

Diverzita2013+ - Getting Women on the Board Bereme ženy na palubu

Příklady dobré praxe v Evropě

Pracovní text

Leden – březen 2015





Obsah

1. Úvod	4
2. Situace v EU	5
2.1 Úvod	5
2.2 Zmapování směrnic, návrhů a opatření EU	6
2.2.1 Shrnutí situace do roku 2010	6
2.2.2 Jednotlivé kroky EU v období 2010-2015	8
3. Situace v České republice	15
3.1 Úvod	15
3.2 České firmy kótované na pražské burze	17
3.3 České firmy v mezinárodním srovnání	20
3.4 Závěr	23
4. Dobrá praxe z Norska	24
4.1 Úvod	24
4.1.1 Politický proces	26
4.1.2 Státní organizace a obecní firmy	26
4.1.3 Veřejně obchodovatelné společnosti kótované na burze	26
4.1.4 Soukromé společnosti	27
4.2 Diskuze	27
4.2.1 Hlavní argumenty – zastánci a oponenti	28
4.3 Opatření a nástroje	30
4.3.1 Zákon	31
4.3.2 Systém sankcí	32
4.3.3 Databáze	33
4.4 Analýza zavedených mechanismů	34
4.4.1 Obavy ohledně dominového efektu v otázce kvót řídicích rad	35
4.4.2 Od veřejně obchodovatelných společností k soukromým akciovým společnostem	35
4.4.3 Zlaté sukně?	36
4.4.4 Změny v náborových postupech	37
4.4.5 Ekonomické účinky zastoupení mužů a žen v řídicích radách	38
4.5 Závěr	39
5. Dobrá praxe z Německa	40
5.1 Úvod	40
5.2 Zmapování současného počtu žen ve vysokých řídicích pozicích v Německu	41
5.2.1 Počty žen ve vysokých řídicích pozicích v Německu	42
5.2.2 Opatření německé vlády a podpůrné mechanismy	47
5.2.3 Konkrétní příklad dobré praxe	49
5.2.4 Další podpůrné mechanismy	51
5.3 Srovnání situace v Německu a ČR	53
5.3.1 Počty žen ve vrcholovém vedení v ČR	56
5.3.2 Mechanismy podporující zastoupení žen ve vysokých řídicích pozicích v ČR	58
5.3.3 Postoje ke kvótám	60

1. Úvod

Tento text mapuje návrhy směrnic a opatření, která vzhledem k tématu zastoupení žen v rozhodovacích funkcích přijal evropský parlament a evropská komise. Dále se text zaměřuje na situaci v České republice, konkrétně sleduje zastoupení žen ve statutárních orgánech českých firem kótovaných na pražské burze. V neposlední řadě přináší informace o zastoupení žen v rozhodovacích (či řídicích) funkcích v Norsku a Německu a příklady dobré praxe v těchto zemích.

Projekt Diverzita 2013+ Getting Women on the Board, Bereme ženy na palubu společně realizují Byznys pro společnost, Otevřená společnost a Národohospodářský ústav AV ČR. Projekt podpořila Nadace Open Society Fund Praha z programu Dejme (že)nám šanci, který je financován z Norských fondů.



2. Situace v EU

Zpracovala: **Nikola Jarošová**



Zmapování návrhů, směrnic a opatření, která vzhledem k tématu zastoupení žen v rozhodovacích funkcích přijal evropský parlament a evropská komise

2.1 Úvod

Cílem je zmapovat nejdůležitější kroky evropské politiky vzhledem k podpoře vyššího zastoupení žen v rozhodovacích (či řídicích) funkcích. Zásada rovného zastoupení žen a mužů ve všech oblastech života je součástí základních evropských hodnot už od roku 1957 (v Římské smlouvě), stále však existuje mnoho oblastí, ve kterých genderové rozdíly přetrvávají. Mezi genderově nevyrovnanou oblast, kterou se Evropská Komise (dále jen **EK**) zabývá, patří mimo jiné nedostatečné zastoupení žen na nejvyšších rozhodovacích pozicích. Na nejvyšších rozhodovacích pozicích v politice i v podnikání převažují stále muži. Stejně nerovnosti panují také v politice, např. v letech 2009-2014 byly v Evropském parlamentu tři z deseti členů ženy.

Hlavním zdrojem informací při zpracování tohoto byly internetové stránky Evropské Komise¹, konkrétně sekce Justice a téma Gender Equality. Na těchto stránkách jsou k nalezení odkazy na další potřebné materiály, např. navrhované směrnice Evropského parlamentu. Jako doplňkové materiály jsem použila dokumenty z českého prostředí vydané organizacemi či orgány, které se této problematice blíže věnují, např. opatření vydané Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR.

¹ http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/document/index_en.htm#h2-5

2.2 Zmapování směrnic, návrhů a opatření EU

2.2.1 Shrnutí situace do roku 2010

V roce 1996 vydala Rada doporučení 96/694/EC o vyvážené účasti žen a mužů v rozhodovacích procesech, v níž vyzývá členské státy k osvojení rozsáhlé, integrované strategie na podporu zastoupení žen a mužů v rozhodovacích pozicích. V tomto doporučení se mimo jiné uvádí, že ženy jsou stále nedostatečně zastoupené v rozhodovacích orgánech v politické, ekonomické, sociální i kulturní oblasti, že nedostatečné zastoupení žen v rozhodování představuje ztrátu pro společnost a že vyvážená účast mužů a žen v rozhodovacích procesech je základní podmínkou demokracie. Členskými státy Rada doporučuje, aby přijaly integrovanou strategii k podpoře vyvážené účasti žen a mužů v rozhodovacích procesech a zaváděly vhodná zákonná, regulační nebo stimulační opatření k dosažení tohoto cíle. Také doporučuje, aby členské státy shromažďovaly a zveřejňovaly statistiky, které by ukazovaly, jak jsou ženy a muži zastoupeni na všech úrovních rozhodovacích procesů, aby podporovaly iniciativy vytvářející příklady dobré praxe v různých oblastech rozhodovacích procesů. Doporučení však nejsou pro členské státy závazná a předpokládají jen dobrovolné plnění.

V prosinci 2000 přijala Rada EU rozhodnutí 2001/51/EC, které stanovilo program týkající se rámcové strategie **Společenství k rovnosti pohlaví (2001-2005)**. Jedním z pěti cílů programu byla **podpora rovné účasti a zastoupení žen a mužů ve všech oblastech rozhodovacího procesu**. Tato oblast zahrnuje větší genderovou vyváženost v politickém, ekonomickém a sociálním rozhodování na všech úrovních a chce monitorovat pokrok při dosahování strategických cílů lepší genderové vyváženosti v rozhodování na základě systematické produkce a dostupnosti statistických dat na úrovni EU a na národní úrovni. Také má za cíl vytvářet a udržovat obsáhlou a pravidelně aktualizovanou statistiku o ženách na rozhodovacích pozicích v politice, veřejné správě, podnicích, organizacích sociální partnerů a nevládních organizacích. Tato zpráva zahrnovala také projekt, který data o ženách a mužích v rozhodovacích pozicích sbírá, analyzuje a zveřejňuje, a to z důvodu vytváření povědomí o této problematice a sledování pokroku v této oblasti.

Usnesení Evropského parlamentu o ženách v rozhodovacích procesech č. 399Y076(01) z roku 2000 odsouhlasilo používání kvót jako přechodné opatření k dosažení zvýšeného zastoupení žen v politickém rozhodování a vyzvala EK k povzbuzování vlád jednotlivých států k implementaci politik a programů zaměřených na budování genderové

rovnováhy. Genderovou vyváženost vymezila hranicí 40% zastoupení pro obě pohlaví. **Rozhodnutí Komise 2000/407/EC** týkající se genderové vyrovnanosti ve vedoucích útvarech obsahuje závazek Komise dosáhnout postupně alespoň 40% zastoupení jednoho pohlaví v každé expertní skupině a výboru.

Tématu účast žen v rozhodovacích procesech je věnována pozornost ve **Zprávě Komise Radě, Evropskému parlamentu, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a Výboru regionů o rovnosti mezi muži a ženami** z roku 2004. Zpráva obsahuje výzvu členským státům, aby přijímaly kroky, které zajistí implementaci doporučení Rady týkající se vyvážené účasti žen a mužů v rozhodovacích procesech (96/694), důraz by měl být kladen na monitorování vývoje pomocí indikátorů zaměřených na ženy a muže v rozhodovacích procesech. Součástí zprávy je také výzva *Rovné zastoupení žen a mužů v rozhodovacích procesech*, která je jednou z prioritních oblastí činnosti EU na období let 2006-2010.²

Do roku 2010 většina členských zemí, které se zavázaly naplňovat nápravné kroky, splnila požadavky v otázce větší diverzity v rozhodovacích radách. Většina z nich také potvrdila, že úsilí o větší diverzitu ve vedení vede k odstranění fenoménu „skupinové myšlení“. Vlády vyvinuly a podpořily řadu iniciativ zajišťující zvýšení povědomí a podpory korporálního sektoru na podporu kariér žen a odstranění tzv. skleněného stropu. Tyto nápravné kroky zahrnovaly různé kampaně, monitoring, mentoringová schémata, sítě žen (tzv. network), dobrovolných opatření, využití kódů korporální vlády, případně i legislativy.

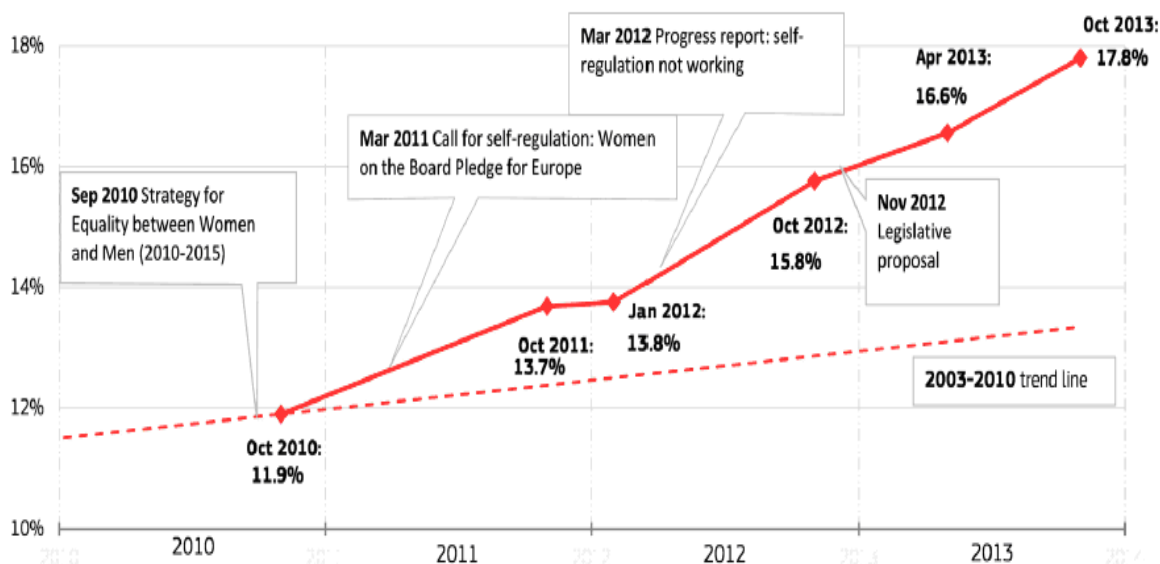
Jako budoucí krok si Evropská komise zadala, že v roce 2011 zahájí vysokou úroveň dialogu s *European business leaders* a *European social partners*, aby prodiskutovali, jak zrychlit vývoj směrem k genderové vyváženosti ve vedení korporací.³

² VÚPSV: *Moderní společnost sa její proměny: Gender v managementu*. [on-line]. 2006. Dostupné z: http://praha.vupsv.cz/Fulltext/MS-Fi_Su.pdf

³ European Commission: *Report on Progress on Equality between Women and Men in 2010*. The Gender Balance in Business Leadership. Luxembourg: Publications Office of the EU. 2010. ISBN: 978-92-79-17789-7.

2.2.2 Jednotlivé kroky EU v období 2010-2015

Graf č. 1: Podíl žen v řídicích a dozorcích orgánech velkých společností kotovaných na burze, EU–27, 2010–2013: další pokrok v návaznosti na opatření Komise.



Zdroj: Evropská komise, databáze o účasti žen a mužů v rozhodovacím procesu

Evropská komise vydala pro období 2010-2015 *Strategii pro rovnost žen a mužů*, jedná se o komplexní rámec Evropské komise pro prosazování rovnosti žen a mužů. Jednou z priorit v tomto dokumentu je *rovnost v rozhodování (gender balance in decision-making positions)*. Dokument představuje klíčové akce na podporu většího zastoupení žen v rozhodovacích pozicích – zvažení cílených iniciativ na zlepšení genderové vyváženosti v rozhodovacích funkcích, sledování 25% cíle pro ženy v top rozhodovacích pozicích, sledování progresu směrem k dosažení cíle 40% zastoupení jednoho pohlaví v řídicích výborech a expertních skupinách, které jsou zakládány Komisí, a zvýšení úsilí na podporu větší participace žen ve volbách do Evropského parlamentu.⁴ Další stanovenou akcí je podpora sběru, analýz a rozšíření dat ohledně genderové vyváženosti v rozhodovacích pozicích na úrovni EU, skrze databázi žen a mužů v rozhodovacích pozicích a pravidelné podávání zpráv o stavu.⁵

⁴ Evropská komise: *Rovnost žen a mužů*. [on-line]. 2014. Dostupné z: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/index_cs.htm

⁵ European Commission: *Mid-term review of the Strategy for equality between women and men (2010-2015)*. [on-line]. 2013. Dostupné z: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/strategy_women_men/131011_mid_term_review_en.pdf

V roce 2010 vydala Komise sdělení s názvem *Posílený závazek pro dosažení rovnosti žen a mužů, Charta žen*⁶. Toto prohlášení vzniklo u příležitosti mezinárodního dne žen roku 2010, jako připomenutí 15. výročí přijetí deklarace a akční platformy na světové konferenci OSN o ženách v Pekingu a 30. výročí Úmluvy OSN o odstranění všech forem diskriminace žen. V tomto prohlášení je jednou z priorit rovnost žen a mužů při rozhodování, Komise opětovně potvrdila svůj závazek usilovat o spravedlivější zastoupení žen a mužů v mocenských pozicích ve veřejném životě a hospodářství. „*Využijeme svých pravomocí, včetně podpůrných opatření Unie, na podporu většího podílu žen na vedoucích pozicích.*“ (Sdělení Komise, 2010: 4).

Dalším opatřením je **Sít' (Network) Evropské komise na podporu žen v rozhodovacích procesech v politice a ekonomice**, EK poskytla platformu na úrovni EU pro otevřenou diskusi o úspěšných strategiích a osvědčených postupech vedoucích ke zlepšení genderového rovnováhy v rozhodovacích pozicích. Na zasedání této sítě na podporu žen byla diskutována tato témata – význam mentoringu, modely sítí a rolí na podporu kariérního postupu žen, kvóty jako nástroj na pomoc genderové vyrovnanosti v politice a korporáčních radách⁷, rovné odměňování žen a mužů v oblasti řízení a pracovní list projednávající, jak zapojit muže v seniorských pozicích do podpory žen ve vyšších rozhodovacích pozicích ve svých organizacích.⁸

V březnu roku **2011** vyzvala vice-prezidentka Komise V. Reding kótované společnosti na burze k podepsání „*Women on the Board Pledge for Europe*“. Smyslem byl rozvoj samoregulační iniciativy na podporu zvýšení poměru žen do nejvyšších rozhodovacích pozic, s cílem dosáhnout cíle 30% žen ve správních radách společností kótovaných na burze do roku 2015 a poměru 40% do roku 2020. K tomuto opatření předložila Reding dokument „*Progress report on women in economic decision-making in the EU*“. V tomto dokumentu jsou diskutovány ekonomické významy genderové diverzity v korporáčních radách, dále jsou představeny fakta týkající se současné situace genderové nevyrovnanosti v korporáčních radách, opatření pro podporu genderové vyrovnanosti v podnikovém vedení (business

⁶ Evropská komise: *Sdělení komise*. [on-line]. 2010. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC0078&from=en>

⁷ European Commission's Network: *Working paper, The Quota-instrument: different approaches across Europe*. [on-line]. 2011 Dostupné z: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/quota-working_paper_en.pdf

⁸ European Commission's Network: *Working paper, How to engage senior men to promote women to senior decision-making positions in their organizations*. [on-line]. 2012. Dostupné z:

http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_balance_decision_making/working_paper_engage_men_promote_women_en.pdf

leadership), mezi nimiž jsou zmiňované kvóty pro ženy a příklady členských států, které kvóty zavedly. Reding tím zahájila dialog s tzv. business leadery (předsedové představenstev a správních rad ve firmách kótovaných na burze) na téma zrychlení vývoje směrem k větší genderové vyrovnanosti v korporálních radách.

V roce **2012** zahájila EK práci na přípravě **Návrhu směrnice Evropského parlamentu a Rady o zlepšení genderové vyváženosti mezi členy dozorčí rady/nevýkonnými členy správní rady společností kótovaných na burzách a o souvisejících opatřeních**. Návrh směrnice o genderové vyváženosti navazuje na iniciativu EK zahájenou v březnu roku 2011 (viz. výše). Návrh směrnice o genderové vyváženosti byl EK schválen **14. 11. 2012**. Návrh je reakcí na nedostatečný pokrok, kterého bylo v oblasti zastoupení žen a mužů ve vedení obchodních společností dosaženo během let 2011 a 2012, což vyplývá ze zprávy EK publikované v roce 2012 s názvem *Ženy v ekonomických rozhodovacích pozicích v EU: zpráva o pokroku (Women in economic decision-making in the EU: progress report)*⁹ – zkráceně jen „**Zpráva o pokroku**“. Cílem návrhu je dosáhnout 40% poměru žen v rozhodovacích pozicích ve veřejných podnicích kótovaných na burze, s výjimkou malých a středních podniků. Snahou je urychlit pokrok směrem k lepší rovnováze mezi pohlavími v rozhodujících orgánech evropských firem. Směrnice je dočasným opatřením. V roce 2028 automaticky pozbude platnosti. Součástí návrhu je také doplňkové opatření, tzv. „flexi kvóta“: tou se rozumí povinnost společností kótovaných na burze stanovit si individuální samoregulační cíle, pokud jde o zastoupení obou pohlaví mezi členy představenstva / výkonnými členy správní rady, kterých má být dosaženo do roku 2020 (nebo do roku 2018 v případě státních podniků). Společnosti budou muset každoročně podávat zprávy o dosaženém pokroku.

