

# BACKGROUND REPORT

PRAGUEPRAŽSKÝ  
STUDENTSTUDENTSKÝ  
SUMMIT



**EU**

**Povinné kvóty pro obsazování žen do  
vedení firem**



## 1. O co jde v navrhované směrnici?

V listopadu 2012 navrhla Evropská komise směrnici o zlepšení genderové vyváženosti mezi nevýkonnými členy správní rady společností kotovaných na burzách. Návrh si můžete přečíst [ZDE](#). Podívejme se na zásadní prvky, ze kterých se návrh směrnice skládá.

### 1.1. 40% zastoupení žen

Směrnice stanoví minimální cíl, kterým je čtyřicetiprocentní podíl nedostatečně zastoupeného pohlaví ve vedení firem. Nejedná se ale o násilnou kvótu, která k nějakému datu donutí podniky vyměnit mužské členy za ženské. Jedná se pouze o jakýsi kvantitativní cíl, kterého je možné dosáhnout různými cestami. Důležité je, že kvalifikace a zásluhy zůstanou i nadále klíčovými kritérii pro výběr na pozice v řídicích orgánech. Navrhovaná směrnice stanoví minimální harmonizaci požadavků na správu a řízení společnosti, přičemž rozhodnutí o jmenování pracovníků budou muset být založena na objektivních kvalifikačních kritériích. Právní pojistky v opatřeních zajistí, že nebude docházet k bezpodmínečné a automatické podpoře nedostatečně zastoupeného pohlaví. V souladu s tímto návrhem se ale upřednostní stejně kvalifikovaná osoba méně zastoupeného pohlaví – pokud ovšem objektivní posouzení, které zohlednilo všechna kritéria týkající se konkrétních kandidátů, nerozhodlo ve prospěch kandidáta opačného pohlaví. Vedle použití tohoto základního preferenčního pravidla bude na každém konkrétním podniku, jakou strategii pro dosažení cíle zvolí. Může se jednat o nenásilná opatření typu genderově senzitivní inzerce, výběrová komise složená z žen i z mužů, nebo vytváření takzvaných talent poolů (koordinované monitorování talentů v určité oblasti, např. ve financích).<sup>9</sup> Také je důležité zmínit, že směrnice vůbec nepracuje s termínem „upřednostňování žen“, ale „upřednostňování méně zastoupeného pohlaví“. Může se tedy v určitých případech jednat i o podporu mužů.

### 1.2. Pouze dozorčí rady

Všechny organizační systémy řídicích a dozorčích orgánů rozlišují mezi členy představenstva (neboli výkonnými členy správní rady), kteří se účastní každodenního řízení společnosti, a členy dozorčí rady (neboli nevýkonnými členy správní rady), kteří se každodenního řízení společnosti neúčastní, nýbrž vykonávají dozorčí funkci. Kvantitativní cíle uvedené v této směrnici by měly platit pouze pro členy dozorčí rady (nevýkonné členy správní rady). Mezi důvody, proč tomu tak je, patří například potřeba minimalizovat zasahování účinků směrnice do každodenního řízení společnosti. Zároveň je tento aspekt důležitý pro ty oblasti hospodářství, ve kterých jsou osoby určitého pohlaví mezi pracovníky obzvláště nedostatečně zastoupeny. V takovém případě je nutné hledat kvalifikované kandidáty mimo obor. Protože nevýkonní členové správní rady vykonávají pouze dozorčí funkce, je snazší zaměstnat kvalifikované kandidáty, kteří nepůsobí v dané společnosti, a často ani v konkrétním odvětví, ve kterém společnost podniká.<sup>4</sup>

### 1.3. „Flexi kvóta“

Součástí návrhu je také doplňkové opatření, tzv. „flexi kvóta“. Rozumí se tím povinnost kotovaných společností, aby si samy stanovily individuální samoregulační cíle, pokud jde o zastoupení obou pohlaví mezi výkonnými členy správní rady (v představenstvech).



