-2020 18,3 miljoen euro en 3,5 miljoen euro voor 2021-2030. Deze kosten zijn niet gering, maar toch zeer bescheiden gezien de genoemde voordelen voor bedrijven, nog los van de macro-economische voordelen. De kosten van de **administratieve belasting** voor bedrijven en van het **toezicht** voor de lidstaten zouden hetzelfde zijn als bij optie 3, respectievelijk 124 000 en 100 000 euro, aangezien optie 4 geen aanvullende verplichtingen inhoudt ten opzichte van optie 3.



## 5.5. Beoordeling van optie 5

Deze optie, mits volledig uitgevoerd, is veruit het meest doeltreffend om het aantal vrouwen in de raad van bestuur te vergroten. Het **percentage vrouwen** zal dan in 2020 40% bedragen, zowel voor uitvoerende als voor niet-uitvoerende bestuursleden (in vergelijking met optie 1 leidt de toename van 19,16 procentpunten op het niveau van de raad van bestuur tot een stijging van 32,19 en 15,25 procentpunten voor uitvoerende en niet-uitvoerende bestuursleden). Deze optie heeft een zeer groot effect op **de sociale rechten en de grondrechten**, want de met de gelijkheid van mannen en vrouwen gepaard gaande voordelen zouden aanzienlijk zijn. Deze optie zou de meest verstrekkende en meest duurzame verandering in de management- en bedrijfscultuur teweeg brengen en de positie van vrouwen op de arbeidsmarkt het krachtigst positief beïnvloeden. Daarentegen zou de beperking van de in de artikelen 16 en 17 van het Handvest neergelegde rechten groter zijn als hierdoor de keuzemogelijkheden bij de benoeming van uitvoerende bestuursleden, die verantwoordelijk zijn voor het dagelijks beheer van een onderneming en de belangrijkste zakelijke transacties, zouden worden begrensd. Deze beperking lijkt evenwel in verhouding te staan tot het doel van gelijke kansen voor mannen en vrouwen, een beginsel dat zowel in het Handvest als in de Verdragen wordt erkend. De beperking kan daarnaast worden verzacht doordat bedrijven niet aan de doelstelling hoeven te voldoen als ze geen even geschikte kandidaten van het ondervertegenwoordigde geslacht kunnen vinden, bijvoorbeeld in sectoren waar het aantal vrouwen onder werknemers en managers uitzonderlijk laag is en waar bestuursfuncties specifieke deskundigheid en ervaring in die sector vereisen. Wanneer beleidsmakers voor deze optie kiezen, moeten zij bewust rekening houden met de mate waarin de grondrechten van de aandeelhouders worden beperkt.

Deze optie zou een zeer aanzienlijk positief **spill-overeffect** hebben **op de rest van de economie** in de zin van een verkleining van de arbeidsparticipatiekloof tussen mannen en vrouwen en het verschil in beloning tussen mannen en vrouwen en een toename van het gemiddelde opleidingsrendement. Ook de impact op de **bedrijfsvoering** zou zeer positief zijn en wat betreft de **bedrijfsprestaties** zou het ROE met 3,95% stijgen ten opzichte van de uitgangssituatie. De nettowinst van beursgenoteerde ondernemingen zou hierdoor volgens een voorzichtige schatting met ongeveer 23,7 miljard euro toenemen.

De totale jaarlijkse **investeringskosten** in de EU voor de periode 2017 – 2020 zouden 26,5 miljoen euro belopen, waarna de kosten zouden afnemen tot 5 miljoen euro over de periode 2021 – 2030. Deze kosten zijn niet gering, maar toch tamelijk bescheiden gezien de genoemde voordelen voor bedrijven, nog los van de macro-economische voordelen. De **administratieve belasting** voor ondernemingen en de kosten inzake **toezicht** voor de lidstaten zouden dezelfde zijn als bij de opties 3 en 4, respectievelijk 124 000 en 100 000 euro per jaar.