Tato „**Zpráva o pokroku**“ mimo jiné konstatuje, že v období od ledna 2011 do ledna 2012 došlo ke zvýšení zastoupení žen ve výkonných orgánech obchodních společností v EU pouze o 0,1 p. b. (z 13,6% na 13,7%). Za posledních deset let se přitom zastoupení žen ve vedení obchodních společností zvýšilo jen o 5,2 p.b. Zpráva o pokroku rovněž ukázala, že zatímco počet žen ve výkonných orgánech obchodních společností pozvolna roste, zastoupení

⁹ European Union: *Women in economic decision-making in the EU: Progress report*. [on-line]. 2012. Dostupné z: http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/opinion/files/120528/women_on_board_progress_report_en.pdf

žen mezi předsedy a předsedkyněmi těchto výkonných orgánů zůstávalo v posledních 7 letech prakticky stejné (3,1% v roce 2005 a 3,2% v roce 2012).¹⁰

V roce 2012 předložila **Evropská komise návrh na úpravu směrnice o zveřejňování nefinančních informací některými velkými společnostmi a skupinami**. Změny se budou týkat společností, které mají více než 500 zaměstnanců, vykazují celkovou bilanční sumu vyšší než 20 milionů EUR nebo mají čistý obrat přesahující 40 milionů EUR. Dotčené společnosti budou muset zveřejňovat informace o politikách, rizicích a výsledcích, pokud jde o životní prostředí, sociální aspekty a problematiku vztahu k zaměstnancům, dodržování lidských práv, boj proti korupci a úplatkářství a širší spektrum zastoupení ve správních radách. Zveřejňování nefinanční informací je upraveno ve stávajících právních předpisech EU, zejména čtvrté směrnice o právu obchodních společností o ročních účetních závěrkách. Společnosti si mohou zvolit, jakým způsobem některé informace o environmentálních, sociálních a dalších aspektech svých aktivit zveřejní.

Navržený rámec nefinančního reportingu je poměrně flexibilní. Například nebude stanoven závazný formát, firmy budou moci informace zveřejňovat ve formě výkazu ve výročních zprávách, samostatného výkazu o správě a řízení společnosti, samostatné zprávy, internetové stránky, atd. Dceřiné společnosti nebudou muset reportovat samostatně, pokud budou příslušné informace obsaženy v konsolidované zprávě mateřské společnosti. Pokud firma nezavede politiku pro oblast diverzity (s ohledem na věk, pohlaví, zeměpisnou rozmanitost, vzdělání a profesní zkušenosti) postačí, když poskytne jasné a odůvodněné vysvětlení, proč tuto politiku nezavedla. Jednotlivé členské země následně včlení příslušná ustanovení do svých vnitrostátních právních předpisů. Tento proces bude probíhat cca 1 - 2 roky.¹¹

Souběžně s vydáním tohoto dokumentu zahájila Komise **veřejnou konzultaci** (Consultation on Gender imbalance in corporate boards in the EU, vydáno: 28. 5. 2012), která má přispět k posuzování dopadu možných opatření EU, včetně těch legislativních, a vést k nápravě situace. Tyto konzultace se promítnou do posouzení možných opatření na úrovni EU ke zvýšení účasti žen v ekonomickém rozhodování, podle kterých se bude Komise řídit při návrhu svého opatření. Diskuze se mohli účastnit občané, vládní a nevládní organizace jednotlivých členských států. Vláda ČR do konzultací přispěla stanoviskem, ve kterém

¹⁰ MPSV: *Zpráva o rovnosti žen a mužů v roce 2012 v České republice*, 2013

¹¹ *Byznys pro společnost: Novinky ze CSR – Směrnice o zveřejňování nefinančních informací*. [on-line]. 2013. Dostupné z: <http://www.byznysprospolecnost.cz/aktuality/429/smernice-o-zverejnovani-nefinancnich-informaci.html?pg=1>

zavádění regulace na úrovni EU odmítla a za adekvátní a společensky všeobecně akceptovaný nástroj řešení nízkého zastoupení žen ve vedení obchodních společností označila samoregulaci podniků. Do veřejných konzultací se zapojila i řada nestátních neziskových organizací a vědeckých pracovišť (např. Evropská ženská lobby, Fórum 50 %), které ve svých stanoviscích vyjádřily názor, že samoregulace nepředstavuje efektivní řešení a že skutečného pokroku nelze dosáhnout bez stanovení závazných kvót.¹²

„Dnes máme neformální kvóty pro muže: muži navrhuji muže, kteří na oplátku obsadí další místa dalšími muži, a tak to jde dokola.“ Mikael Gustafsson, předseda Výboru pro práva žen a rovnost pohlaví.

Koncem roku 2012 vydala EK dokument s názvem *Posouzení dopadů na náklady a přínosy zlepšení genderové vyváženosti v řídicích orgánech firem kotovaných na burze*.¹³ Jedná se o doprovodný materiál k Návrhu směrnice Evropského parlamentu a Rady pro zlepšení genderové vyváženosti mezi nevykonnými řediteli firem kotovaných na burze a související opatření.

Oblasti rovných příležitostí žen a mužů se věnuje další odborný orgán EU tzv. Evropská síť právních expertů v oblasti rovnosti žen a mužů, která v roce 2012 vydala studii s názvem *Pozitivní opatření k zajištění plné rovnosti mezi ženami a muži v praxi, včetně v rozhodovacích orgánech společností*.¹⁴

V listopadu roku 2013 Evropský parlament podpořil návrh Komise o zastoupení žen ve vedoucích orgánech společností, při této příležitosti byla vydána tisková zpráva - *Rozbijme v Evropě „skleněný strop“*¹⁵. Nejdůležitější body hlasování Evropského parlamentu, vycházející z hlavních pilířů návrhu Komise - je potvrzen přístup Komise spočívající v důrazu na transparentní a spravedlivé výběrové řízení (tzv. „procesní kvóta“) namísto zavedení pevné množstevní kvóty. Malé a střední podniky jsou stále vyňaty z oblasti působnosti směrnice, ale

¹² MPSV: Zpráva o rovnosti žen a mužů v roce 2012 v České republice, 2013

¹³ European Commission: *Commission staff working document*. [on-line]. 2012. Dostupné z: http://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:c8463a34-787f-4cc8-890a-dc7f4f85c55b.0001.02/DOC_1&format=PDF

¹⁴ European Commission, Justice: *Positive Action Measures to Ensure Full Equality in Practice between Men and Women, including on Company Boards*. [on-line]. 2011. Dostupné z: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_balance_decision_making/report_gender-balance_2012_en.pdf

¹⁵ European Commission: *Rozbijme v Evropě „skleněný strop*. [on-line]. 2013. Dostupné z: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-1118_cs.htm

členské státy se vyzývají, aby je podporovaly a motivovaly k významnému zlepšení genderové vyváženosti na všech úrovních vedení a v řídicích a dozorčích orgánech.

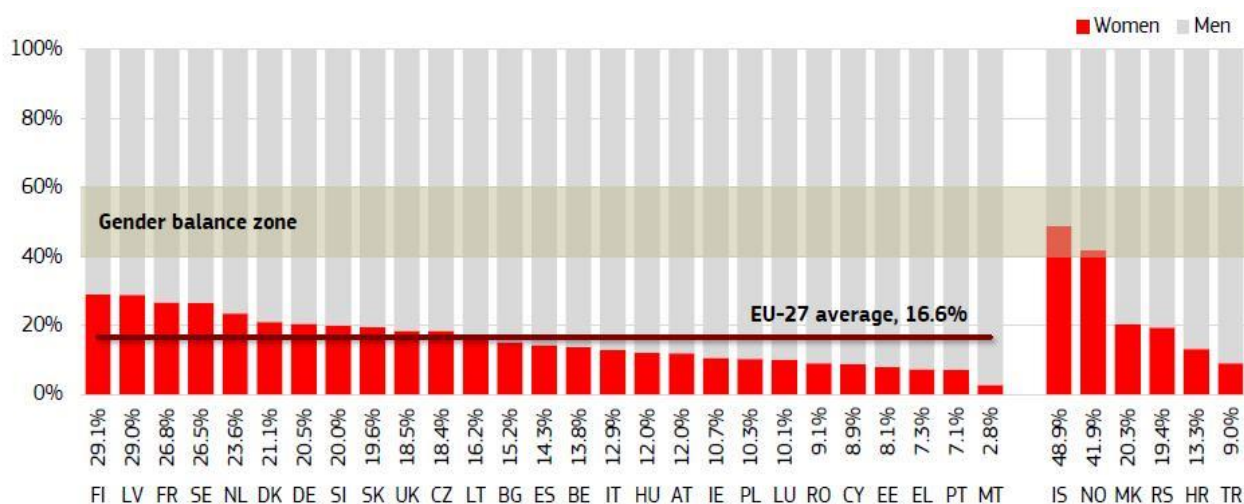
V roce 2013 vydala Evropská Komise pracovní dokument s názvem *Mid-term review of the Strategy for equality between women and men*¹⁶, ve kterém je uveden přehled všech akcí na podporu genderové vyváženosti v rozhodovacích procesech od roku 2010 do roku 2013. Každá akce na podporu zlepšení genderové rovnováhy je podrobně popsána, včetně jednotlivých kroků, které vedly k úplnému nebo částečnému naplnění. Komise např. do roku 2013 splnila předložit sdělení o významu lepší genderové vyrovnanosti a cesty k její zlepšování v rozhodovacích funkcích. Při plnění tohoto cíle vydala pracovní dokumenty s názvem „The gender balance in business leadership“, který obsahuje zmapování stavu poměru žen a mužů v rozhodovacích pozicích v oblasti obchodu do roku 2010. Součástí dokumentu je také navrhovaná strategie na podporu genderové vyrovnanosti ve vedení podniků (business leadership).

V březnu roku 2014 vydala Komise prohlášení s názvem *Gender Balance on Corporate Boards – Europe is cracking the glass ceiling*¹⁷. Prohlášení rozebírá skutečnost, že v dnešní době představují ženy 60% všech absolventů vysokých škol, ale stále jsou nedostatečně zastoupeny ve vysokých vedoucích pozicích. Důležitou součástí dokumentu jsou také statistická data zobrazující situaci zastoupení žen a mužů na vedoucích pozicích ve všech členských státech. **Graf č. 2** zobrazuje zastoupení žen a mužů v řídicích a dozorčích orgánech velkých společností kotovaných na burze z roku 2013.

Graf č. 2: Zastoupení žen a mužů v řídicích a dozorčích orgánech velkých společností kotovaných na burze, duben 2013

¹⁶ European Commission: *Mid-term review of the Strategy for equality between women and men (2010-2015)*. [on-line]. 2013. Dostupné z: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/strategy_women_men/131011_mid_term_review_en.pdf

¹⁷ European Commission: *Gender balance on corporate boards, Europe is cracking the glass ceiling*. [on-line]. 2014. Dostupné z: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/documents/140303_factsheet_wob_en.pdf



Zdroj: Evropská komise, databáze o účasti žen a mužů v rozhodovacím procesu

V červnu 2014 vydala Evropská komise návrh směrnice s názvem *Improving the gender balance in company boardsrooms*¹⁸. Cílem směrnice je urychlit vývoj směrem ke zlepšení vyrovnanosti žen a mužů v rozhodovacích pozicích v podnicích kotovaných na burzách, přičemž podnikům se poskytne dostatek času na přijetí nezbytných opatření. Cílem není zavést rigidní kvótní povinnost, ale jedná se o tzv. procesní kvótu – navrhovaná směrnice stanoví spravedlivý a transparentní výběr členů do rozhodovacích rad do té doby než bude naplněn cíl 40% zastoupení žen. Tento návrh bude aplikován na společnosti kotovaných na burze v EU členských státech, zároveň ale vylučuje všechny malé a střední společnosti.

Rada Evropské unie 29. 9. 2014 oficiálně přijala **směrnici, která velkým podnikům uděluje povinnost zveřejňovat informace nefinanční povahy**. Nový přístup ke zveřejňování informací si klade za cíl posílení transparentnosti a odpovědnosti společností, snížení administrativní zátěže na podniky a zajištění rovných podmínek pro firmy v celé unii. Nové opatření vyžaduje po velkých evropských firmách každoroční vykazování informací z oblastí ochrany životního prostředí, zaměstnaneckých podmínek, dodržování lidských práv či protikorupčních opatření. Prohlášení obsahující popis politik, strategií, výsledků a rizik spojených s uvedenými oblastmi, může být součástí zprávy o činnosti firmy, případně tvořit samostatný dokument odpovídající finančnímu roku. Členské státy Evropské unie musí zahrnout směrnici do legislativy v rámci dvou let, tedy do roku 2016. Velké společnosti, které spadají do oblasti působnosti směrnice, budou muset své nefinanční informace vykazovat nejpozději v rozpočtovém roce 2017.¹⁹

¹⁸ European Commission: *Improving the gender balance in company boardsrooms*. [on-line]. 2014. Dostupné z: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_balance_decision_making/boardroom_factsheet_en.pdf

¹⁹ *CSR Europe (2014): New transparency rules on social responsibility for big companies*. Dostupné [zde](#), 29. 9. 2014

3. Situace v České republice

Ženy ve statutárních orgánech firem v České republice

Zpracoval: **Petr Janský**



Shrnutí

- V této studii se zaměřujeme na zastoupení žen ve statutárních orgánech českých firem kótovaných na pražské burze.
- Na úplném vzorku dat o všech 13 českých firmách kótovaných na pražské burze ukazujeme jak nízký je podíl žen v dozorčích radách a představenstev.
- V žádné z dozorčích rad či představenstvu nesedí více než 1 žena. Ze 127 pozic v těchto 26 orgánech je 9 zastáváno ženami (7 %) a 118 muži (93 %).
- V rámci evropských zemí má Česká republika jedno z nejnižších zastoupení žen v dozorčích radách (7 % oproti průměrným 19 % členů Evropské Unie)

3.1 Úvod

Ženy tvoří výrazně méně než polovinu členů dozorčích rad ve většině zemí. Například (Deloitte, 2013) ukazuje podíl žen pod 20 % u většiny ze zkoumaných 25 zemí z pěti kontinentů. V České republice nemáme kvalitní čísla o tom kolik žen je mezi členy dozorčích rad. Existující studie zabývající se zastoupením žen v dozorčích radách jsou v případě České republiky velmi vzácné a strohé. Zřejmě nejzdařilejším pokusem o zpracování této problematiky je studie McKinsey & Company (2012). I v tomto případě se ale jedná spíše o kvalitativní analýzu, která je navíc prováděna na malém a zároveň nereprezentativním vzorku 23 firem. Naším prvním cílem je tuto informační mezeru vyplnit a proto v sekci 3 popisujeme současné i historické zastoupení žen v dozorčích radách různého typu firem na základě většího vzorku firem.

Relativně nízké zastoupení žen v dozorčích radách je aktuální mezinárodní otázkou pro výzkum, regulaci i politiku. V řadě evropských zemí probíhá debata o tom, jak tento podíl zvýšit. Rádi bychom touto prací přispěli k veřejné diskuzi v České republice. Zřejmě nejvíce diskutovaným opatřením je zavedení povinných kvót pro jejich obsazování. První zemí, která toto opatření přijala, bylo Norsko v roce 2006. Od roku 2008 musí alespoň 40% členů dozorčí rady každé veřejně obchodované společnosti tvořit ženy, přičemž trestem za porušení této povinnosti je rozpuštění společnosti. Od té doby, i když s mnohem mírnějšími sankcemi, byly ženské kvóty zavedeny také v Belgii, Itálii, Nizozemí a Španělsku (The Economist, 2014).

Častým argumentem pro regulaci je, že větší zastoupení žen v dozorčích radách by zlepšilo výkonnost firem. Teoretických důvodů proč by tomu tak mohlo být je hned několik. Genderově rozmanité dozorčí rady mohou například zvažovat větší množství alternativ při rozhodování, vylepšovat obraz firmy na veřejnosti nebo přispívat k lepšímu porozumění zákaznicím společnosti (Smith et al., 2006). Stejně tak ale může větší diverzita zpomalovat rozhodování (Almazan & Suarez, 2003).

Empirické studie však nabízí smíšené výsledky. Některé studie nachází mezi ženským zastoupením v dozorčích radách a výkonností podniku pozitivní vztah (Carter et al., 2003; Erhardt et al., 2003; Smith et al. 2006). Jiné nenachází žádný vztah (Rose, 2007; Eklund et al. 2009) a některé studie nachází vztah negativní (Adams & Ferreira, 2009; Daunfeldt & Rudholm, 2012; Matsa & Miller, 2013).

Pro Českou republiku, pokud víme, podobné analýzy neexistují. I proto, že výsledky empirických studií jsou nejednoznačné, pokoušíme se přinést nové výsledky z dosud nepřilíš prozkoumaného případu České republiky. Konkrétně na českých datech využíváme metodu (Adams & Ferreira, 2009) pro identifikaci asociace zastoupení žen v dozorčích radách a finální výkonnosti firem ve formě návratnosti vlastního kapitálu a investic. Testování existence tohoto vztahu je tak naším druhým cílem, kterému se věnujeme především v sekci 3.4.

Veřejné debaty se výrazně více zaměřují na dozorčí rady, než na představenstva firem. Částečně je to dané regulací. Ať už je to návrh kvót Evropské komise nebo speciální procedura jmenování zavedená současnou českou vládou, jedná se o regulaci dozorčích rad a ne představenstev. Výzkum je v této oblasti také omezený, pro Českou republiku neznáme relevantní studii zastoupení žen v představenstvech. Mezinárodní srovnání rozlišující dozorčí rady od představenstev jsou obtížná vzhledem k různosti systémů dozorčích rad a představenstev (Singh and Vinnicombe, 2003; Terjesen, Sealy, and Singh 2009). V naší práci

analyzujeme zastoupení žen nejen v dozorčích radách, ale i v představenstvech firem. Přínosné by měly být nové informace o množství žen v představenstvech samy o sobě, ale také v souvislosti s podíly žen v dozorčích radách (i když z teorie neznáme hypotézy ohledně možného očekávaného rozdílu mezi podílem žen v dozorčích radách a představenstvech). Představenstvům se věnujeme v následujících sekcích podobným způsobem jako dozorčím radám.

V této práci si tedy klademe za cíl být přínosní nejméně ve třech oblastech. Zaprvé v sekci 3.3 přinášíme nové informace o zastoupení žen dozorčích radách firem v České republice. Zadruhé v sekci 3.4 odhadujeme vliv přítomnosti žen v dozorčích radách na výkonnost firem. Zatřetí analyzujeme nejen dozorčí rady, ale i představenstva.

Zbytek textu je organizován následujícím způsobem. V následující sekci 3.2 popisujeme data, která ve zbytku práce využíváme. V sekci 3.3 přinášíme deskriptivní analýzu dozorčích rad a představenstev v České republice. Sekce 3.4 představuje ekonometrický model identifikace asociace zastoupení žen a výkonnosti firem a první výsledky jeho odhadů. Poslední sekce pak celou studii uzavírá a shrnuje její zjištění.