V případě výkonných funkcí tedy nejde o jasně stanovenou kvótu, pouze o tlak na podniky, aby i na této úrovni řízení podnikaly kroky směrem k genderové vyváženosti. Společnosti budou každoročně reportovat svůj postup v této oblasti.<sup>4</sup>

### 1.4. Časový rozměr

Cíle má být dosaženo do roku 2020, respektive do roku 2018 v případě společností, jež jsou veřejnými podniky (tedy veřejný sektor v nich má dominantní podíl). Navrhovaná opatření by měla být dočasná – jejich platnost by vypršela v roce 2028, kdy se očekává, že bude vyrovnaného zastoupení obou pohlaví dosaženo.<sup>10</sup>

### 1.5. Kterých firem se to týká?

Směrnice se vztahuje na všechny firmy, jejichž cenné papíry jsou obchodované na trhu některého z členských států. Vyloučeny z účinnosti směrnice jsou ale malé a střední podniky (méně než 250 zaměstnanců, roční obrat menší než 50 mil. EUR). Celkem se podle směrnice bude muset řídit něco přes 5000 společností. Směrnice také ještě ponechává volnost členským státům, že mohou stanovit, aby se směrnice nevztahovala na společnosti, ve kterých není zaměstnáno ani 10% méně zastoupeného pohlaví.

### 1.6. Sankce

Členské státy budou rovněž muset stanovit přiměřené a odrazující sankce pro společnosti, které budou jednat v rozporu s navrhovanou směrnicí. Sankce mají být účinné, přiměřené a odrazující, a mohou zahrnovat např. správní pokuty nebo rozhodnutí soudu o neplatnosti jmenování osoby do funkce.<sup>9</sup>

### 1.7. Existující opatření

Pokud některé členské státy zavedly opatření pro zajištění vyváženějšího zastoupení žen a mužů mezi členy v řídicích a dozorčích orgánech společností ještě předtím, než tato směrnice vstoupila v platnost, potom jim bude umožněno uplatňovat tato opatření, pokud mohou prokázat, že jejich pomocí lze dosáhnout stanoveného cíle.<sup>5</sup>

## 2. Kontext směrnice

Jen zhruba jeden ze sedmi členů řídicích orgánů velkých společností je ženského pohlaví (13,7%). To je jen velmi malé zlepšení oproti stavu v roce 2010 (11,8%). Tímto tempem by větší rovnováhy pohlaví při rozhodování o směřování firem dosáhla Evropa nejdříve za 40 let. Mimochodem, toto procento se v různých částech světa velmi liší - 16% v USA, 11% v Austrálii, 6% v Číně, 1% v Japonsku.<sup>8</sup>

EU má pravomoc k vypracování právních předpisů týkajících se rovnosti žen a mužů již od roku 1957. Doporučení Rady ohledně prosazování vyváženého zastoupení mužů a žen v rozhodovacím procesu pocházejí z let 1984 a 1996. Evropský parlament kromě toho v několika usneseních během posledních dvou let požadoval právně závazné kvóty na úrovni EU.<sup>5</sup> V březnu 2011 Viviane Reding (místopředsedkyně EK) vyzvala společnosti, aby se dobrovolně zapojily podpisem „Women on the Board Pledge of Europe“.<sup>6</sup> Jen 24 společností podepsalo.