## 6. VERGELIJKING VAN DE OPTIES

Alle opties zullen de voornaamste oorzaken van het probleem aanpakken en verminderen in verschillende mate de vicieuze cirkel die vrouwen belet tot de raad van bestuur van een ondernemingen toe te treden, of doorbreken deze cirkel zelfs. Uit een vergelijking van de opties blijkt dat (i) bindende maatregelen de beleidsdoelstellingen doeltreffender verwezenlijken dan niet-bindende maatregelen, (ii) maatregelen die zowel op uitvoerende als niet-uitvoerende bestuursleden zijn gericht meer effect sorteren dan maatregelen die alleen op een van beide groepen betrekking hebben en (iii) bindende maatregelen meer

maatschappelijke en economische voordelen met zich brengen dan niet-bindende maatregelen.

Tegelijkertijd brengen bindende maatregelen relatief gezien hogere kosten en zwaardere administratieve lasten met zich mee, maar deze blijven bescheiden gelet op de te verwachten economische voordelen. De mate van doeltreffendheid van de verschillende opties heeft rechtstreeks te maken met de mate waarin de rechten van de ondernemingen en de aandeelhouders als eigenaars in het gedrang komen. Vergeleken met een niet-bindende maatregel met een concreet doch beperkt effect, zou een bindend instrument met minimumvereisten voor de samenstelling van een bestuur veel sterker bijdragen tot de verwezenlijking van de beleidsdoelstellingen. Hoewel alle opties qua gevolgen voor de grondrechten te rechtvaardigen en in overeenstemming met het evenredigheidsbeginsel zijn, gezien de legitimiteit van de beleidsdoelstellingen en de ingebouwde waarborgen, zouden de opties die bindende doelstellingen vaststellen voor uitvoerend bestuurders, die rechtstreeks verantwoordelijk zijn voor het operationele dagelijks beheer van een onderneming, de grootste positieve effecten hebben, maar ook tot de grootste inbreuk leiden.

Welke optie gekozen wordt, zal afhangen van de vraag of de grotere sociaal-economische voordelen van bindende maatregelen de met die maatregelen gepaard gaande hogere kosten en de grotere inbreuk op de grondrechten kunnen rechtvaardigen en of niet de voorkeur moet worden gegeven aan niet-bindende maatregelen omdat deze weliswaar minder sociaal-economische voordelen opleveren en niet zo effectief bijdragen tot het verwezenlijken van de beleidsdoelstellingen, maar de uitoefening van de grondrechten minder beperken. Bij de keuze tussen de diverse opties zal zorgvuldig rekening worden gehouden met de standpunten van de belanghebbenden.

De administratieve belasting is naar verwachting bij alle opties minimaal, aangezien zij alleen van toepassing zijn op beursgenoteerde ondernemingen waarvan verwacht wordt dat zij bestaande rapportagemechanismen kunnen gebruiken om de lidstaten de nodige informatie over de naleving van hun verplichtingen te verstrekken. Bij de eerste toetsing van de beleidsopties, zijn de opties die een te grote administratieve belasting met zich meebrachten, al in een vroeg stadium verworpen.

## **7. REGELINGEN VOOR TOEZICHT EN EVALUATIE**

Bij een juridisch bindende maatregel op EU-niveau (opties 3-5) moeten de lidstaten nagaan of beursgenoteerde ondernemingen de doelstellingen halen en aan de Commissie verslag uitbrengen over de stand van zaken van de uitvoering op nationaal niveau. De Commissie gaat op haar beurt na of het juridisch bindende instrument op de juiste wijze is omgezet en uitgevoerd door de lidstaten. De Commissie brengt vervolgens regelmatig verslag uit aan het Europees Parlement en de Raad over de geboekte vooruitgang. Het is de bedoeling dat het juridisch bindende EU-instrument beperkt wordt in de tijd, wat betekent dat het na een aantal jaar wordt ingetrokken als voldoende vooruitgang is geboekt en realistisch kan worden aangenomen dat de opwaartse trend van het aantal vrouwen op economische besluitvormingsposities doorzet nadat de EU-maatregel is beëindigd.