3.2 České firmy kótované na pražské burze

Návrh směrnice se vztahuje na firmy kótované na burze. V případě České republiky se soustředíme na pražskou burzu, kde jeden z hlavních indexů (PX-GLOB) ke dni 5. 12. 2014 zahrnoval 23 firem. Podobně jako Evropská komise²⁰ se zaměřujeme pouze na firmy, které jsou registrovány v České republice (čemuž odpovídají kódy ISIN CS a CZ). Těchto tzv. českých firem je 13. Těchto 13 firem by nemuselo být ovlivněno návrhem směrnice, protože pod něj nespádají malé a střední podniky, ale pro úplnost a již tak malý počet analyzovaných firem se zabýváme všemi těmito 13 firmami.²¹

Data o těchto 13 firmách jsme čerpali z veřejně dostupných zdrojů, konkrétně webových stránek pražské burzy. Informace čerpáme z posledních dostupných dat ve výročních zprávách za rok 2013, v případě existence a dostupnosti relevantních dat pak vycházíme z pololetních zpráv za první polovinu roku 2014 publikovaných na webových stránkách pražské

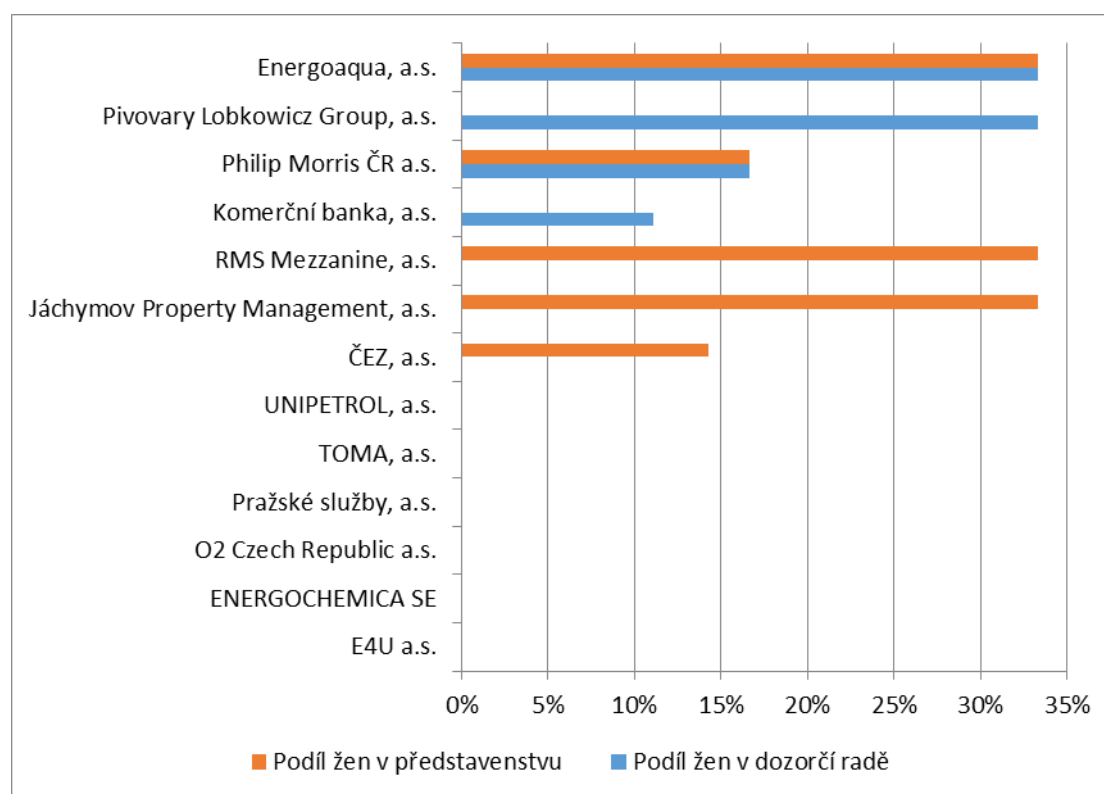
²⁰ Na webu zabývající se touto problematikou: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_en.htm

²¹ Evropská komise se na zmíněném webu zabývá pouze 9 firmami, přičemž z popisu jejich metodologie předpokládáme, že rozdíl mezi našimi zkoumanými vzorky firem budou tvořit některé z nejmenších kótovaných firem, například emitenti E4U a.s., Jáchymov Property Management, a.s., RMS Mezzanine, a.s. nebo TOMA, a.s., ale konkrétní seznam firem není k dispozici.

burzy. Dozorčí rady i představenstva 13 českých firmách kótovaných na pražské burze mají nízký podíl žen. Detaily ukazují graf 1 a tabulka 1 a některá základní pozorování ohledně nízkého podílu a počtu žen popisujeme níže.

Průměrně je 7 % žen v dozorčích radách (4 ženy oproti 67 mužům) a 10 % v představenstvech (5 žen oproti 51 mužům) těchto firem. Žena není předsedkyní u žádné dozorčí rady a jen u jednoho představenstva. Jen necelá třetina firem (4 ze 13) má ve své dozorčí radě ženu (vždy právě jednu). Jen těsně více než polovina firem (7 ze 13) má alespoň jednu ženu buď v dozorčí radě, nebo představenstvu. V žádné z dozorčích rad či představenstvu nesedí více než 1 žena. Ze 127 pozic v těchto 26 orgánech je 9 zastáváno ženami (7 %) a 118 muži (93 %).

Graf 1. Složení dozorčích rad a představenstev 13 českých firem kótovaných na pražské burze.



Zdroj: Veřejně dostupné informace. Informace čerpáme z posledních dostupných dat ve výročních zprávách za rok 2013, v případě existence a dostupnosti relevantních dat pak vycházíme z pololetních zpráv za první polovinu roku 2014 publikovaných na webových stránkách pražské burzy.

Tabulka 1. Složení dozorčích rad a představenstev 13 českých firem kótovaných na pražské burze.

Emitent (firma)	Dozorčí rada				Představenstvo			
	Předsedkyně žena	Muži	Ženy	Podíl žen	Předsedkyně žena	Muži	Ženy	Podíl žen
Energoaqua, a.s.	0	2	1	33%	1	2	1	33%
Pivovary Lobkowicz Group, a.s.	0	2	1	33%	0	3	0	0%
Philip Morris ČR a.s.	0	5	1	17%	0	5	1	17%
Komerční banka, a.s.	0	8	1	11%	0	6	0	0%
Jáchymov Property Management, a.s.	0	3	0	0%	0	2	1	33%
RMS Mezzanine, a.s.	0	3	0	0%	0	2	1	33%
ČEZ, a.s.	0	9	0	0%	0	6	1	14%
E4U a.s.	0	3	0	0%	0	3	0	0%
ENERGOCHEMIC A SE	0	6	0	0%	0	3	0	0%
O2 Czech Republic a.s.	0	5	0	0%	0	3	0	0%
Pražské služby, a.s.	0	9	0	0%	0	5	0	0%
TOMA, a.s.	0	3	0	0%	0	5	0	0%
UNIPETROL, a.s.	0	9	0	0%	0	6	0	0%
Celkem	0	67	4	7%	1	51	5	10%

Zdroj: Veřejně dostupné informace. Informace čerpáme z posledních dostupných dat ve výročních zprávách za rok 2013, v případě existence a dostupnosti relevantních dat pak vycházíme z pololetních zpráv za první polovinu roku 2014 publikovaných na webových stránkách pražské burzy.

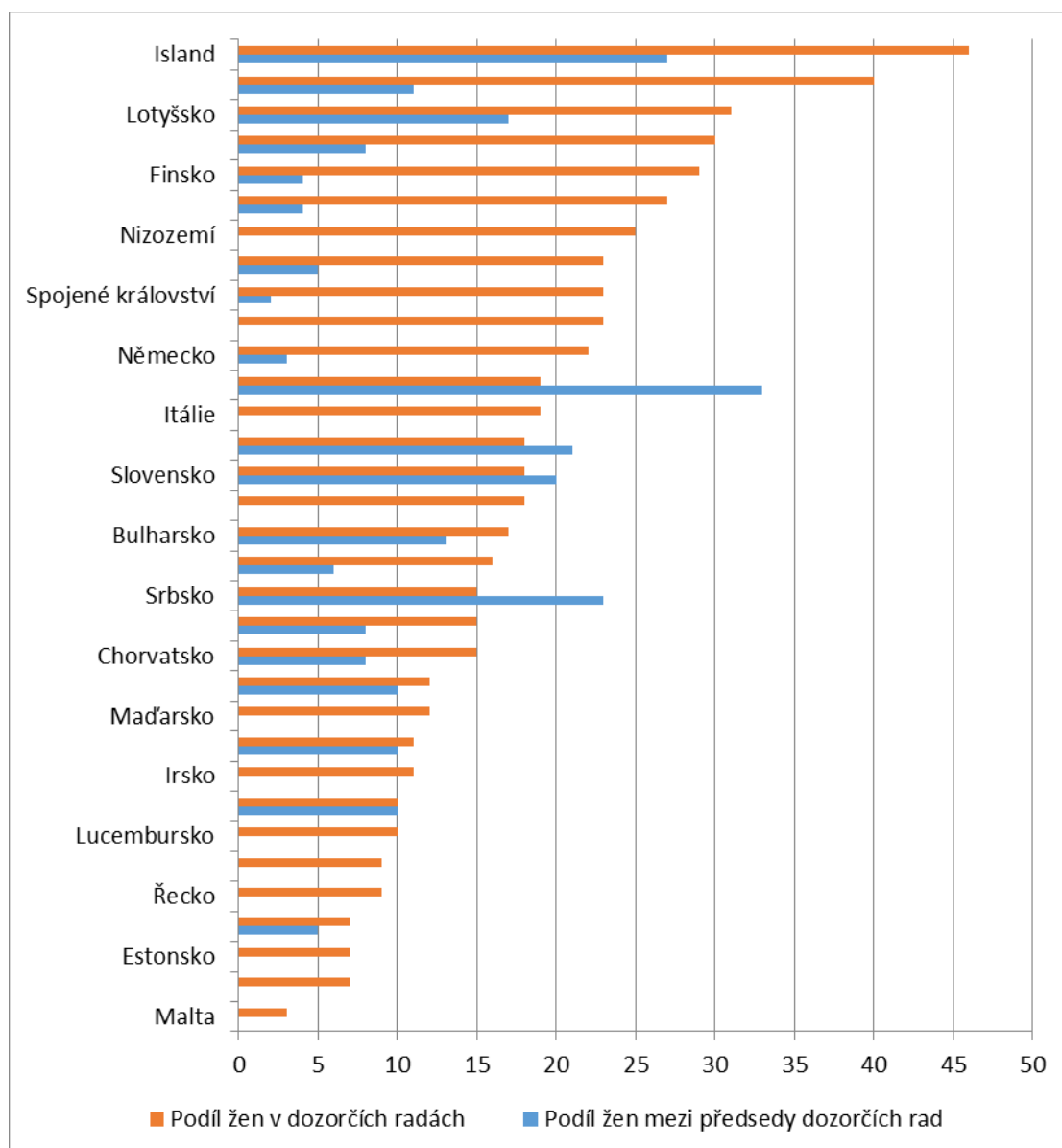
3.3 České firmy v mezinárodním srovnání

V této kapitole ukazujeme současnou situaci českých firem kótovaných na pražské burze v mezinárodním srovnání na datech shromážděných Evropskou komisí. Toto jednoduché mezinárodní srovnání přebíráme z webu Evropské komise zabývající se touto problematikou.²² Jak popisujeme výše, českou republiku v tomto srovnání reprezentuje 9 firem, které jsou registrovány v České republice a kótovány na pražské burze (přičemž čtyři menší firmy splňující tyto podmínky jsou na rozdíl od detailních dat výše vynechány).

Graf 2 a tabulka 2 ukazují detailní srovnání složení dozorčích rad 611 firem v Evropské unii a ostatních vybraných evropských zemích. Česká republika je jedna z několika zemí, kde žena nesedí v čele žádné z dozorčích rad (průměr členů Evropské unie je 5 %), a má podprůměrné zastoupení žen mezi všemi členy dozorčích rad (7 % Česká republika oproti průměru EU 19 %), nižší podíl má mezi sledovanými evropskými zeměmi jenom Malta.

²² Adresa webu je tato: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_en.htm

Graf 2. Složení dozorčích rad firem v Evropské unii a ostatních vybraných evropských zemích



Web Evropské komise (http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_en.htm).

Poznámky: Viz poznámky na webové adrese výše. Data byla sbírána během dubna 2014.

Tabulka 2. Složení dozorčích rad firem v Evropské unii a ostatních vybraných evropských zemích

	Počet společností	Předsedkyně žena (%)	Ženy (%)
Celkem EU-28	611	5	19

Belgie	18	0	18
Bulharsko	15	13	17
Česká republika	9	0	7
Dánsko	18	0	23
Německo	30	3	22
Estonsko	16	0	7
Irsko	19	0	11
Řecko	24	0	9
Španělsko	33	6	16
Francie	36	8	30
Chorvatsko	25	8	15
Itálie	37	0	19
Kypr	20	5	7
Lotyšsko	30	17	31
Litva	24	8	15
Lucembursko	10	0	10
Maďarsko	14	0	12
Malta	21	0	3
Nizozemí	22	0	25
Rakousko	20	10	12
Polsko	19	21	18
Portugalsko	18	0	9
Rumunsko	10	10	11
Slovinsko	20	5	23
Slovensko	10	20	18
Finsko	23	4	29
Švédsko	26	4	27
Spojené království	44	2	23
Makedonie	9	33	19
Turecko	50	10	10

Srbsko	13	23	15
Island	11	27	46
Lichtenštejnsko	-	-	-
Norsko	19	11	40
Všechny země	713	7	19

Zdroj: Web Evropské komise (http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_en.htm).

Poznámky: Viz poznámky na webové adrese výše. Data byla sbírána během dubna 2014.

3.4 Závěr

V této studii jsme poskytli základní informace o nízkém zastoupení žen ve statutárních orgánech českých firem kótovaných na pražské burze. V žádné z dozorčích rad či představenstvu nesedí více než 1 žena a ze 127 pozic v těchto 26 orgánech je 9 zastáváno ženami (7 %) a 118 muži (93 %). V rámci evropských zemí má Česká republika jedno z nejnižších zastoupení žen v dozorčích radách (7 % oproti průměrným 19 % členů Evropské Unie).

Evropská komise navrhla zavedení kvót na úrovni 40 %, což je výrazně více než je současný stav v téměř kterékoliv evropské zemi a u České republiky je tento rozdíl obzvláště velký. Důvody nízkého zastoupení žen je možné ze současných informací pouze odhadovat, ale vzhledem k prezentovaným velkým rozdílům stojí za další zkoumání v České republice i jinde v Evropě.

4. Dobrá praxe z Norska

Chistina Stoltenberg & Mari Teigen²³, Institut pro sociální výzkum, 2014

Překlad: Nikola Jarošová



4.1 Úvod

V roce 2003 přijal Norský parlament genderové kvóty do vrcholových řídicích orgánů. Zákon stanovuje minimální 40% účast každého pohlaví v řídicích radách veřejně obchodovatelných společností kótovaných na burze, v obecních a městských společnostech, a v družstevních a státních podnicích. Zavedení této kvóty bylo kontroverzní, pro pochopení jak a proč byla implementována, je třeba vzít v úvahu charakteristiky norského pracovního života. Zaměstnanost v Norsku je vysoká, u mužů i žen (72/67%) (Teigen, 2012b, p. 2). Úspěch rovnosti mužů a žen v Norsku je evidentní v účasti žen v politice, v parlamentu je zastoupeno 40% žen, ve vládě 50% a v obecních radách 38% (Teigen, 2012b, p. 2). Ženy jsou z velké části zaměstnány ve veřejném sektoru, zatímco muži častěji pracují v soukromém sektoru. Rozdíly v zastoupení pohlaví jsou patrné zejména pokud se jedná o vedení společnosti nebo o klíčové pozice v podnikatelské sféře (Teigen, 2012b). Rovnost mezi pohlavími je považována za jednu z důležitých hodnot každodenního rodinného života v Norsku (Hansen a Slagsvold, 2012). Nedostatek žen v rozhodovacích pozicích v ekonomické sféře představuje silný kontrast oproti jejich vysoké participaci v jiných oblastech, a slouží jako důležitý faktor k pochopení, proč se Norsko stalo průkopnickou zemí v otázce genderových kvót. Norsko jako stát je charakteristický svou feministickou tradicí. Stát umožnil ženám vstup na pracovní trh, například prostřednictvím rodičovské dovolené a veřejné financované denní péče o děti. Rovnost mužů a žen je otázkou, která se řeší od roku 1980. Zejména diskuze vztahující se k tzv. skleněnému stropu započaly výzvy zaměřené na ženy na pracovišti, a konkrétně v řídicích pozicích.

Přestože zavedení kvótního zákona získalo obrovskou pozornost na národní i mezinárodní úrovni a představovalo nejkontroverznější předpisy týkající se zastoupení mužů

²³ Mari Teiger je odpovědnou autorkou

a žen v Norsku, kvóty a pozitivní akce hrály už dříve ústřední roli v norské politice rovnosti mužů a žen.

Opatření na podporu rovnosti mužů a žen nalezneme jak ve vzdělání, zaměstnanosti, tak i v politice a dokonce i v rodinné sféře, příkladem je rodičovská dovolená (otcovská kvóta). Různé druhy kvót a pozitivních opatření můžeme dělit mezi tři hlavní kategorie; preferenční opatření (*preferential treatment*), prosazování postupů (*promoting procedures*) a minimální zastoupení (*minimum representation*) (Teigen, 2012b, p. 3). Preferenční opatření představuje upřednostňování méně zastoupeného pohlaví v případě, že odborná kvalifikace uchazečů je totožná. Toto opatření se nejvíce používá v procesu přijímání pracovníků a kariérního povýšení ve veřejném sektoru a v některých soukromých společnostech, stejně tak i v rámci přijímání do genderově nevyrovnaného vzdělávání. Prosazování postupů znamená, že šance kandidátů a kandidátek se zvyšuje s danou prioritou nebo s další výhodou v předem uspořádané frontě nebo řadě.

Systém „přídavného bodu“ je široce používán ve vzdělávacím systému, tam kde je poměr mužů a žen zkreslený. Dalším podpůrným opatřením je „vyčlenění“ (Teigen, 2012b, p. 3). Minimální zastoupení představuje určitý požadavek na složení mužů a žen v podmínkách fixního rozmístění (Teigen, 2012b, p. 3). Kvóta diskutována v tomto textu se řadí do opatření týkající se minimálního zastoupení.

Mnohá tato opatření a další formy pozitivních akcí jsou spojené s veřejnou sférou. V soukromém sektoru nejvíce dominují muži, stát tradičně do soukromého sektoru nezasahuje a nereguluje ho, a to kvůli silné pozici vlastnických práv. Deregulace a privatizace soukromých podniků v roce 1980 a 1990 nicméně vyvolali obavy z oslabení zákona rovnosti pohlaví, protože jeho působení by mohlo být oslabeno (Teigen, 2012c, pp. 125-126).

Je důležité zdůraznit, že i přes značnou podporu rovnosti pohlaví v Norsku, zde nepanuje jednoznačná shoda na tom, jak by se měla tato rovnost naplňovat. Před zavedením návrhů se vedly debaty plné napětí, které se týkaly zavedení práva (Teigen, 2012a). Zejména klíčoví hráči na trhu a Svaz norských podniků (NHO) byli skeptičtí ke státním zásahům do vlastnických práv a stavěli se negativně k zákonu, který by jim stanovoval složení řídicí rady. Argumenty, které padly v diskuzi před ustanovením tohoto zákona, budou představeny v 2. kapitole, jako první bude představen stručný přehled politických procesů, které vedly k ustanovení kvótního zákona. Ve 3. kapitole budou shrnuty některé nejdůležitější nástroje,

kteří podporují kvótní zákon. A v poslední kapitole (4.) budou představeny analýzy účinků kvótního zákona.

4.1.1 Politický proces

První iniciativa na zavedení kvótního zákona přišla spolu s přezkoumáním Zákona rovnosti z roku 1999, které navrhlo menšinové Konzervativní centrum vládní koalice (Bodevik I) (Teigen, 2012c, p. 123). Přestože toto přezkoumání nakonec nebylo uskutečněno, jednalo se o zásadní krok v otázce zavedení kvótního zákona.