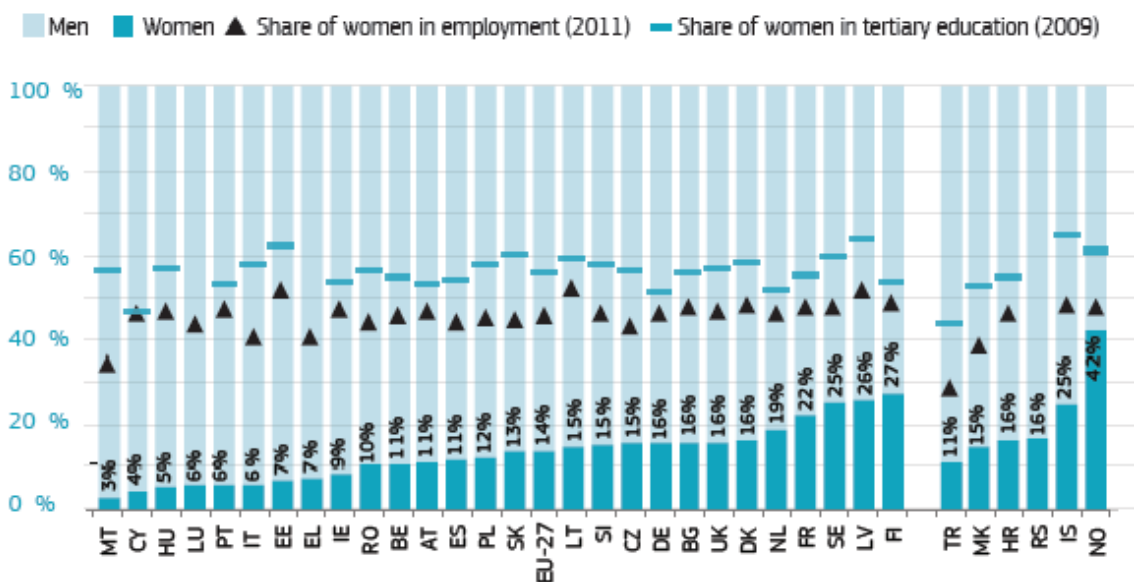


## Povinné kvóty pro obsazování žen do vedení firem

V Evropském paktu pro rovnost žen a mužů 2011–2020, který byl přijat v březnu 2011, Rada uznala, že politika rovnosti žen a mužů je pro hospodářský růst a konkurenceschopnost zásadní. Ovšem z dat zveřejněných Komisí v březnu 2012 vyplynulo, že řídicí a dozorčí orgány společností v celé EU v současnosti v podstatě ovládá jedno pohlaví. Mezi jednotlivými zeměmi existují rovněž velké rozdíly: v řídicích a dozorčích orgánech největších finských společností jsou ženy zastoupeny 27 %, v Lotyšsku 26 %, ale na Maltě jsou ženy zastoupeny pouze 3 % a na Kypru 4 %. Pokrok je viditelný pouze v zemích, které pro řídicí a dozorčí orgány společností zavedly závazné právní předpisy. Podíl žen, které jsou členy řídicích a dozorčích orgánů společností, roste jen velmi pomalu, během posledních let ročně průměrně jen o 0,6 procentního bodu. Francie, která zavedla zákonem stanovené kvóty v lednu 2011, představuje sama více než 40 % celkových změn zaznamenaných v celé EU od října 2010 do ledna 2012.<sup>4</sup>

Pomalý vývoj na poli této problematiky v EU vedl k tomu, že jedenáct členských států prosadilo vlastní legislativu na podporu žen (Belgie, Francie, Itálie, Nizozemsko, Španělsko, Portugalsko, Dánsko, Finsko, Řecko, Rakousko, Slovinsko). Státy přijaly různé typy legislativy. Od „comply or explain“ modelu („dodrž pravidla nebo vysvětli, proč jsi porušil“) až po přímé peněžní sankce.<sup>5</sup> Francie, Itálie a Belgie zavedly právě kvóty se sankcemi, kvóty bez sankcí aplikovaly Nizozemsko a Španělsko. Kvóty pouze pro státní společnosti nastavily například Dánsko, Řecko, Finsko nebo Rakousko.<sup>8</sup>

**Figure 1 – Women and men on the boards of the largest listed companies, January 2012**



Source: European Commission, Database on women and men in decision-making and Eurostat, Labour Force Survey.  
Note: Data on share of employment not available for RS; data on tertiary education not available for LU, EL and RS.

Graf 1. Procenta zastoupení žen v řídicích orgánech podle členských států.<sup>8</sup>



### 3. Nejčastěji diskutované souvislosti zavedení kvót

Pojďme se podívat na argumentaci, proč by mělo být zavedení kvót pro zastoupení žen ve vedení soukromých společností pro společnost přínosné. Kromě často vysolovaného názoru, že „je to přece obecně spravedlivější“, existují především dvě roviny argumentace.