V roce 2000 bylo rozhodnuto, že návrh týkající se rovného zastoupení obou pohlaví v řídicích radách by měl být implementován do Zákona o obchodních společnostech, nikoli do Zákona o rovnosti. Zároveň bylo také ujednáno, že každé pohlaví by mělo být zastoupeno minimálně ve 40%, nikoli 25%, což byl původní návrh z roku 1999 (Teigen, 2012c, p. 123).

V roce 2001 podala dělnická vládní strana, Stoltenberg I, nový návrh ke konzultaci (Ot.prp. nr. 97). Zmíněný návrh byl prezentován parlamentu novým Konzervativním centrem vlády (Bondevik II) v roce 2003. Na konci roku pak Norský parlament, s širokou politickou podporou všech stran, návrh přijal, proti návrhu stála jen Pokroková strana (Teigen, 2012c, p. 124). Tento návrh také stanovil, že pokud veřejně obchodovatelné společnosti (ASA) zvýší poměr žen na 40% do 1. července 2005, nařízení se nijak neprojeví. Přestože od tohoto data procento žen výrazně vzrůstalo, v roce 2005 z 4% na 18% a v roce 2006 na 25%, 40% požadavek nebyl naplněn; v důsledku toho došlo k rozhodnutí zavést genderovou kvótu.

4.1.2 Státní organizace a obecní firmy

Kvótní regulace se týká státních společností, meziobecních, obecních, družstevních a veřejně obchodovatelných společností. Pokud jde o oficiální výbory, rady a komise, jejich genderové zastoupení začalo být regulováno od roku 1981, pod Zákonem rovnosti, 21. sekce. Zákon o lokální politice reguluje genderové zastoupení ve volbách do místních politických výborů stejným způsobem od roku 2004.

4.1.3 Veřejně obchodovatelné společnosti kótované na burze

Veřejné řídicí rady a komise měly obecně podíl žen blížící se ke 40%. Hlavním důvodem zavedení kvótního zákona bylo především změnit situaci v akciových společnostech. Veřejná společnost kótovaná na burze je společnost, ve které žádný z členů není osobně zodpovědný za dluh společnosti. Tento typ společnosti má obvykle velké

množství akcionářů a je řízena poměrně striktními pravidly týkající se složení rady a sdílení kapitálu. Tyto společnosti musí být registrovány jako akciové společnosti vedené na Oslovské burze. V Norsku existuje asi 250 takových akciových společností a kvóťová regulace pro tyto společnosti nabyla účinnosti v roce 2008 (Storvik & Teigen, 2010, p. 4).

4.1.4 Soukromé společnosti

Existuje zhruba 250 000 soukromých společností, kterých se kvótní zákon netýká. Je to stále předmětem diskuze, ale hlavní důvody pro udělení výjimky byly takové, že mnoho soukromých společností jsou rodinné podniky nebo malí podnikatelé, kde by bylo obtížné a nerozumné toto opatření zavádět. Nicméně veřejné společnosti kótované na burze představují často rozhodující faktor pro ekonomickou sílu, a z tohoto důvodu jsou naději na zlepšení přístupu žen k moci.

4.2 Diskuze

Přestože kvótní zákon má širokou politickou podporu, s výjimkou Pokrokové strany, předchozí debata byla označována za politický konflikt, veřejnou diskusi a vysokou medializaci. Mezi nejdůležitější veřejné dokumenty patří Bílá kniha Ministerstva dětí a rodinných záležitostí z roku 1999, která se zabývá reformními návrhy týkající se právní rovnosti žen a mužů, a také Bílá kniha stejného ministerstva z roku 2001 týkající se zastoupení mužů a žen ve veřejných společnostech kótovaných na burze a státních organizací. Legislativní návrh vydaný Ministerstvem dětí a rodinných záležitostí v letech 2002-2003 (Ot.prp.nr. 97, 2002-2003) shrnuje názory poradních orgánů z roku 1999 a 2001, a je proto dobrým východiskem pro chápání debat různých pozic a argumentů.

V tomto návrhu z období 2002-2003 vláda navrhuje změny v právních předpisech týkající se složení řídicích rad obchodních společností v otázce požadavku vyrovnanosti zastoupení mužů a žen (Ot.prp.nr. 97 2002-2003, s. 5). Návrh upozorňuje na nejdůležitější důvody pro a proti kvótní regulaci zdůrazněné na prvním jednání v roce 1999 a druhém v roce 2001. Obě dvě jednání přijala protichůdnou zpětnou vazbu, i přesto, že většina hlasů byla pozitivní. V roce 2001 reagovalo 34 z poradních orgánů pozitivně, zatímco 12 bylo proti změně a 13 zůstalo vůči této otázce pasivní (Ot.prp.nr. 97, 2002-2003, p. 32). Ti, kteří podporovali kvótní zákon zdůrazňovali hodnotu genderové rovnosti, diverzity, dalších zdrojů a demokracie. Ti, kteří nesouhlasili s návrhem, hlavně zdůrazňovali, že to může znamenat

zásah do vlastnických práv a představovat tak hrozbu pro akcionářskou demokracii. Nicméně je třeba poznamenat, že nikdo z respondentů nebyl proti, aby v podnikatelské sféře bylo více žen; nesouhlas panoval hlavně v otázce, jak by mělo být tohoto cíle dosaženo. Někteří vnímali genderovou rovnost jako situaci, která by měla přijít sama, postupně a přirozeně. Například někteří tvrdily, že v důsledku většího počtu žen s vyšším vzděláním se tento problém časem vyřeší sám, zatímco jiní tvrdili, že regulace není potřeba, nýbrž postačí osvětové kampaně a opatření, jako např. debaty o kvalifikovaných ženách použité během přijímacího procesu, které mohou mít stejně dobrý účinek. Níže uvedený přehled je založený na argumentech, které byly předloženy v jednání v roce 1999 a 2001, v návrhu od 2002-2003, otr.prp.nr 97.

4.2.1 Hlavní argumenty – zastánci a oponenti

Zastánci byli hlavně mezi politiky, zejména mezi těmi na klíčových pozicích ve vládě. Známkou široké politické podpory byla účast v debatě ze strany politiků z hlavních politických stran; Norská dělnická strana (Arbeiderpartiet), Konzervativní strana (Hoyre) a Křesťanská demokratická strana (Kristelig folke parti) (Storvik & Teigen, 2010, p. 6). Oponenti byli z řad klíčových hráčů v trhu a zaměstnavatelských organizací NHO.

Tři typy argumentů, které byly v debatě stěžejní, byly založené na argumentech týkající se **spravedlnosti, „dovednosti a prospěšnosti“ a demokracie.**

Argumenty týkající se spravedlnosti naznačují, že rovnost mužů a žen v řídicích radách společností je vnímaná jako základní hodnota, která by měla být naplňována. Fakt, že to jsou téměř výhradně muži, kdo ovládají klíčové pozice v soukromém sektoru, bylo považováno za nespravedlivé a sexistické. Tento typ argumentu může být spjat s rovnostářskou kulturou, která je pro Norsko charakteristická; nicméně tento argument jde o kousek dál, protože vyžaduje, aby vláda zasahovala do privátního sektoru, do něčeho, co není součástí její tradice.

Protiargumentem bylo, že regulace složení členů řídicích rad by nebyla spravedlivá. Kvótní zákon byl vnímán jako zásah proti soukromému vlastnictví a proto tomu, co je často označováno jako akcionářská demokracie. Vlastnická práva jsou zásadní hodnotou v obchodní sféře, a mnoho odpůrců kvótního zákona zdůrazňovalo práva vlastníků a členů rozhodovat si, jak by mělo vypadat složení řídicí rady. Jeden z poradních orgánů v jednání z roku 2001 pronesl:

„Asociace bank (*Sparebankforeningen*) má jasný pohled na danou věc, a to že vlastníci by si měli sami stanovit, kdo bude reprezentovat jejich firmu“ (Op.prp.nr. 97, 2002-2003, p. 36).

Několik oponentů vnímalo regulaci jako hrozbu pro řídící rady a jako oslabení jejich sebeurčení. Mimoto bylo také diskutováno, že norské firmy by byly vnímány jako důsledek náborových vzorců založených na pohlaví místo na kompetencích (Storvik & Teigen, 2010, p. 7). Toto je vyjádření Oslovské burzy:

„Ořezávání práv akcionářů je vnímáno jako jednostranně negativní a uvrhuje norské společnosti do nevýhody v konkurenci s mezinárodními investory. Celkový dojem z návrhu zákona je takový, že představuje nedostatek pochopení a vzhledu do toho, co práce v radách obnáší.“ (Oslo Stock Exchange) (Ot.prp.nr. 97, 2002-2003, p. 35).

Argumenty týkající se **dovedností a prospěšnosti** přicházely ve dvou verzích. První verze se týká argumentu lidského kapitálu a předpokládá, že když jsou ženy vylučovány z vysokých řídicích pozic, cenné zdroje tak zůstávají nevyužité. To byl jeden z hlavních argumentů, který byl předložen na parlamentním jednání v roce 2001. Což dokazuje následující citace:

„Z našeho pohledu ženy představují důležitý zdroj při tvorbě hodnot, které nejsou dostatečně využívány v rozhodovacích funkcích. Mají odborné znalosti a produkční potenciál, který národ potřebuje“ (Statens naerings- og distriktsutviklingsfond, Innovation Norway) (Ot.prp.nr. 97, 2002-2003, p. 33).

„Že ženy nejsou vpouštěny do řídicích pozic, znevýhodňuje talentované ženy, ale primárně je to nevýhodné pro firmy, které přehlíží polovinu národních zdrojů, odbornosti a impulsů“ (Gender Equality Centre) (Ot.prp.nr.97, 2002-2003, p. 33).

Statens naerings- og distriktsutviklingsfond (Norská inovace) a Gender Equality Center (Centrum genderové rovnosti) reprezentují velkou část rétoriky týkající se podpory. Za nespravedlivé je považováno nejen to, že ženy nejsou schopné využívat své zdroje, ale také je to vnímáno jako ztráta pro obchodní sféru. Druhá verze argumentu týkající se dovedností a prospěšnosti je založená **na hodnotě diverzity**. V tomto argumentu není problémem to, že ženy jsou důležitými zdroji, které nejsou využívány, ale jestliže v rozhodovacích funkcích participují jen muži (kteří často sdílí stejné zázemí), tak nejsou využívány pozitivní efekty diverzity, jako např. vícestranný pohled na věc, různé perspektivy a argumenty. Tato verze argumentu byla zvýrazněna Ministerstvem dětí a rovnosti v tom samém jednání:

„Vzrůstající diverzita ve vedení společností, a ne jen s ohledem na gender, ale také věk a zázemí, může přispívat k lepšímu strategickému rozhodování, větší inovativnosti, rychlejší restrukturalizaci a tím zlepšovat ziskovost“ (Ot.prp.nr. 97, 2002-2003, p. 10).

První protiargument byl takový, že kvótní zákon by mohl způsobit to, že kvalifikovaní muži s cennými zkušenostmi by byli nahrazeni méně kvalifikovanými ženami. Druhý protiargument byl založen na otázce, zda-li je dostatek kvalifikovaných žen s potřebnými zkušenostmi, schopných vykonávat funkci člena/členky rady společnosti. Tyto argumenty také tvrdily, že by bylo nejlepší, kdyby vyrovnanost pohlaví v řídicích radách nastala postupně a přirozeně, což by nastalo v případě, kdyby ženy začaly níže v hierarchii a postupně získávaly potřebnou kvalifikaci.

Argument založený **na demokracii** byl hlavním argumentem pro mnohé z těch, kteří reprezentovali Norskou vládu. Ženy participující ve vrcholových řídicích pozicích v ekonomickém sféře byly prezentovány jako zásadní pro norskou demokracii (Storvik & Teigen, 2010, p.7.). Protistrana argumentovala, že regulace by narušovala vlastnické demokratické právo vybírat si své vlastní členy do řídicí rady. Akcionářská demokracie byla vnímána jako ohrožená.

Argumenty spojené s **pozitivní korelací mezi procentem žen v radě a ziskovostí firem** byly také klíčovou součástí argumentů pro kvótní zákon. Není od věci si představit, že taková úvaha byla strategicky důležitá pro získání nezbytného souhlasu Parlamentu, vzhledem k tomu, že kvótní zákon byl kontroverzní. Jinými slovy, kvótní zákon nepředstavoval jen vyrovnanost mezi pohlavími, ale také pozitivní efekty pro obchodní sféru. Jak už bylo zmíněno, protistrana se obávala situace, že by mezinárodní investoři méně inklinovali k norským firmám.

Kvótní zákon byl kontroverzní hlavně z toho důvodu, že vláda příliš zasáhne do regulace soukromého sektoru, pokud nařídí legální podmínku genderového zastoupení. A zadruhé byl kvótní zákon vnímán také jako zásah proti soukromému vlastnictví a do toho, co je často uváděno jako akcionářská demokracie.

4.3 Opatření a nástroje

Mezi nejvýznamnější opatření zaprvé patří Zákon upravující složení řídicí rady a Obchodní zákoník (the Companies Act). Zadruhé to jsou sankce uvalené v případě, že společnosti nerespektují tento zákon. Nástroje a opatření na pomoc efektivnímu fungování

rovnosti v řídicích radách byly také diskutovány v návrhu z let 2002-2003 (Ot.prp.nr. 97, 2002-2003). Znění zákona a navrhované sankce byly projednávány v rámci návrhu. Další opatření mírně odlišné povahy jsou tzv. **databáze**, které byly vytvořené dříve než zavedení zákona. Idea těchto databází byla taková, že měly být zviditelněny kvalifikované ženy. Ženy byly vyzvány, aby registrovaly své životopisy a další kvalifikace, tak aby zaměstnavatelé mohli použít databáze jako nástroj při výběru kvalifikovaných a relevantních žen. Je zvláště zajímavé poznamenat, že dvě databáze byly vytvořené z iniciativy privátního sektoru. Jak můžeme vidět níže, účinek databází je nejistý, ale je možné si představit, že by mohly podpořit pozornost na genderovou rovnost v řídicích radách.

4.3.1 Zákon

Kritérium genderového zastoupení v řídicích radách je stanovené v „Norwegian Public Limited Liability Companies Act“, článek 6-11 a a je formulováno následovně:

1. V případě dvou nebo tří členů v řídicí radě by měli být zastoupeny obě pohlaví
2. V případě čtyř nebo pěti členů v řídicí radě by měli být obě dvě pohlaví zastoupeny alespoň u dvou členů
3. V případě šesti až devíti členů řídicí rady, by měli být obě dvě pohlaví zastoupeny alespoň u třech členů
4. V případě devíti a více členů v řídicí radě by členství mělo zahrnovat alespoň 40% mužů a 40% žen
5. Ustanovení 1. až 4. také žádá volby zastupujících členů (Allmennaksjeloven, 1999)

Zákon zahrnuje, že poměr žen v řídicích radách se pohybuje mezi 33% a 50%, jak ukazuje tabulka 1.

Tabulka 1: Procento mužů a žen v řídicích radách různých velikostí²⁴

Počet ředitelů/ředitelek v řídicí radě pohlaví	Minimální počet každého
2	1 (50%)
3	1 (33%)
4	2 (50%)

²⁴ Citováno z Heldenrech (2014, p. 11)

5	2 (40%)
6	3 (50%)
7	3 (43%)
8	3 (38%)
9	4 (45%)
10 a více	alespoň 40%

Zákon je nastavený tak, že specifikuje počty členů každého pohlaví, které má být zastoupeno, nikoli procento. A to proto, že 40% požadavek ve skutečnosti bude 50% požadavek pro řídicí rady s 4, 6 nebo 8 členy (Ot.prp.nr.97, 2002-2003, p. 42).

V tvrzení poradních orgánů je podporována výzva na podávání zpětná vazby, jak by měla být aplikována pravidla při volbě členů do řídicí rady²⁵.

Zastánci kvótního zákona uvádí, že stejný zákon by měl být aplikován na volbu všech členů řídicí rady, zatímco odpůrci zákona argumentují, že by se toto opatření nemělo zavádět ani v případě volby zástupců. Například Oslovská burza uvedla:

„Burza je také proti povinnosti mít zastoupené obě dvě pohlaví mezi zástupci zaměstnanců. Pro samotné zaměstnance to má velký význam, mít možnost si svobodně vybrat své zástupce“ (Oslo Stock Exchange) (Ot.prp.nr. 97, 2002-2003, p. 44). Několik respondentů v rámci konzultace navrhovalo, že v případě menšího zastoupení jednoho pohlaví mezi zaměstnanci, by měl požadavek podílu pohlaví zůstat na 20%. Tato výjimka je schválena a odůvodněná na základě argumentu, že pokud existuje firma, ve které dominuje jen jedno pohlaví, potom se často jedná o ten případ, že muži a ženy jsou rozprostřeny v různých částech podniku. Tedy 40% požadavek v takových firmách by mohl vést k tomu, že některé části podniku by mohly získat nepřiměřené zastoupení v řídicí radě. Jinými slovy se jedná o snížení 40% požadavku pro zástupce zaměstnanců.

4.3.2 Systém sankcí

Přísné sankce byly přijaty pro případ, že by řídicí orgány neplnily požadavky genderového zastoupení v rámci daného časového období; jedná se o důležitý aspekt pro pochopení toho, proč se zákon v řídicích radách ujal poměrně dobře a rychle. K dispozici bylo několik varování a obchodní registr mohl udělit pokutu, a nakonec společnosti, které by neimplementovaly genderovou rovnost do svých řídicích rad, by byly nuceny k rozpuštění. Je však třeba zmínit, že nenastal žádný případ, kdy by bylo nutné uplatnit tento systém sankcí

²⁵ Dva členové rady jsou zástupci zaměstnanců

(Teigen, 2012c, p.125). Někteří z kritických poradních orgánů v návrhu z roku 2002-2003 prohlašují, že tyto sankce neodpovídají přestupku. Dále poznamenali, že kritici tvrdí, že by měly existovat nějaké výjimky z tohoto pravidla. Uvádí se mimo jiné, že to může ztížit odstoupení žen, protože pak řídicí rady nebudou splňovat požadavek; to znamená, že ženy mohou zažívat velký tlak na udržení pozice v řídicí radě (Ot.prp.nr. 97, 2002-2003, pp. 50-51). Ministerstvo nesouhlasí s tím, aby byly zaváděny nějaké úlevy. V první řadě protože by to znamenalo potřebu složitějšího kontrolního úřadu nad rámec obchodního registru. Zadruhé je třeba zdůraznit, že možnost osvobození by znamenalo, že stát se bude stále přímo podílet na výběru složení řídicích rad, což je považováno v zásadě za škodlivé. Proto kvótní zákon byl zaveden bez jakýchkoliv výjimek.

4.3.3 Databáze

Ještě předtím než došlo k zavedení kvótního zákona, byly vytvořeny externími organizacemi čtyři projekty, které měly za cíl zlepšit přijímání žen do firemních řídicích rad a managementu. Kandidátky, které si přály obsadit pozici ve firemních radách, měly možnost zaregistrovat se do veřejné databáze. Tyto databáze byly obvykle součástí větších projektů, jako např. kurzy ve správních radách firem a managementu (Moe, 2009, p. 9). *Kvinnebasen.no* and *styrekandidater.no* byly databáze vytvořené na základě státní iniciativy, zatímco NHO's Female Future and Norwegian Lawyers Associations *Justitas Dotre* byly vytvořeny z vlastní iniciativy soukromého sektoru.

V roce 1999 Centrum genderové rovnosti (dále jen NAV) spustilo databázi *kvinnebasen.no*. Zájemci mohli nahrát svůj životopis a další kvalifikace do této databáze. Databáze *Kvinnebasen.no* byla jedna z vládních opatření na zvýšení zastoupení žen v řídicích radách. V roce 2008 dosáhla 3500 registrací a byla ukončena. Důvodem ukončení bylo to, že NAV postrádala odborné znalosti potřebné k provozování takových opatření, stejně tak existovaly jiné databáze, které pokrývaly stejné potřeby (Moe, 2009, p. 18).

Na základě vládního rozkazu vytvořil Norský fond průmyslového a regionálního rozvoje (SND) (z roku 2004 část Inovace Norska) několik opatření cílených na ženy. Jedno z těchto opatření bylo vytvoření databáze. Na rozdíl od databáze vytvořené Centrem genderové rovnosti, uchazeč byl povinen doložit zkušenost s prací ve firemní radě nebo minimálně doložit šest kreditů z kurzů o firemní radě. Tyto kurzy byly vytvořeny ve spolupráci s BI nebo NHO. Na rozdíl od ostatních databází nebyla tato zaměřena výlučně na ženy, ale je otevřená

oběma pohlavím (Moe, 2009, p. 19). Od listopadu roku 2014 zde bylo registrováno 2405 lidí, s nepatrně vyšším zastoupením žen (1259).²⁶

Jak bylo zmíněno dříve, návrh genderové kvóty by nebyl přijat, pokud by podnik dosáhl 40% žen v řídicích radě do roku 2005, tzv. dobrovolným opatřením. NHO vytvořilo program leadership pro ženy, jako demonstraci proti opatření a jako pokus ukázat, že afirmativní akce nejsou nutné pro zvýšení zaměstnanosti manažerek a ředitelek. Tento program vznikl v roce 2013 a nesl název Budoucnost žen. Program byl financován zaměstnavateli a poskytoval celou škálu kurzů o řídicích radách a databázích. Více než tisíc manažerek bylo podpořeno k zapojení do programu svých zaměstnavatelů (Heidenreich, 2014, p. 74). Projekt trval do roku 2008, ale v současnosti je přístupný pro členy NHO.

V roce 2004 se Advokátní komora shodla na tom, že Asociace bude podnikat kroky v otázce genderové rovnosti. Součástí toho bylo vytvoření *Justitas Dotre* v roce 2014. Tento projekt nabízí databázi, trénink a síťování.

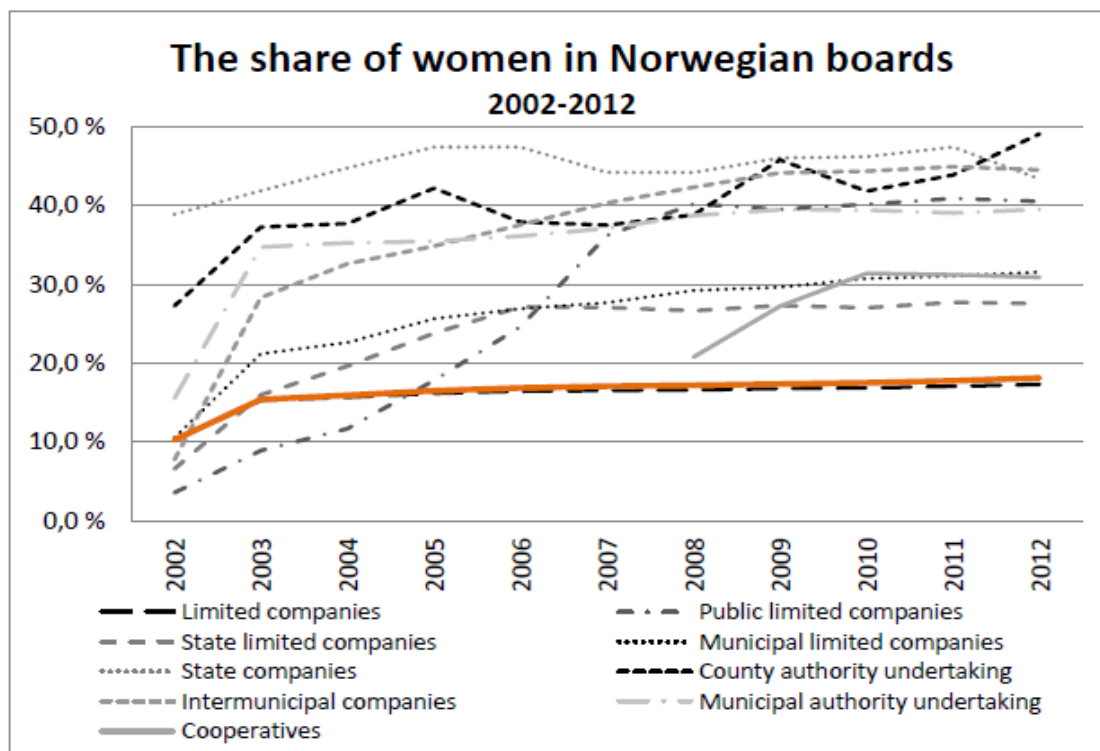
Přestože účinky těchto databází byly hojně diskutovány, Heidenreich (2014, p. 74) je vidí jako důležitý faktor, který dláždí cestu k rychlému vzrůstu procenta žen v řídicích radách před zavedením právního opatření.

4.4 Analýza zavedených mechanismů

Hlavní otázkou bylo, zda-li kvótní zákon zvyšuje počet žen v řídicích pozicích. Jak je vidět na obrázku 1, veřejné akciové společnosti kótované na burze přešly za poslední desetiletí od mužské dominance k 40-60 rozdílu mezi muži a ženami. V těchto společnostech podíl žen vzrostl z 6% v roce 2002 na 40% v roce 2012. V případě soukromých společností, které nejsou regulované tímto požadavkem, mužská dominance byla ve stejném období stabilní. Současně je třeba si uvědomit, že existuje okolo 500 000 řídicích funkcí v soukromých akciových společnostech, zatímco v případě veřejných společností kótovaných na burze je to okolo 250. Státní společnosti, které nejsou kótované, zůstaly ve stejném období stabilní okolo 40%. Veřejně obchodovatelné společnosti byly mírně pod požadavkem, ale dosáhli 40% během let 2001-2009. Kvótní zákon byl úspěšný. Je třeba poznamenat, že se jedná o minimální přístup, tj. podíl žen je málokdy vyšší než je ze zákona dané.

Obrázek 1: Procento žen ve veřejných společnostech kótovaných na burze, veřejných a soukromých společnostech

²⁶ <http://www.styrekandidater.no>



Přestože se zastoupení žen a mužů v řídicích radách masivně změnilo, genderová hierarchie uvnitř rad pořád trvá. Křeslo předsedy je pořád téměř výhradně obsazováno muži. V roce 2009 to bylo jen 5% žen, dnes 13% žen působí na pozici předsedkyně. Velmi málo žen zastává funkci výkonné ředitelky, v roce 2009 jen 2% (Storvik & Teigen, 2010, p. 8). Nicméně Storvik a Teigen (2010, p. 8) uvádějí, že důsledkem kvótního zákona se může situace v budoucnosti změnit.

4.4.1 Obavy ohledně dominového efektu v otázce kvót řídicích rad

Neboť kvótní zákon byl kontroverzní, objevila se také spousta obav ohledně jeho účinků. V následujícím textu bude představena diskuze týkající se hlavních obav, které vzešly z nedávného výzkumu.

4.4.2 Od veřejně obchodovatelných společností k soukromým akciovým společnostem

Obrázek 1 také ukazuje odlišné tendence; nárůst je stabilizovaný od 2008-2012. Jedno z vysvětlení je, že počet vznikajících veřejně obchodovatelných společností v posledních letech poklesl, zatímco vznik soukromých akciových společností vzrůstal. Někteří uvádí skutečnost, že řídicí rady se snaží vyhnout kvótní regulaci. Jinými slovy, společnosti, jejichž

účelem není účast na burze, si vybírají jiné formy společnosti, aby se vyhnuly plnění kvótního zákona. Heidenreich (2014) ukázala, že v roce 2001 existovalo 630 veřejně obchodovatelných společností (ASA), zatímco v roce 2011 jich bylo přibližně 310.

Ale nedávný výzkum ukázal, že úpadek v zakládání veřejně obchodovatelných společností může mít několik důvodů. Heidenreich (2014) konstatuje, že tento Zákon (allmennaskjeloven)²⁷ do roku 1999 neexistoval, což samozřejmě způsobilo nárůst v posledních dvou letech. Od té doby se zřízení veřejných akciových společností měnilo rok od roku. Nejnovější společnosti byly založeny v roce 2000, ale také v roce 2005 a 2006, jinými slovy potom, co byl představen kvótní zákon. Pro Heidenreich to znamená, že snížení počtu veřejných akciových společností nemuselo být nutně spojeno s kvótním zákonem. V roce 2007 se také změnil zákon o cenných papírech, což znamenalo, že finanční instituce už nemusely být vedené jako ASA firmy. Heidenreich a Storvik provedli v roce 2009 výzkum týkající se náborových vzorců do řídicích rad mezi všemi členy řídicích rad norských veřejně obchodovatelných společností. Jejich výzkum ukázal, že jen 7% z nich uvedlo kvótní zákon jako jediný důvod toho, proč společnost přešla z ASA na AS společnost (Heidenreich & Storvik, 2010).

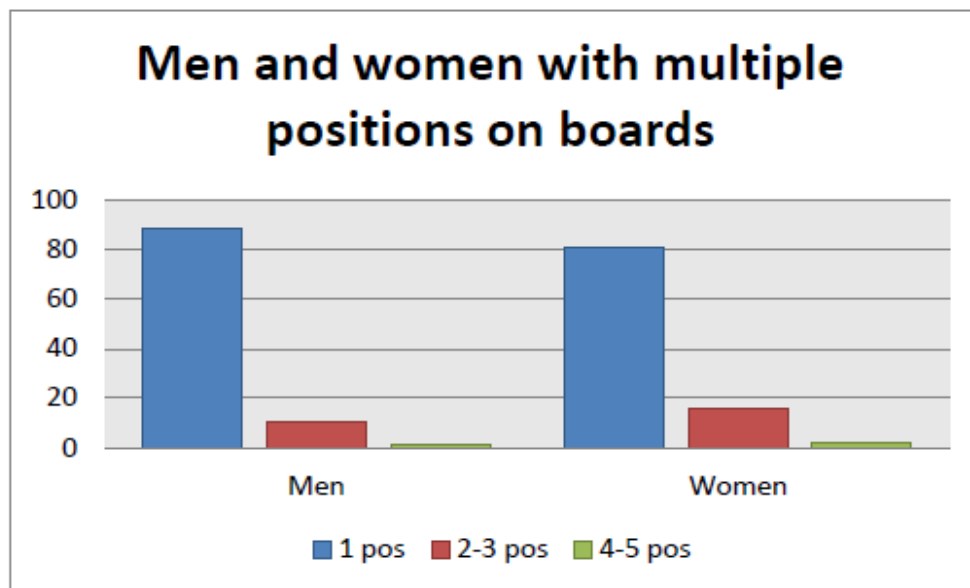
4.4.3 Zlaté sukně?

Další zvýšená obava pramenila z toho, že není k dispozici dostatek kvalifikovaných žen, tudíž bude docházet k nárůstu „zlatých sukni“, tzn. k nárůstu žen sedících ve více řídicích radách najednou. Nedávný výzkum však ukázal, že tato obava je zbytečná. Existuje více „zlatých sukni“ než dříve, ale jedná se pouze o malé číslo v porovnání s tím, co můžeme nazvat „zlaté kravaty“. V roce 2008 se objevil rychlý nárůst počtu žen s mnohonásobnou pozicí v řídicích radách. Od roku 2008 koncentrace žen s mnohonásobnou pozicí řídicích radách klesala. Jak ukazuje tabulka níže, drtivá většina členů řídicích rad, muži a ženy podobně, zasedají pouze v jedné řídicích radě.

Obrázek 2: Podíl mužů a žen s mnohonásobnou pozicí²⁸.

²⁷ Zákon stanovuje, mimo jiné, že uvedené společnosti musí být registrované jako veřejné akciové společnosti

²⁸ Převzato z Teigen (2012a), p.6



Další zvýšená obava z řad odpůrců pramení z toho, že nedostatek kvalifikovaných žen by mohl vést k zvýšení tendencí přijímat členy z řad přátel a rodiny. Nicméně Heidenreich zjistila, že rodinná síť nepředstavuje tak častou přijímací taktiku, pro muže (6%) ani ženy (2,8%) (Heidenreich, 2014, p. 119). Dále její výzkum ukázal, že existují rozdíly mezi členy, kteří nastoupili před 7 a více lety a novějšími členy. Ve skupině dlouhodobějších členů odpovědělo 18% žen a 12% mužů, že měli co dočinění s rodinnou sítí, a 47% žen a 47% mužů uvedli, že jejich rodina je vlastníkem firmy (Heidenreich, 2014, p. 119). Nicméně mezi novějšími členy jsou počty docela odlišné: jen 3% mužů a jen 3% žen tvrdí, že bylo přijato prostřednictvím rodinné sítě. Také méně z nejnovějších členů řídicích rad má rodinné vlastnictví, 21% mužů a 3% žen (Heidenreich, 2014, p. 119). Jinými slovy, výzkum Heidenreich neshledal podporu pro argument tvrdící, že kvótní zákon by měl způsobit zvýšení nábory z řad přátel a rodiny (Heidenreich, 2014)²⁹. Mnoho respondentů uvádí profesionální síť jako nejrelevantnější náborovou taktiku, a podle studie Heidenreich nejsou důkazy, že by kvótní zákon ovlivňoval tradiční náborové postupy (Heidenreich, 2014, p. 123).

4.4.4 Změny v náborových postupech

Tradiční nábor do řídicích rad probíhal skrze profesní a sociální síť, zejména mezi známými (Heidenreich, 2014, p. 105). V článku *Recruitment to corporate boards after the introduction of quota rule* (2014), Heidenreich zkoumá, jestli přijímací praktiky do řídicí

²⁹ Heidenreich říká, že výsledek musí být interpretován obezřetně. Zejména, poznamenává, že respondenti to mohou vnímat jako méně legitimní uvést rodinu a kamarády jako náborový kanál.

rad, byly od zavedení kvótního zákona³⁰ nějak změněny. Objevily se tvrzení, že může být komplikovanější přijímat ženy do řídicích rad. Je-li tomu tak, měli bychom očekávat, že nábor žen se nyní častěji děje prostřednictvím nominačního výboru v porovnání s obdobím před zavedením kvótního zákona, a mnohem častěji u žen než u mužů. Zvýšilo se také využívání hledačů talentů a personálních agentur (Heidenreich, 2014, p. 117).

Heidenreich ukázala, že nominační výbory byly častěji využívány. Skoro polovina všech mužů (48%), kteří se účastnili výzkumu, uvedla, že byli nominováni do řídicí rady prostřednictvím nominačního výboru a jen něco málo přes polovinu žen uvádí to samé (57%). Mezi nejzkušenějšími řediteli, kteří působili v řídicí radě sedm a více let, byla rozdílnost mezi pohlavími vyšší; 46% mužů a 63% žen. Nicméně mezi „nejnovějšími“ členy je rozdílnost mezi pohlavími bezvýznamná, 64% žen a 63% mužů uvádí, že byly nominovány výborem. Její výzkum dále ukazuje, že nominační výbory jsou více využívány, ale rozdíly mezi muži a ženami se zdají být vyrovnány (Heidenreich, 2014, p. 118). Malé množství respondentů tvrdí, že byli přijati prostřednictvím personální agentury, průměrně 7% žen a 1% mužů uvedlo, že to byl jejich případ (Heidenreich, 2014, p. 118). Výsledky výzkumu ukázaly, že přijímání skrze databáze je zřídka využíváno. Nikdo z mužů a jen 1% žen (celkem čtyři) uvedly, že se jedná o jejich případ (Heidenreich, 2014, p. 118).

Celkově vzato, Heidenreich nepotvrdila, že více žen v řídicích radách znamená nákladnější náborové praktiky. Přestože nominační výbory se stávají běžnějšími, tento trend platí pro obě pohlaví. Jedná se spíše o profesionalizaci výběrového procesu, než o důsledek kvótního zákona (Heidenreich, 2014, p. 118).

4.4.5 Ekonomické účinky zastoupení mužů a žen v řídicích radách

Jak bylo zmíněno dříve, důležitým důvodem pro vyrovnání zastoupení obou pohlaví v řídicích radách byly pozitivní účinky na ziskovost podniku. Některé studie ukázaly, že finanční výsledky společností se zhoršily, zatímco jiné studie došly k opačným výsledkům (Heidenreich, 2014, p. 134). Ahern a Dittmar (2012) provedli panelovou studii v 166 společnostech v období 2001-2008, ve které dospěly k závěru, že kvótní zákon má negativní účinek na ziskovost podniku. Hlavní závěr byl ten, že společnosti bez žen v řídicích radách před zákonným požadavkem musely vyměnit členy rady, aby splnily požadavek, což znamenalo, že se musely vzdát hodnotných členů s rozsáhlými zkušenostmi. Nicméně Ahern

³⁰ Výzkum je založen na dotazníku, který byl rozeslán všem členům správní rady. 370 respondentek (42%) a 503 respondentů (58%) odpovědělo na tento dotazník.

a Dittmar nenašli negativní důsledky u společností, které měly ředitelky už před nařízenou regulací. Jinými slovy, negativní účinek na ziskovost je spojen s výměnou ředitelů. Nygaard (2011) nenašel negativní korelaci mezi požadavkem na vyvážené zastoupení mužů a žen a ziskovostí podniku. Nygaardsova studie je založena na tom, jak odlišné znalosti o podniku mají externí a interní členové. Interní členové řídicí rady mají nejlepší znalosti o podnikání, zatímco externí reprezentanti mohou zůstat kritičtí k přezkoumání vedení ve větším měřítku. Nejlepších výsledků tak bude dosaženo, když bude nastolena vyváženost mezi interními a externími členy. V rámci této logiky je pravděpodobné, že velký nábor žen, které jsou externími hráčkami, bude představovat vzrůstající a ne klesající ziskovost. Nygaard zjistil, že přijímání žen má pozitivní účinek ve společnostech, kde je slabá organizační struktura, tzn. CEO má velký vliv na výběr členů do řídicí rady. Ve společnostech, kde je silná organizační struktura, Nygaard zjistil negativní vztah, ale to není signifikantní. Jinými slovy, existují rozdílné závěry ze studií o vztazích mezi poměrem žen v řídicích radách a podnikovým ziskem. V dnešní debatě nicméně existuje menší důraz na tohle téma a místo toho je pozornost zaměřena na socioekonomické dopady, jako jsou výhody z přístupu k více zdrojům.