1) *Ženy mají na trhu práce skutečně těžší situaci a nečelí rovným podmínkám při soutěži na něm.<sup>1</sup>*

Pro tento názor silně hovoří některá fakta. Například - přes 91% výkonných pozic ve vedení společností je obsazeno muži. Velká část žen, a to i těch, kterým se podařilo na vyšší pozice dostat, hovoří o tzv. „skleněném stropu“ - na první pohled neviditelných překážkách v kariérním postupu ženy, a o existujících generových stereotypch v procesech vybírání řídicích pracovníků. Existenci takových překážek potvrzují neúspěšné snahy mnoha iniciativ na všech úrovních společnosti, které se v posledních letech pokoušely o zlepšení postavení žen na trhu práce.<sup>4</sup> Zajímavé je, že na základě průzkumu zveřejněného EU si 76% jejích obyvatel myslí, že byznys je veden muži, kteří dostatečně ženám nevěří.<sup>7</sup> V průzkumu mezi lety 2009 a 2011 došlo dokonce ke zvýšení subjektivního vnímání existence „skleněných stropů“. V tomto kontextu je na místě zmínit, že 88% Evropanů věří, že by bylo dobré, kdyby ženy byly rovně zastoupeny ve vedení společností. Pokud jde ovšem o způsob, více Evropanů (31%) věří, že by se situace měla vyřešit samoregulací firem než nastavením právně závazných kvót (26%). Pokud by ovšem v legislativě byla podmínka, že ženy budou preferovány pouze v případě, že u obou kandidátů je kvalifikace a způsobilost k výkonu práce stejná, 75 % Evropanů souhlasí.<sup>7</sup>

2) *„Více žen ve vedení firem znamená větší efektivitu jejich fungování.“*

Diverzita a rozmanitost jsou akcelerátorem hospodářského růstu. Dokazují to studie jako „Women on Boards“, zveřejněna Evropskou komisí (zohledňuje komerční analýzy McKinsey, Deutsche Bank nebo Credit Suisse). Prezentuje mimo jiné tyto ekonomické argumenty:<sup>8</sup>

- 1) Vedení firem, které je genderově vyvážené, dokáže s větší pravděpodobností identifikovat a kontrolovat všechna rizika. Mimo jiné z tohoto důvodu je také schopno dosahovat lepších hospodářských výsledků.
- 2) Studie ukazují, že okolo 70% spotřebitelských rozhodnutí na světě dělají ženy. Z pozice ve vedení firmy dokážou tedy lépe identifikovat potřeby trhu.
- 3) Ve firmách s větším podílem žen ve vedení se více dodržuje manažerská etika a lépe fungují komunikační kanály napříč firmou a různými úrovněmi rozhodování.
- 4) Rovné podmínky pro kariérní postup mužů i žen povedou k plnému využití talentu, který naše společnost má. Okolo 60% absolventů vysokých škol jsou ženy, není výhodné jim znemožňovat tohoto vzdělání plně využít. Navíc by se zlepšila návratnost investic do vzdělání (samotných žen i celého veřejného sektoru).



Podívejme se také na často zmiňované výhrady spojené se zavedením kvót.

- 1) *„Na dané pozici nebude ten nejlepší, protože nebude rozhodovat kvalita, ale pohlaví!“*

V případě absolutní pozitivní diskriminace žen tento argument jistě platí. V případě pouze preferenčního pravidla, které je uvedeno v této směrnici, je to otázka. Někteří naopak tvrdí, že právě za současného stavu nerozhoduje kvalita, a tato směrnice se to snaží změnit. S problémem souvisí také výtky, že „neexistuje dostatek žen na tyto pozice“. Tento názor se pokusili vyvrátit tvůrci databáze se jmény osmi tisíc žen z celého světa připravených na práci v řídicích a dozorčích orgánech. Vznikla v roce 2012 z iniciativy evropských obchodních škol. Všechny ženy uvedené na tomto seznamu splňují přísná kritéria pro správu a řízení společnosti – vymezená kotovanými společnostmi – a jsou dostatečně kvalifikované a připravené k okamžitému nástupu do funkcí v uvedených orgánech. Databáze bude spravována klubem nevykonných členů správní rady Financial Times v rámci celosvětové obchodní platformy LinkedIn.<sup>2</sup>

- 2) *„Uvrhnout na ženy kvóty znamená znevážit jejich úspěch.“*

Zastánci tvrdí, že schválení takové směrnice postavení žen ve společnosti nezlepší. Od té chvíle se na ně bude pohlížet tak, že se dostali na pozici jen kvůli kvótě, a jejich zásluhy se budou připisovat spíše „systému“ než jim samotným.