4.5 Závěr

Navzdory skutečnosti, že kvótní zákon měl širokou politickou podporu, od první iniciativy v roce 1999 až k jeho zavedení, které se realizovalo v období 2001-2009, to trvalo téměř deset let, během nichž se vystřídaly tři vlády. Kvótní zákon byl kontroverzní, dokonce i v Norsku, kde politika genderové rovnosti je velmi silná. Zákon, který reguluje složení řídicích rad v soukromých kótovaných společnostech, se zdál jako zásah do vlastnických práv a kritici vznášely řadu obav spojených s nezamýšlenými důsledky návrhu zákona. Nicméně několik obav bylo následně prověřeno nedávným výzkumem. Došlo k poklesu zakládání veřejných kótovaných společností a vzrostl vznik soukromých akciových společností, ale to není nutně způsobeno kvótním zákonem, jak zmínila Heidenreich (2014). Zlaté sukně jsou, jak Teigen ukazuje, pravděpodobně přechodné a možná až nepatrně nezamýšlené účinky právních předpisů o rovnosti žen a kvóty. Přijímací vzorce se proměnily stejně u žen, tak i u mužů, pravděpodobně v důsledku profesionalizace přijímacích procedur. Zdá se, že kvótní regulace měla žádoucí efekt: množství ředitelek kótovaných společností se zvýšilo, ačkoliv jejich počet nepřesáhl většinou 40% požadavek; nicméně podniková sféra je charakteristická větší genderovou rovností než tomu bylo před deseti lety.

5. Dobrá praxe z Německa

Zpracovala: Nikola Jarošová



5.1 Úvod

Tato kapitola má za cíl zmapovat a popsat současnou situaci podpory zastoupení žen v řídicích pozicích v Německu. Nejprve jsem se zaměřila na zjištění počtu žen ve vysokých řídicích pozicích, srovnávala jsem současná čísla a jejich vývoj v posledních letech. Další klíčovou částí bylo zkoumání mechanismů, které tuto podporu žen zajišťují. Téma zvýšení počtu žen v řídicích pozicích je v posledních dvou letech v Německu (nejen) na politickém poli velmi diskutovaným tématem. Důkazem je připravovaný zákon o kvótách, který bude rozebírán dále v textu.

Na závěr jsem provedla komparaci situace v ČR a v Německu, a to jak srovnání počtů žen zastoupených ve vysokých řídicích pozicích v obou zemích, tak jsem se také pokoušela nalézat podobnosti, a také poukazovat na rozdílnosti, v aktivitě napomáhající zvyšování podpory žen v řídicích pozicích.

Při zpracování jsem vycházela z oficiálních dokumentů, které jsou veřejně přístupné na stránkách příslušných orgánů, které se touto problematikou zabývají. Např. oficiální stránky německého *Ministerstva pro rodinu, seniory, ženy a mládež*³¹ (dále jen BMFSFJ) a českého *Ministerstva práce a sociálních věcí*³² (dále jen MPSV). Pracovala jsem také s oficiálními statistickými daty obou zemí, ale také s evropskými statistikami (Eurostat). Klíčovou roli v oblasti rovných příležitostí hrají aktivity nevládních organizací, které často s vládními organizacemi spolupracují a ovlivňují je, cenným zdroje informací byla např. německá nevládní iniciativa *FidAR*³³, *Deutscher Frauenrat*³⁴ a česká organizace *Gender studies*³⁵. Dalším zdrojem spíše doplňkových informací byla média, např. Německé noviny *Der Spiegel*. Česká i Německá média často situaci ohledně zavedení kvót zveličují a nesprávně interpretují, z tohoto důvodu jsem tento zdroj nepovažovala za zcela důvěryhodný.

³¹ <http://www.bmfsfj.de>

³² <http://www.mpsv.cz>

³³ <http://www.fidar.de>

³⁴ <http://www.frauenrat.de/>

³⁵ <http://www.genderstudies.cz/>

Pomocným materiálem mi byly také celoevropské portály shromažďující informace o ženských otázkách v měřítku Evropské Unie, např. stránky Evropské komise.

5.2 Zmapování současného počtu žen ve vysokých řídicích pozicích v Německu

Podporou žen v zaměstnání a rovnými šancemi se v Německu zabývá ministerstvo BMFSFJ, jak je uvedeno i v názvu ministerstva, jedním z hlavních témat je právě *Gleichstellung* (Rovnost pohlaví). Dlouhodobým cílem spolkové vlády je dosáhnout faktické rovnosti žen a mužů ve všech oblastech společnosti. Německá vláda se již dlouhou dobu soustřeďuje na otázku sladění soukromého a pracovního života. Již proběhlo několik opatření, např. kvantitativní i kvalitativní zlepšení institucionální péče o předškolní děti. V současné době je hlavním záměrem podpora žen v podnikání, ale také ve veřejném prostoru. Cílem je dosáhnout vyrovnané kooperace mezi muži a ženami, zajistit rovné partnerství tak, aby aktivity v pracovním i rodinném životě byly rovnoměrně rozprostřeny mezi obě pohlaví.

V rámci politiky partnerství probíhá několik projektů, jako např. projekt „Mehr Männer in Kitas“ („Více mužů do školek“), který nabádá muže k zapojení se do pedagogické činnosti s předškolními dětmi. Pro chlapce je pořádán tzv. Boys' day, pro dívky tzv. Girls' day, jedná se o den věnující se budoucnosti mladých lidí. Chlapcům a dívkám jsou představeny možnosti o celém spektru profesních příležitostí a rozhodnout se pro zaměstnání nezávisle na tradičních rolích.³⁶

Konkrétní závazky BMFSFJ³⁷:

- Rovná účast žen a mužů na trhu práce
- Rovný přístup k vedoucím pozicím v oblasti obchodu, veřejné správy, vědy a výzkumu – tohoto cíle by mělo být dosaženo prostřednictvím zákona, který stanoví genderové kvóty pro velké podniky a veřejný sektor
- Rovné pracovní příležitosti pro ženy a muže, matky a otce
- Stejně odměny za stejnou práci

³⁶ BMFSFJ: Gleichstellungspolitik für Jungen und Männer. [on-line]. 2014. Dostupné z: <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Gleichstellung/perspektiven-fuer-jungen-und-maenner,did=166568.html>

³⁷ BMFSFJ: Gleichstellung im Erwerbsleben.[on-line]. 2014. Dostupné z: <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Gleichstellung/frauen-und-arbeitswelt.html>

Jedním z aktuálních závazků spolkové vlády je zajistit **rovný přístup do vysokých řídicích pozic**. Jak uvedl Německý institut pro ekonomický výzkum (DIW)³⁸, německé firmy stále zaostávají v zastoupení žen na nejvyšších pozicích. I přesto, že Němky jsou v dnešní době často kvalifikovanější než muži. Např. každý druhý absolvent ekonomického vysokoškolského vzdělání v Německu je žena, ženy také vykazují lepší výsledky při studiu. Existují také výrazné platové rozdíly, plat ženy je stále o 23% nižší než plat muže za stejný druh práce (Evropský průměr tohoto rozdílu je 17%).

Tabulka č. 1: Přehled zastoupení mužů a žen (2010)³⁹

	Muži	Ženy
Celkový počet obyvatel	49%	51%
Výdělečně činní obyvatelé	54%	46%
Vysokoškolské vzdělání	49%	51%
Ve vedoucích pozicích	69%	31%
Střední management	85%	15%
Zastoupení v představenstvu	97%	3%
Zastoupení v dozorčí radě	90%	10%

Zdroj: BMFSFJ - Frauen in Führungspositionen, Barrieren und Brücken⁴⁰

5.2.1 Počty žen ve vysokých řídicích pozicích v Německu

Podíl žen ve vysokých řídicích pozicích klesá s rostoucí velikostí podniku, a také s rostoucí hierarchií ve firmě. Jak znázorňuje Graf č.1, čím větší je firma, tím klesá počet žen v nejvyšších rozhodovacích pozicích. Např. v roce 2010 byly ženy v řídicích pozicích zastoupeny v **malých a středních podnicích v 30%**, což je o 8% více než tomu bylo v roce 2001. Je tedy možné sledovat růst, ačkoliv ne příliš dramatický.

³⁸ DIW Wochenbericht: Managerinnen – Barometer 2013. Dostupné z:

http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.414308.de/13-3.pdf

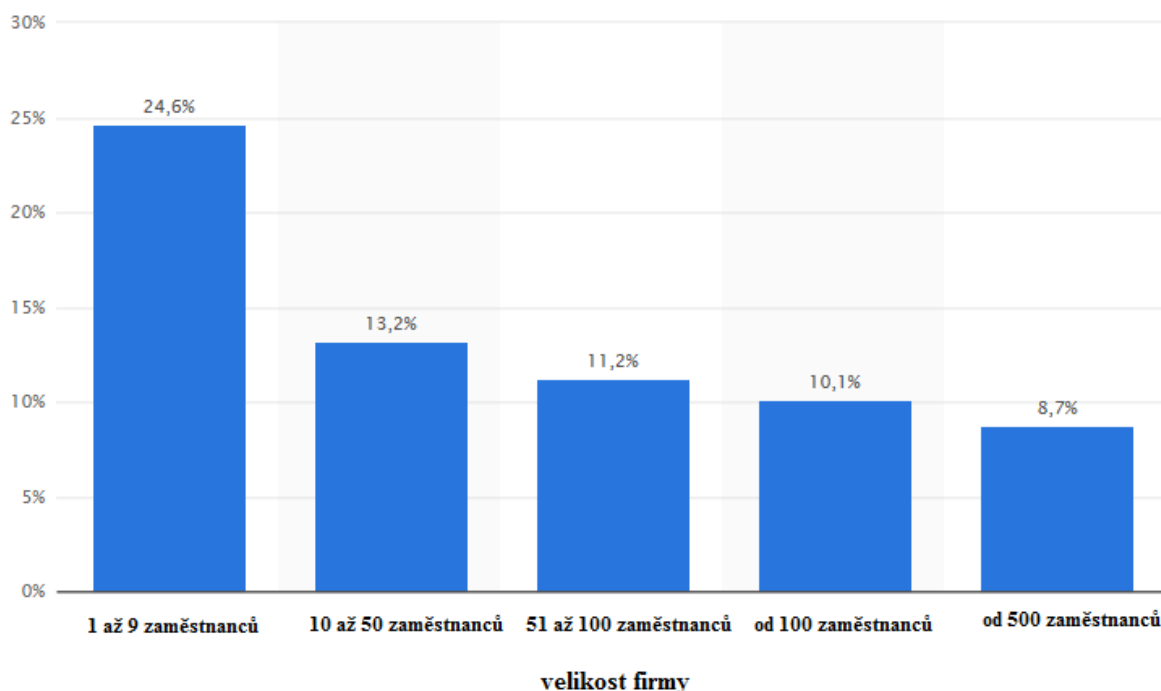
³⁹ Pozn.: Čísla uvedená v tabulce jsou staršího data, proto neodpovídají skutečné situaci. Tabulka má pouze ilustrovat nevyrovnanost zastoupení obou pohlaví v jednotlivých oblastech.

⁴⁰ BMFSFJ: Frauen in Führungspositionen, Barrieren und Brücken. 2010. Dostupné z:

http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/frauen-in-f_C3_BChrungsposten-deutsch.property=pdf.bereich=bmfsfj.sprache=de.rwb=true.pdf

Graf č.1:

Podíl žen v manažerských pozicích v Německu podle velikosti firem v roce 2012 (stav k 30. listopadu)



Zdroj: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/182510/umfrage/frauenanteil-in-fuehrungspositionen-nach-unternehmensgroesse/>

Velké německé firmy si v otázce zastoupení žen ve vysokých řídicích pozicích vedou daleko hůře než tomu je v menších a středních podnicích (jak naznačuje Graf č.1). Studie Německého institutu pro ekonomický výzkum (DIW)⁴¹ srovnala zastoupení žen v TOP 200 největších německých firmách za poslední čtyři roky, viz. Tabulka č. 2. Počet žen ve správních orgánech top 200 největších německých firem se každým rokem zvyšuje, avšak tato čísla jsou stále velmi nízká. Bylo dokonce zjištěno, že v uplynulých letech stoupl, v měřítku top 200 firem, počet firem vedených pouze muži, a to z **8,8% až na 23,8%**.

⁴¹ DIW Wochenbericht: Managerinnen – Barometer 2013. Dostupné z: http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.diw.de%2Fdocuments%2Fpublikationen%2F73%2Fdiw_01.c.414308.de%2F13-3.pdf&ei=wwoVOjTIIInXao7agMgG&usq=AFQjCNHOVcJgLJe2PP_KmUaS_4oic47Tg&sig2=IsjrL2HlsA9qTih_jIM5sw&bvm=bv.76247554,d.bGQ

Tabulka č.2: Vývoj podílu žen v představenstvu a dozorčích radách v TOP 200 největších německých firmách.

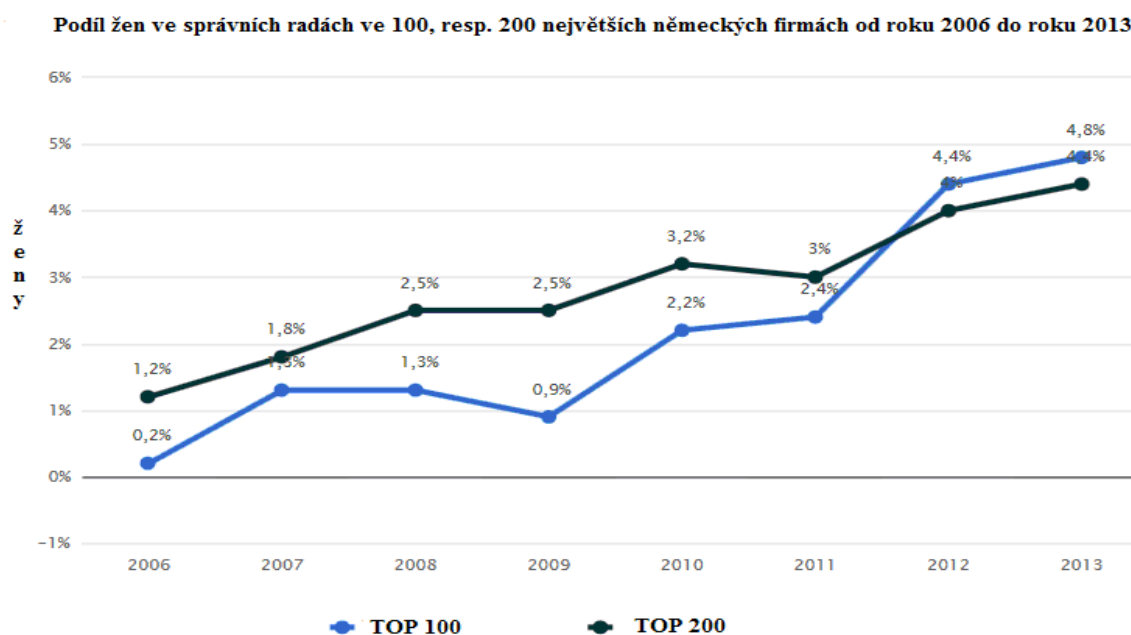
	TOP 200 podniků			
	2010	2011	2012	2013
Představenstvo	3,2%	3,0%	4,0%	4,4%
Dozorčí rada	10,6%	11,9%	12,9%	15,9%

Zdroj: Studie Německého institutu pro ekonomický výzkum – DIW

Graf č. 2 znázorňuje křivku vývoje počtu žen ve správních radách v top 100 a v top 200 podnicích v období od roku 2006 do roku 2013. V TOP 100 největších německých firmách stoupl počet žen ve správních radách od roku 2006 do roku 2013 o 4,6%. Trend vývoje je tedy necelé 0,6% za rok. V případě TOP 200 německých firem se jedná ještě o menší číslo, ve sledovaném období stoupl počet žen ve vedení jen o 3,2%.

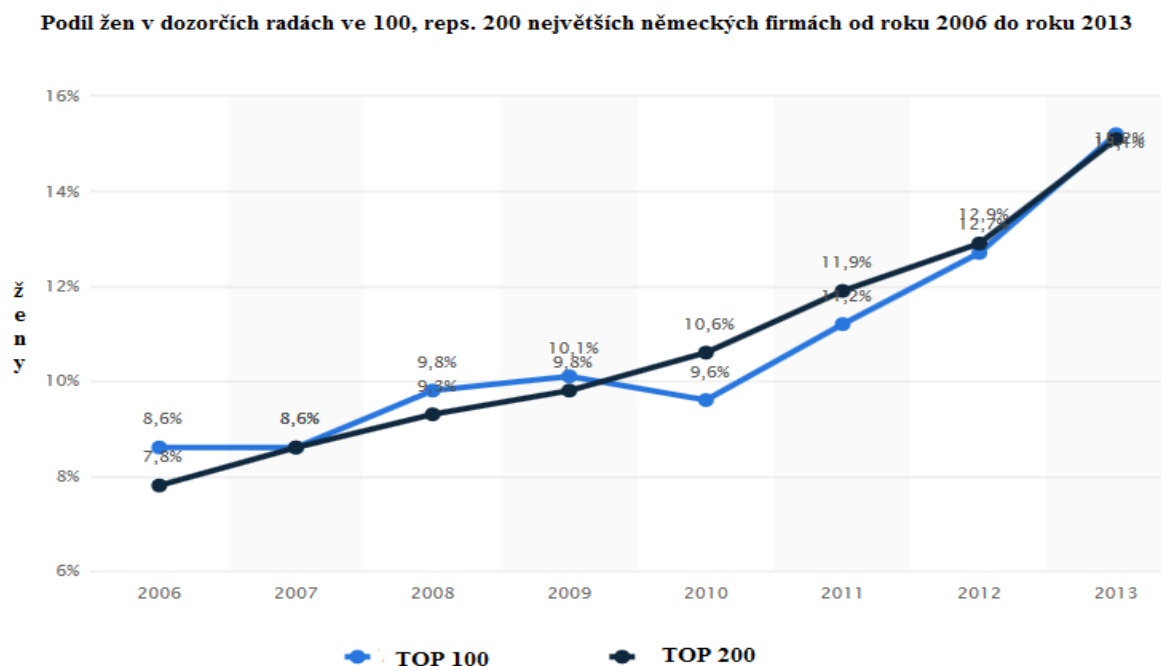
Graf č. 3 znázorňuje vývoj počtu žen v dozorčích radách ve zmiňovaných podnicích. V TOP 100 největších německých firmách stoupl počet žen v dozorčích radách od roku 2006 do roku 2013 o 6,6%. Trend vývoje je tedy 0,8% za rok. V měřítku TOP 200 největších německých podniků vzrostl počet žen v dozorčích radách o 7,3%, projevil se tedy rychlejší nárůst než u TOP 100.

Graf č. 2:



Zdroj: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/180102/umfrage/frauenanteil-in-den-vorstaenden-der-200-groessten-deutschen-unternehmen/>

Graf č. 3:



Zdroj: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/180107/umfrage/frauenanteil-in-den-aufsichtsraten-der-200-groessten-deutschen-unternehmen/>

V roce 2013 10 firem obchodujících na burze (**DAX 30** – 30 hlavních společností obchodujících na frankfurtské burze) dosáhlo 30% zastoupení žen v dozorčích radách, viz. Obrázek č. 1.

Obrázek č. 1: Počet žen v dozorčích radách ve firmách DAX 30 (z roku 2013)

Underrepresented

Women on supervisory boards of DAX 30 companies



Zdroj: Der Spiegel⁴²

⁴² SPIEGEL. Gender Quotas: How German Firms Help Women Get Ahead. [on-line]. 2013. Dostupné z: <http://www.spiegel.de/international/business/gender-quota-preparations-at-top-german-companies-a-935505.html>

5.2.2 Opatření německé vlády a podpůrné mechanismy

Německá vláda si uvědomuje, že počty žen ve vysokých řídicích pozicích jsou stále velmi nízké. Německo se dlouhou dobu bránilo opatření Evropské Unie zavést kvóty pro ženy, které by představovaly právně ošetřený závazek firem. V roce 2009/2010 si německá spolková vláda vytyčila plán do budoucnosti, a to dosáhnout 30% zastoupení žen ve vysokých řídicích pozicích ve firmách kótovaných na burze. Podle představ vlády by firmy měly uskutečňovat analýzu kvalifikací každého uchazeče a uchazečky, a to při uplatnění jasných, jednoznačných a genderově neutrálních kritérií. Pokud mají uchazeč a uchazečka stejnou kvalifikaci, až tehdy výběr upřednostní méně zastoupené pohlaví. Firmy by si měly individuálně nastavit cíle pro zvýšení žen mezi výkonnými řediteli.⁴³

Některé velké podniky kótované na burze začaly uplatňovat tzv. „dobrovolné kvóty“ ještě před schválením vládního plánu zavést 30% kvótu. V praxi to znamenalo, že jednotlivé podniky si mohly dobrovolně určovat své závazky v otázce zvyšování počtu žen v nejvyšších rozhodovacích pozicích. Jak ukázala studie Deutscher Juristinnenbund (djb)⁴⁴, dobrovolné kvóty mají **jen omezený úspěch**. Studie došla k závěru, že pokud mají firmy DAX 30 dobrovolnou volbu zavázat se ke zvýšení počtu žen v dozorčích radách, tak pouze 7 z nich si ve sledovaném období stanovilo tyto cíle. V roce 2012 si 85% podniků neformulovalo *žádné* cíle v otázce zvýšení počtu žen ve vedoucích pozicích, v roce 2011 to bylo 87% a v roce 2010 79%. V roce 2012 se v 17 firmách DAX 30 konaly volby do dozorčí rady, v celkovém počtu 72 zvolených členů bylo 15 žen a 57 mužů (79.17%). Jen 20% firem z DAX 30 uvedlo konkrétní plán zabývající se návrhem většího počtu žen pro následující volby členů a členek dozorčí rady.

Proti dobrovolným kvótám ostře vystupovala také nezisková organizace FidAR – Iniciativa za více žen v dozorčích radách⁴⁵, která se aktivně zabývá opatřeními zvyšující podíl žen v dozorčích radách v německých firmách a zvýšením podílu žen v top managementu. Od roku 2011 sledují tendence zvyšování podílu žen v dozorčích radách, podle jejich dat je aktuální podíl žen v dozorčích radách 18,9 %, ve správních radách jsou ženy zastoupeny v 5,7%.

⁴³ ČT24. Německo nařídí podíl žen ve vedení firmy, podobný scénář asi čeká i ČR. [on-line]. 2013. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/250977-nemecko-naridi-podil-zen-ve-vedeni-firmy-podobny-scenar-asi-ceka-i-cr/>

⁴⁴ http://www.djb.de/Themen/Projekt_HV/Dokumentation/2013/Studie_2013/

⁴⁵ www.fidar.de

Koaliční jednání Konzervativní unie CDU/CSU a opoziční sociálních demokratů SPD usneslo v listopadu roku 2013, že do roku 2016 se musí trojnásobně zvýšit podíl žen v dozorčích radách německých firem, které obchodují na burze. Němečtí sociální demokraté původně prosazovali 40% zastoupení žen v dozorčích radách od roku 2021, proti tomuto rozhodnutí však stáli konzervativci. **Nakonec se spolková vláda dohodla na kvótě 30% pro firmy obchodovaných na burze od roku 2016.** Dohoda stanoví, že v případě, že firmy nenajdou dostatek kvalifikovaných žen pro dosažení kvóty, **pak tato místa musí zůstat neobsazena.**⁴⁶ Dalších cca. 3500 firem by se měla dotknout povinnost vytvořit interní plány a závazky na zvýšení podílu žen v řídicích a kontrolních orgánech. Jedná se o přísnější opatření, než které Evropská komise navrhuje ke schválení. Podpora tohoto opatření, k němuž se v minulosti němečtí politici stavěli spíše skepticky, je úspěchem sociálních demokratů, pro které jsou právě ženská a rodinná témata velmi důležitá. Konkrétní kroky na podporu žen ve vysokých řídicích pozicích, které byly implementovány do koaliční smlouvy, vyvolaly překvapivé reakce, protože Německo nepatří k zemím s dlouhodobou podporou žen.

Na začátku roku 2014 přednesla spolková ministryně pro rodinné záležitosti Manuela Schwesig a spolkový ministr spravedlnosti Heiko Maas konkrétní legislativní návrh na podporu žen ve vedoucích pozicích.⁴⁷ Zazněly argumenty typu, že je nejvyšší čas otevřít cestu velkému množství vysoce kvalifikovaných žen, což je také v souladu s fungováním moderní společnosti. Zavedení kvót představuje důležitý signál pro zlepšení kariérních vyhlídek žen a větší rovnoprávnosti na trhu práce. Ministr a ministryně předložily konkrétní návrhy zákona, který se skládá z několika částí.

- ❖ Zaprvé jde o opatření zavést genderové kvóty do dozorčích rad, tento požadavek se dotkne veřejně obchodovatelných společností na burze. **Do roku 2016** by měl vstoupit v platnost zákon, který nařídí **30 % kvótu pro ženy** v dozorčích a správních radách. Tento požadavek se dotkne zhruba **110 německých** společností obchodujících na burze.
- ❖ Zvýšení počtu žen v dozorčích radách, představenstvech a na nejvyšších úrovních řízení společnosti. Tento požadavek zasáhne zhruba **3500 největších německých**

⁴⁶ Deutscher Koalitionsvertrag (2013), str. 102. Dostupné z:

<https://www.bundestag.de/blob/194886/696f36f795961df200fb27fb6803d83e/koalitionsvertrag-data.pdf>

⁴⁷ BMFSFJ: Manuela Schwesig konkretisiert Gesetzesvorhaben zur Förderung von Frauen in Führungspositionen. [on-line]. 2012. Dostupné z: <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/aktuelles.did=205296.html>

firem, jejich povinností bude od roku 2015 sestavovat a zveřejňovat závazné cíle v otázce zvyšování podílu žen v představenstvu a na nejvyšších úrovních managementu. Společnosti budou pravidelně zveřejňovat aktivity, které provádějí na podporu zastoupení žen ve vysokých řídicích pozicích. V této souvislosti se začíná diskutovat o **tzv. flexi kvótě**, tedy o „nenásilné“ opatření podporující vyšší zastoupení žen ve vedoucích pozicích, výšku dané kvóty si budou určovat jednotlivé podniky samy. Tyto flexi kvóty se budou přizpůsobovat aktuálním podmínkám ve firmě, ale také zohledňovat situaci v daném průmyslovém odvětví. Firmy si stanoví podíl, kterého chtějí dosáhnout, tento podíl bude závazný. Jistý tlak na společnosti vyvine také internetová stránka www.flexi-quote.de, na které budou zveřejněné cíle jednotlivých firem a údaje o tom, kolik jim k jejich dosažení ještě zbývá. V současné době však tyto kvóty nejsou právně ošetřeny, tudíž nejsou ani nastavené sankce, které by nastaly v případě neplnění stanovené kvóty.⁴⁸

- ❖ Novela spolkového zákona o rovných příležitostech z roku 2001. Nařízení, která se dotknou soukromého sektoru, se musí promítnout také ve veřejném sektoru. Hlavním smyslem novely zákona o rovných příležitostech je to, aby veřejné organizace představovaly dobrý příklad prosazování rovnosti v řídicích pozicích. Návrh zákona bude uveden do konce roku 2014 a v roce 2015 by měl vstoupit v platnost.

5.2.3 Konkrétní příklad dobré praxe

Deutsche Telekom se stala první firmou mezi tzv. společnostmi DAX 30, která zavedla kvóty na počet žen v manažerských pozicích. Firmu s cca. 247.000 zaměstnanci se v roce 2010 zavázala zvýšit podíl žen ve středním a nejvyšším managementu na 30% do roku 2015. Podle vedení společnosti jsou kvóty nezbytné pro udržení konkurenceschopnosti. Pomocí systematických vylepšování klíčových faktorů při práci se zaměstnanci/kyněmi, změn v nastavení organizace a vylepšování politik sladování rodinného a pracovního života se změny k lepšímu projevíly již po prvním roce. Pomocí zavádění kvót na počet žen se

⁴⁸ Hospodářské noviny: Němky mají do řízení firem dostat kvóty. [on-line]. 2012. Dostupné z: http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CCwQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.csas.cz%2Fstatic_internet%2Fcs%2FKomunikace%2FTiskove_centrum%2FsKarta_clanky%2FPrilohy%2Fh170a07b_01.pdf&ei=iBgoVKKkKIXnatalgpAB&usq=AFQjCNEWH80gUr_LL2CWU1QA3zHkLKguSA&sig2=vcfTyPIoOFcYMtUH6yhTbg

Deutsche Telekom snaží položit základy rovnosti žen a mužů v řízení společnosti. Kvóty navrhlo a zavedlo představenstvo firmy.

K 1. lednu 2010 tvořily ženy asi 35% všech zaměstnanců Deutsche Telekom, zatímco jejich podíl v nejvyšším managementu v Německu byl 12,5% a ve světě 19%. Avšak v šestičlenném týmu podřízeném představenstvu byly jen 2 ženy, v dozorčích radách v rámci všech německých poboček zasedaly pouze 4 ženy. Podíl žen na programech cílených na pracovníky s vysokým potenciálem byl 33% a na programech pro rozvoj řízení 18%.

Pouhý rok a půl od zavedení kvót se podíl žen na vedení společnosti výrazně zvýšil. V celosvětovém měřítku se podíl žen v manažerských pozicích zvýšil z 19 na 23,3%. K březnu 2010 bylo mezi 65 členy týmu podřízeného představenstvu sedm žen; před zavedením kvót byl poměr 2:60. V dozorčích radách německých poboček nyní zasedá celkem 23 žen (před zavedením kvót to byly čtyři). Procento žen mezi nově přijatými zaměstnanci s vysokým potenciálem stoupl z 18% na 51%. Účast žen na programech cílených na vývoj řízení stoupl ze 17% na 32%.

Při zavádění kvót byla největším problémem všeobecná nedůvěra k inovacím a především ke kvótám. Zavedení kvót tedy vzbudilo různé reakce a rozsáhlou diskusi uvnitř skupiny. Dnes jsou ovšem kvóty spíše přijímány, i přesto, že někteří lidé zůstávají nedůvěřiví nebo dokonce skeptičtí. Účasti žen na vedení ovšem často překáží tradiční rozdělení sociálních rolí a vzorců chování, ale i zavedená firemní kultura a styl vedení, který vyznávají někteří členové skupiny. Je třeba zcela změnit existující firemní myšlení, především v tom smyslu, že je nutno přesvědčit mužské zaměstnance o výhodách nového nastavení a zapojit je do celého procesu.⁴⁹

Podobný závazek zvýšení podílu žen ve vedení si vytyčila také společnost EADS, globální evropská společnost s jedním firemním sídlem v Německu. V roce 2010 byl stanoven požadavek zvýšit podíl žen v nejvyšším a středním managementu z 8% na 20%. Z iniciativy personální oddělení vznikl nový **tým Talent a exekutiva**, jehož úkolem je ročně vyhledat 30 nadaných žen v rámci celé korporace a představit je a jejich kariérní situaci na zasedání představenstva. Představenstvo se pak individuálně zabývá možnostmi kariérního rozvoje vybraných žen na každoročních zasedáních. Podpora ze strany vrcholného managementu umožnila lepší a viditelnější práci s nadanými zaměstnankyněmi. Nově je snazší vytvářet

⁴⁹ GENCO. 30% žen ve vedoucích pozicích. [on-line]. Nedatováno. Dostupné z: <http://gender-competence.eu/cz/toolkit3/DE-08>

příležitosti ke kariérnímu růstu pro ženy z celé korporace a vyvíjet nové programy na podporu kariérního růstu.⁵⁰

Osvědčily se také **programy kariérního poradenství** neboli mentoring, např. RWTH Aachen University (více než 250 zaměstnanců) vyvinula mentoringový program na podporu kariérního poradenství. Cílem je podporovat především mladé ženy, v kariérní dráze, usnadnit jim výběr kariéry, naplánovat kariéru a profesní rozvoj. Kariérní poradenství má tři směry – mentoring (neformální vztah mentora/ky a žáka/žákyně), trénink (semináře na profesní rozvoj soustředící se na osobnostní kvality) a budování sítě kontaktů. Výsledky mentoringových programů ukazují, že se jedná o velmi efektivní programy. Talentované studentky v rámci programu dostanou přehled o fungování svého oboru, mají možnost vstoupit do sítě kontaktů a vybudují si základ pro možný rozvoj budoucí kariéry.⁵¹

5.2.4 Další podpůrné mechanismy

- Již zmiňovaná nevládní iniciativa FidAR vyvinula **Women-on-board-Index**⁵², který představuje systém hodnocení zajišťující transparentnost a podmínky pro poskytování měřitelných základů pro změny ve složení dozorčí rady a managementu. Index WOB slouží k měření výsledků závazků společností a dokumentuje přítomnost žen ve výkonných pozicích ve 160 společnostech kótovaných na burze. Byly vyvinuty čtyři Indexy, WOB Index I je zaměřen na počty žen v představenstvech a dozorčí radě, a je tvořen na základě procentuálního podílu žen v dozorčí radě ve vztahu k celkovému počtu ředitelů a vedoucích pracovníků v letech 2011 – 2014.

Tabulka č. 3: Ukázka fungování Women-on-board-index I. (představenstvo a dozorčí rada)

⁵⁰ GENCO. Hodnocení zaměstnanců na zasedání představenstva. [on-line]. Nedatováno. Dostupné z: <http://gender-competence.eu/cz/toolkit3/DE-04>

⁵¹ GENCO. Kariérní poradenství (neboli mentoring). [on-line]. Nedatováno. Dostupné z: <http://gender-competence.eu/cz/toolkit3/DE-02>

⁵² <http://www.fidar.de/wob-index/uebersicht.html>

WOMEN-ON-BOARD-INDEX I (AUFSICHTSRAT UND VORSTAND)

WOMEN-ON-BOARD-INDEX I													
Aufsichtsrat und Vorstand (Stand 14.01.2014)													
powered by FidAR													
Position 14.01.2014	Position 14.1.2011	Unternehmen	Inde- xing	Gesa- mtzahl AR	Zahl Frauen AR	Anteil Frauen AR	Zahl Vorst. mitgl.	Zahl Frauen Vorst.	Anteil Frauen Vorst.	Ände- rung	WoB- Index I	WoB- Index I 14.01.2011	Vergleich z. Stand 14.01.11
1	-	Telefónica Deutschland Holding AG	TecDAX	12	5	42%	2	1	50%	-	45,83%	0,00%	NEU
2	1	GfK SE	SDAX	10	3	30%	4	2	50%	↔	40,00%	40,00%	gleich
3	87	QSC AG	TecDAX	6	3	50%	4	1	25%	↗	37,50%	0,00%	(+) 37,50
4	52	Deutsche Lufthansa AG	DAX	20	6	30%	5	2	40%	↗	35,00%	7,50%	(+) 27,50
5	36	comdirect bank AG	SDAX	6	2	33%	3	1	33%	↗	33,33%	8,33%	(+) 25,00
6	32	Deutsche Telekom AG	DAX	20	7	35%	7	2	29%	↗	31,79%	10,00%	(+) 21,79
7	16	Henkel AG & Co. KGaA	DAX	16	7	44%	6	1	17%	↗	30,21%	12,50%	(+) 17,71
8	62	Celesio AG	MDAX	12	3	25%	3	1	33%	↗	29,17%	4,17%	(+) 25,00
8	10	TAG Immobilien AG	MDAX	6	2	33%	4	1	25%	↗	29,17%	16,67%	(+) 12,50
10	3	Deutz AG	SDAX	12	2	17%	3	1	33%	↘	25,00%	29,17%	(-) 4,17
10	-	Schaltbau Holding AG	SDAX	6	1	17%	3	1	33%	↗	25,00%	0,00%	(+) 25,00

- **BPW Germany** (www.bpw-germany.de), jedná se o největší síť pro podnikatelky a profesionálky po celém světě. Tato síť slouží jako mentoringový program „ženy ženám“ podporující kariéru žen. BPW Germany se zavazuje ke zvýšení žen ve vedoucích pozicích v oblasti obchodu a politiky, k sociálně – politickému lobování na národní a mezinárodní úrovni, k zajištění kvalitních pracovních míst pro ženy apod.
- **Genderdax** (<http://www.genderdax.de/>) je informační platforma na internetu pro vysoce kvalifikované ženy, který vzniknul v roce 2005. Zaměřuje se na ženy v odborných a manažerských pozicích, stejně tak na mladé profesionálky a ženy vracející se zpět na trh práce. Ženám je nabízen ucelený přehled o pracovních příležitostech a příležitostech k rozvoji ve vybraných velkých společnostech, malých a středních podnicích a výzkumných centrech v Německu. Společnosti, které naváží spolupráci s genderdax, prokazují svůj zájem o ženskou otázku, zvyšují tak svoji atraktivitu na trhu práce a získávají výhodu v tom, že mají přístup k profesionálkám s vysokým potenciálem. Společnosti tak mají možnost prezentovat svoje opatření na podporu kariéry žen.
- **Total E-QUALITY Deutschland** (<http://www.total-e-quality.de/>) – Sdružení, které uděluje ocenění za personální management zohledňující rovné příležitosti. Ocenění je udělováno podnikům, organizacím, vysokých školám a vědeckým institucím, jejichž personální politika zohledňuje rovné příležitosti.

- **GenCo** (<http://gender-competence.eu>) je projekt financovaný z programu Leonardo Da Vinci a má za cíl vytvořit sadu on-line nástrojů na podporu genderové rovnosti zapojených zemí EU (zapojeno je Německo i ČR). Projekt GenCo vytváří partnerství sedmi evropských organizací zaměřených na prosazování a využívání opatření na podporu rovnosti žen a mužů ve firmách a vzdělávacích institucích. Cílem projektu je vznik sady nástrojů (e-toolkit) k samostudiu s praktickými příklady opatření na podporu rovnosti žen a mužů, které by mohly organizace napříč Evropou zavádět. Osoby v rozhodujících pozicích tak budou motivovány k posílení rovnosti žen a mužů v jejich organizaci. Setkání národních sítí k tématům týkajícím se rovnosti žen a mužů vytvoří prostor pro výměnu zkušeností HR manažerů a manažerek. **Hlavní výstupy projektu:**
 - Aktuální zpráva o stavu rovnosti mezi muži a ženy na pracovišti – shrnující situace v této oblasti ve všech partnerských zemích
 - On-line dotazníková šetření – šetření mezi osobami v rozhodujících pozicích v podnicích a akademických institucích, které v minulosti prokázaly aktivní snahu v prosazování rovnosti žen a mužů
 - E-kufřík – sady nástrojů s příklady dobrých praxí
 - Setkání národních sítí – vytváření sítí a sdílení osobních prožitků rozhodujících osob v oblasti implementace opatření na podporu rovnosti žen a mužů.