- 3) *„Potřebujeme něco jiného než kvóty.“*

Někteří odpůrci také navrhují, že pokud ženám na pracovním trhu může něco pomoci, nejsou to kvóty, ale legislativa spojená s efektivním propojením mateřství a pracovního života – zkrácené a flexibilní úvazky, dostatek škölek, atd. Na druhou stranu, směrnice, která pomůže ženám se v kariérním životě prosadit, může v členských státech zvýšit tlak na prosazování takové legislativy.

Dále se podívejme na důvody, proč by se problematikou kvót měla zabývat Evropská unie.

- 1) Je to **v souladu s unijními cíli** a historickými tlaky na tuto problematiku (viz bod 2 - „Kontext směrnice“). Komise byla v posledních letech opakovaně vyzývána Evropským parlamentem k vytvoření legislativy. Navíc očekávané důsledky zavedení této směrnice, tedy zvýšení efektivity fungování trhu práce, je v souladu se strategií „Evropa 2020“. Jedním z jejích sílů je zvednout míru zaměstnanosti u mužů a žen mezi 20-ti a 64-mi lety na 75% do roku 2020.
- 2) Evropskou unii nutí k akci fakt, že v mnoha členských státech se objevila různá legislativa spojená s genderovou nevyvážeností ve vedení firem. Tato **nejednotnost v legislativě** upravující fungování trhu práce do jisté míry porušuje pravidla jednotného trhu.<sup>5</sup>



- 3) Podoba směrnice navíc **povede k transparentnějšímu výběru osob do vedení velkých evropských společností**. Ve většině členských států jsou v tuto chvíli výběrová řízení velmi netransparentní. Transparency je důležitá například pro investory, aby mohli lépe posoudit obchodní strategii firmy. <sup>5</sup>

#### 4. Potenciální sporné body směrnice

- Procento 40% - je to moc nebo málo?
- Časový horizont, od kterého firmy musí cíl splňovat – je 2020 brzo nebo pozdě?
- Možnost zůstat jen u opatření na úrovni státu, pokud prokážu, že můžu dosáhnout cíle – má tedy vůbec smysl zavádět celoevropské řešení?
- Sankce – není správním pokutou málo účinná? Co například při zadávání veřejných zakázkách zvýhodnit firmy, které cíl splňují? Pokud necháme nastavení sankcí na členských státech, nenastaví je některé státy naprosto neúčinně? Bude mít potom směrnice smysl?
- Na jaké firmy to má platit? Je jich málo nebo moc?
- Pravidelné reportování ze strany firem - není to přehnaný nárok na firmy?
- Proč uplatňujeme jen na dozorčí rady?
- Směrnice nesplňuje princip subsidiarity! V této oblasti je nesmyslné nastavovat jednotná pravidla.

#### Seznam použitých zdrojů

- 1) Stát by měl posílit postavení žen ve společnosti pomocí kvót. In: *Masarykovy debaty* [online]. 2012. Dostupné z: [http://www.masarykovydebaty.cz/subdom/new/sites/default/files/analyzy/MD\\_kvoty\\_analyza.pdf](http://www.masarykovydebaty.cz/subdom/new/sites/default/files/analyzy/MD_kvoty_analyza.pdf)
- 2) Byla spuštěna databáze žen připravených na práci ve správních radách. In: *Zastoupení EK v České republice* [online]. 2012 [cit. 2012-12-12]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/ceskarepublika/press/press\\_releases/12\\_1358\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/ceskarepublika/press/press_releases/12_1358_cs.htm)
- 3) Poselství místopředsedkyně Evropské komise Viviane Redingové. In: *European Commission - Audiovisual services* [online]. 2012. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/avservices/video/player.cfm?ref=I075488>
- 4) Women on Boards: Commission proposes 40% objective. In: *European Commission - Justice* [online]. 2012 [cit. 2012-11-14]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/news/121114\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/news/121114_en.htm)
- 5) Vivaine Reding Vice-President of the European Commission, EU Justice Commissioner Mapping EU action on Gender Equality. In: *Europa Press Released* [online]. 2012 [cit. 2012-10-08]. Dostupné z: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_SPEECH-12-702\\_en.htm?locale=en](http://europa.eu/rapid/press-release_SPEECH-12-702_en.htm?locale=en)



- 6) Woman on the Board Pledge of Europe. In: *European Commission – Viviane Reding* [online]. 2011. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/commission\\_2010-2014/reding/womenpledge/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/reding/womenpledge/index_en.htm)
- 7) Report: Women in decision-making positions. In: *European Commission - Special Eurobarometer 376* [online]. 2012. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_376\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_376_en.pdf)
- 8) Women on Boards – Factsheet 1 – The economic arguments. In: *European Commission* [online]. 2012. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/factsheet-general-1\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/factsheet-general-1_en.pdf)
- 9) Bijte na poplach! Směrnice o kvótách je tady!!! (Skoro). In: *Jiné právo* [online]. 2012 [cit. 2012-12-17]. Dostupné z: <http://jinepravo.blogspot.cz/2012/12/pavla-spondrova-bijte-na-poplach.html>
- 10) SMĚRNICE EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY o zlepšení genderové vyváženosti mezi členy dozorčí rady/nevýkonnými členy správní rady společností kotovaných na burzách a o souvisejících opatřeních. In: *European Commission* [online]. 2012 [cit. 2012-11-17]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0614:FIN:cs:PDF>
- 11) Jana Smiggels Kavková: Díky kvótám bude při výběru rozhodovat kvalita, ne pohlaví. In: *Euractiv.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-11-30]. Dostupné z: <http://www.euractiv.cz/cr-v-evropske-unii/interview/jana-smiggels-kavkova-diky-kvotam-bude-pri-vyberu-rozhodovat-kvalita-nikoliv-pohlavi-smernice-eu-komise-010432>
- 12) Zvýšení podílu žen ve správní radě podniků na alespoň 40%. In: *European Commission – Justice* [online]. 2012 [cit. 2012-11-17]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/news/justice/121114\\_1\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/news/justice/121114_1_cs.htm)
- 13) Targets quoted companies. In: *Evropská komise* [online]. 2012 [cit. 2012-08-30]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/quoted-companies/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/quoted-companies/index_en.htm)



Autor: Tibor Keše

Imprimatur: Jakub Kolář, Zuzana Netolická

Jazyková úprava: Petra Pejchová

Grafická úprava: Tibor Keše

Vydala Asociace pro mezinárodní otázky pro potřeby XVIII. ročníku Pražského studentského summitu.

© AMO 2012

Model OSN

Asociace pro mezinárodní otázky,

Žitná 27, 110 00 Praha 1

Tel./fax: +420 224 813 460,

e-mail: [summit@amo.cz](mailto:summit@amo.cz),

IČ: 65 99 95 33

»[www.amo.cz](http://www.amo.cz)«

»[www.studentsummit.cz](http://www.studentsummit.cz)«

# Top partneři

Generální partner  
Modelu OSN



Hlavní partner  
Modelu OSN



Hlavní partner Modelu NATO



Ministerstvo zahraničních věcí  
České republiky

Model NATO is co-sponsored by  
the North Atlantic Treaty Organization



Hlavní partner Modelu EU



Partner konference



Univerzitní  
partner



Partner zahájení



Partner jednání



# Partneři Modelů



# Mediální partneři

Hlavní mediální partner



Hlavní mediální partner



Partner Chronicle



Za podpory





**Asociace  
pro mezinárodní  
otázky**  
Association  
for International  
Affairs

Pražský studentský summit  
projekt Asociace pro mezinárodní otázky