5.3 Srovnání situace v Německu a ČR

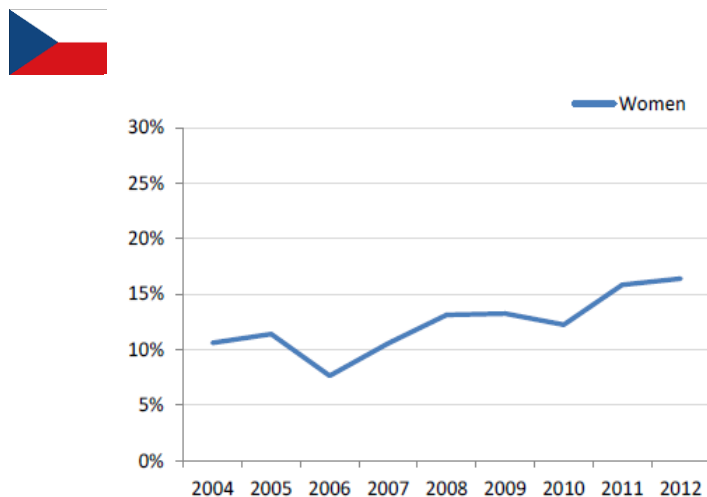


Stejně jako v Německu, i v ČR roste větší zastoupení žen ve vysokém managementu v malých a středních firmách. Ve velkých a státních firmách je podíl stále velmi nízký, tuto informaci uvedlo MPSV na začátku roku 2014.⁵³

⁵³ <http://www.mpsv.cz/cs/17404>

Celkový podíl žen ve správních radách ve všech podnicích obchodovaných na Pražské burze cenných papírů byl v roce 2012 **16,4%**. Žádná žena nezastávala v těchto podnicích funkci výkonné ředitelky. Graf č. 5 ukazuje, jak se vyvíjel trend zastoupení žen ve správních radách českých firem obchodovaných na burze od roku 2004 (10,6 %) do roku 2012 (16,4 %). Kdyby tento trend pokračoval, tak dosažení 40% zastoupení žen ve správních radách by nastal až za 30 let.⁵⁴

Graf č. 5: Vývoj zastoupení žen ve správních radách v ČR

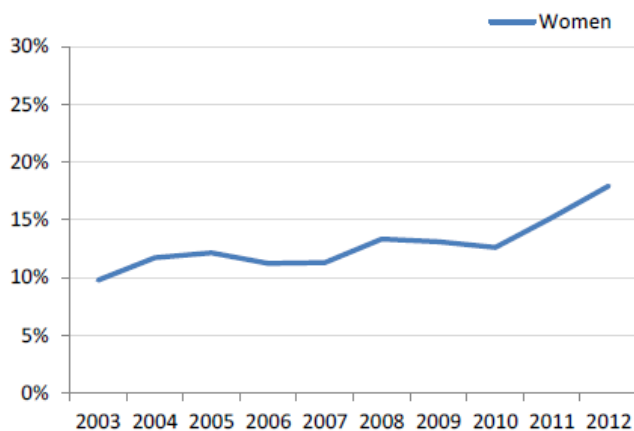


Source: European Commission's database on women and men in decision-making

V Německu se jednalo o **17,9 %** žen, a stejně jako v ČR nebyla žádná žena ve funkci výkonné ředitelky. Graf č. 6 ukazuje, jak se vyvíjel trend zastoupení žen ve správních radách německých firem obchodovaných na burze od roku 2003 (10 %) do roku 2012 (18 %). Každý rok narostl počet žen o 0,9 %, tímto tempem by se podařilo dosáhnout 40 % zastoupení žen ve správních radách za 25 let.⁵⁵ Evropský průměr všech členských států byl v roce 2012 **16%**.

⁵⁴ EVROPSKÁ KOMISE. National Factsheet Gender balance in Boards – Czech Republic – January 2013. [on-line]. 2013. Dostupné z: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/womenonboards-factsheet-cz_en.pdf.

⁵⁵ EVROPSKÁ KOMISE. National Factsheet Gender balance in Boards – Germany – January 2013. [on-line]. 2013. Dostupné z: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/womenonboards-factsheet-de_en.pdf.

Graf č. 6: Vývoj zastoupení žen ve správních radách v Německu

Source: European Commission's database on women and men in decision-making

Tabulka č. 7: Počty výkonných a nevýkonných ředitelek největších veřejně vedených společností v Německu a ČR (2012)⁵⁶

	Německo	Česko	EU-27
Výkonné členky	7,2 %	6,3 %	10,2 %
Nevýkonné členky	13,8 %	18 %	16,8 %

Zdroj: Evropská komise

Jak už bylo podrobněji popsáno výše, Německo již představilo návrh zákona, který by měl od roku 2015 nastavit kvótní požadavky. To znamená, že současný stav zastoupení žen v dozorčích radách by měl vzrůst téměř trojnásobně. Němci vypočítali, že aby do roku 2016 splnily příslušný zákon, bude 160 nejdůležitějších německých firem kótovaných na burze potřebovat o 210 žen víc, než má v dozorčích radách nyní.⁵⁷ Otázkou zůstává, zda německé firmy, které kvóty nesplní, budou již příští rok opravdu čelit sankcím.

Zavedení kvót podle současného znění směrnice EU (40% kvóta pro ženy) by se dotýkalo pouze dozorčích rad všech velkých společností s více než 250 zaměstnanci a

⁵⁶ EVROPSKÁ KOMISE. National Factsheet Gender balance in Boards – Czech Republic – January 2013. [on-line]. 2013. Dostupné z: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/womenonboards-factsheet-cz_en.pdf. a EVROPSKÁ KOMISE. National Factsheet Gender balance in Boards – Germany – January 2013. [on-line]. 2013. Dostupné z: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/womenonboards-factsheet-de_en.pdf.

⁵⁷ V České republice by mělo jít o daleko menší číslo.

s ročním obratem překračujícím 50 milionů eur, které jsou předmětem regulace na regulovaných trzích cenných papírů. EU odhaduje celkový počet společností na evropském trhu zasaženými touto směrnicí na cca. 5000. Podle dat shromážděných Evropskou komisí splnilo za minulý rok tento požadavek v ČR 9 firem (průměrně se hovoří v ČR o 10-20 společností⁵⁸) a v Německu 30. Poměr žen v dozorčích radách v 9 největších firmách kótovaných na burze je 7%, ve 30 největších firmách kótovaných na burze jsou ženy zastoupeny ve 22%. Viz. Tabulka č. 6.

Tabulka č. 6: Srovnání počtů žen a mužů v nejvyšších rozhodovacích orgánech ve firmách kótovaných na burze

Země EU	Počet firem kótovaných na burze	Nejvyšší rozhodovací orgán			
		Prezident/ky		Členové/ky dozorčí rady	
		Ženy (v %)	Muži (v %)	Ženy (v %)	Muži (v %)
ČR	9	0	100	7	93
Německo	30	3	97	22	78

Zdroj: Evropská komise, 2014⁵⁹

5.3.1 Počty žen ve vrcholovém vedení v ČR

Statistiky uvádí, že ve vrcholovém managementu největších českých firem se uplatňuje stále větší procento žen. V roce 2009 na řídicích pozicích působilo 22%, v roce 2014 se počet žen vyšplhal až na 30%. Ženy však nejsou ve všech oblastech zastoupeny rovnoměrně, jak ukazuje Tabulka č. 4, nejvíce žen se uplatňuje v oblasti personalistiky, nejméně naopak v IT a ve vrcholovém vedení (6,14 %).

⁵⁸ EVROPSKÁ KOMISE. National Factsheet Gender balance in Boards – Czech Republic – January 2013. [on-line]. 2013. Dostupné z: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/womenonboards-factsheet-cz_en.pdf.

⁵⁹ EVROPSKÁ KOMISE. Database on Gender Equality – Board Members [on-line]. 2014. Dostupné z: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_en.htm

Tabulka č. 4: Zastoupení žen ve vedoucích pozicích podle jednotlivých oborů⁶⁰

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
finance	28,23 %	31,13 %	34,82 %	45,17 %	42,35 %	44,04 %
IT	5,97 %	5,09 %	4,26 %	3,16 %	3,12 %	3,28 %
marketing	25,47 %	33,27 %	37,15 %	41,64 %	40,98 %	40,72 %
obchod	13,02 %	12,10 %	11,72 %	15,91 %	13,79 %	17,06 %
personalistika	57,11 %	64,69 %	69,87 %	79,34 %	78,47 %	79,46 %
vrcholové vedení	3,83 %	4,71 %	4,97 %	5,51 %	5,04 %	6,14 %
celkem	22,22 %	25,04 %	26,25 %	29,57 %	28,06 %	30,07 %

Zdroj: Bisnode, databáze Manažeři velkých firem ČR

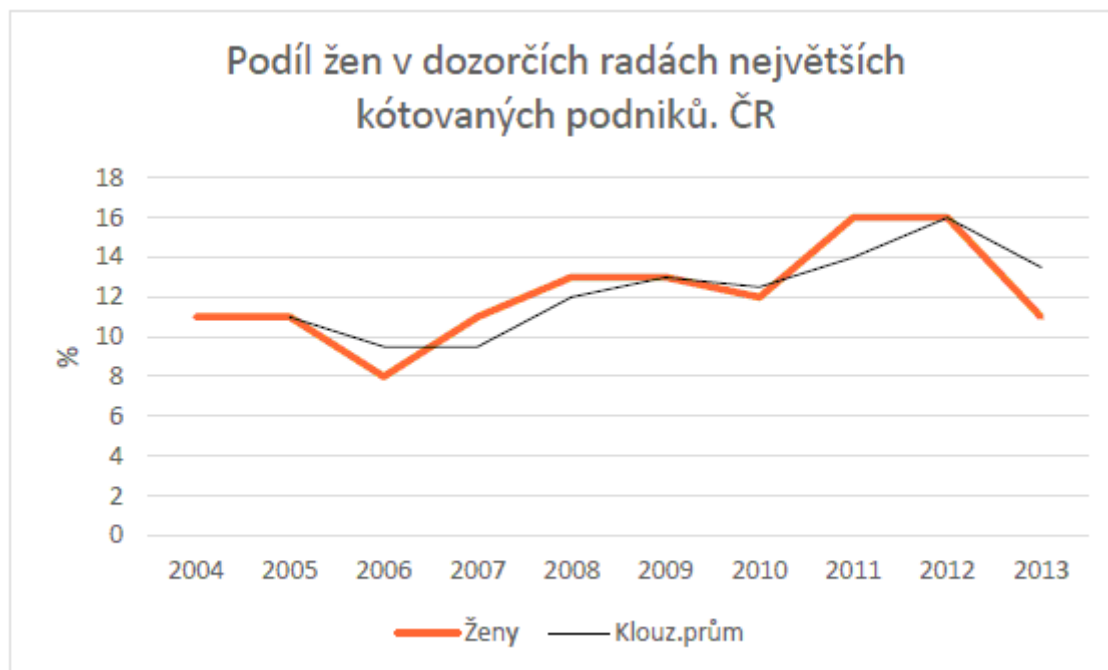
Situace z minulých let nedokazuje jednoznačnou a silící tendenci zvyšování počtu žen v dozorčích radách, situace v ČR oproti ostatním státům EU je spíše stagnující. Graf č. 4 znázorňuje vývoj podílu žen v dozorčích radách největších podniků kótovaných na burze od roku 2004 do roku 2013.

Podobná data ukazují i statistiky týkající se 100 největších českých společností (dle obratu), tzv. Czech Top 100. Počet členek v dozorčích radách je o něco vyšší než u firem kótovaných na burze, přesto ale průměrný přírůstek za 13 let představuje pouze cca. 0,5 % bodu ročně. Podle statistik Deloitte Corporate Governance Centra ČR ve statutárních orgánech společností (představenstvo a jednatele společnosti) stovky největších českých firem zasedá **8 % žen** (viz. Tabulka č. 5).⁶¹

⁶⁰ BISNODE. Počet žen ve vedení českých firem roste [on-line]. 2014. Dostupný z: <http://www.bisnode.cz/tiskove-zpravy/pocet-zen-ve-vedeni-ceskych-firem-roste/>

⁶¹ DELOITTE. Tisková zpráva: Ženy ve vedení 2013 [on-line]. 2013. Dostupný z: http://www.corpgov.deloitte.com/binary/com.epicentric.contentmanagement.servlet.ContentDeliveryServlet/CzCze/Documents/Tiskove%20zpravy/2013_04_11_TZ_CGC_Zeny_ve_vedeni_2013.pdf

Graf č.4: Podíl žen v dozorčích radách největších kótovaných podniků v ČR



Zdroj: Database of European commission on women in decision making⁶²

Tabulka č. 5: Ženy ve vedení Czech Top 100 společností

Czech top 100	2000	2012	2013
Členky představenstva	4,5 %	7,3 %	7,2 %
Členky dozorčích rad	8,0 %	12,9 %	14,9 %

Zdroj: Deloitte Corporate Governance Centrum ČR, (3/2013)

5.3.2 Mechanismy podporující zastoupení žen ve vysokých řídicích pozicích v ČR

Téma rovných příležitostí jako celek není předmětem současné politické debaty, touto otázkou se Rada vlády pro rovné příležitosti žen a mužů pod MPSV. Vláda ČR se dlouhou

⁶² EVROPSKÁ KOMISE. Women and men in decision-making. [on-line]. 2013. Dostupné z: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_en.htm

dobu stavěla proti kvótnímu opatření. V roce 2012 po uvedení návrhu Evropské komise probíhala bouřlivá veřejná debata, která však byla mnohdy založená na nesprávně interpretovaných požadavcích kvótního návrhu. Začátkem roku 2014 vláda prostřednictvím MPSV oznámila změnu svého odmítavého postoje ke kvótám a přislíbila znovuotevření tématu kvót v dozorčích radách. MPSV začalo zpracovávat projekt na podporu vyrovnaného zastoupení žen a mužů v rozhodovacích pozicích, jehož cílem je vytvořit akční plán pro předložení vládě. Nejedná se ale zatím o definitivní stanovisko, ale pouze o oznámení přehodnocení odmítavého postoje.⁶³

V ČR jsou v této oblasti klíčové nevládní organizace, které se podílejí na podpoře rovných příležitostí žen a mužů a na oceňování dobrých praxí.

- **Firma roku: rovné příležitosti** (<http://rovneprilezitosti.ecn.cz/>) – prestižní ocenění pro společnosti, které podporují genderovou rovnost ve svých vnitřních strukturách. Ocenění uděluje každoročně od roku 2004 organizace Gender Studies a je založeno na auditu rovných příležitostí mužů a žen ve firmě. Každá společnost působící v ČR se může ucházet o získání ocenění ve dvou kategoriích: 1. malé a střední, 2. velké podniky. Kromě získání titulu získává každá zúčastněná společnost od Gender Studies zpětnou vazbu ke svým programům a opatřením.
- **E-magazín „Rovné příležitosti do firem“** (<http://zpravodaj.feminismus.cz/>) – Gender Studies vydává jednou za tři měsíce zpravodaj, ve kterém seznamuje s technikami, jakými se rovné příležitosti na trhu práce a ve společnosti obecně prosazují, s dobrými zkušenostmi ze zahraničí. Cílem je propagovat rovné příležitosti ve společnosti.
- **Program Diverzitas⁶⁴** - program České spořitelny, který se detailně a systematicky věnuje tématům diverzity a inkluze. Zaměřuje se na všechny aspekty managementu různorodosti a zahrnuje kategorie jako nábor a výběr, trénink a profesionální rozvoj žen, mentoring, síťování, sladění práce a rodiny a opatření v průběhu mateřské/rodičovské dovolené (MD/RD), ale i téma věku a příležitostí pro osoby se zdravotním omezením. Prvořadým cílem je získat, rozvíjet a udržet talentované zaměstnané jakéhokoliv genderu, věku či původu, a poskytnout jim nástroje a podporu

⁶³ Tyden.cz: Ano kvótám pro ženy ve vedení firem. Česko mění názor. [on-line]. 2014. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/18314>

⁶⁴ ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI DO FIREM. Diverzita jako konkurenční výhoda v byznysu. [on-line]. 2012. <http://zpravodaj.feminismus.cz/cz/clanek/diverzita-jako-konkurencni-vyhoda-v-byznysu>

pro profesionální rozvoj. Program byl zahájen v roce 2008 jako iniciativa zdola, kdy se skupina zkušených manažerek neformálně setkala k diskusi o skleněném stropu v ČS (proč je v organizaci tak málo žen na vyšších manažerských postech). Od doby zahájení programu se podařilo dosáhnout zvýšení počtu ředitelek v pobočkách, dále se o 9 % zvýšil počet matek vracejících se z rodičovské dovolené a byly uvedeny nové benefity jako např. 4 000 Kč měsíčně na zajištění péče o dítě, týden otcovské dovolené pro novopečené otce, mentoring pro ženy, speciální tréninky pro manažerky na pobočkách, širší nabídka flexibilních forem práce, partnerství s neziskovými organizacemi (Konto bariéry či sdružení Rytmus) se záměrem poskytnout stáže pro tělesně postižené. Všechny tyto aktivity pomohly České spořitelně k zisku ocenění Firma roku: Rovné příležitosti 2009 a 2011.

5.3.3 Postoje ke kvótám

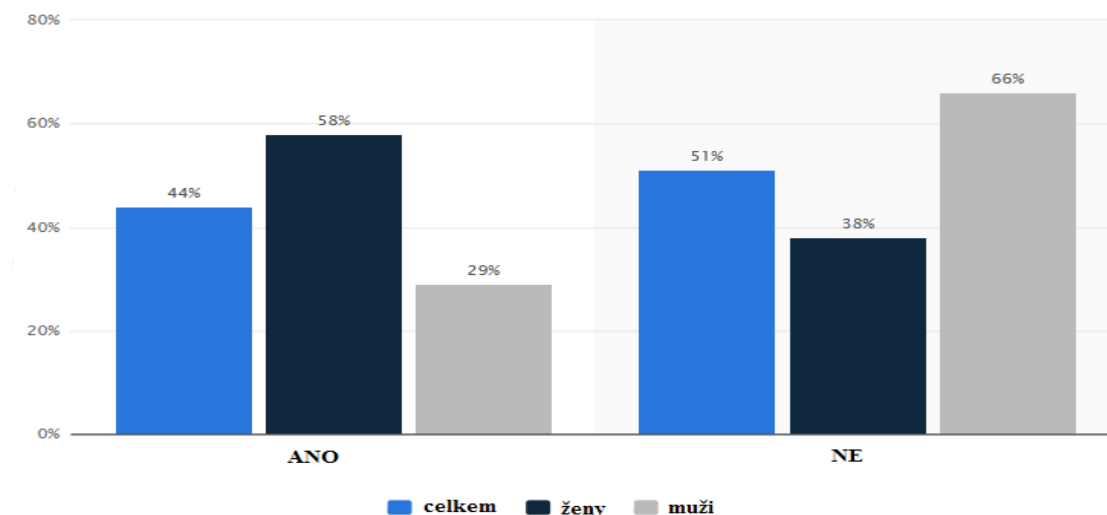


Německo bylo dlouho velkým odpůrcem Evropské směrnice na zavedení 40% kvóty do dozorčích rad. Svůj postoj však německá vláda přehodnotila a přistoupila na opatření, která jsou v mnoha ohledech tvrdší než zmiňovaný evropský návrh. Do budoucna se předpokládá, že opatření, která budou ukládána německým firmám, budou mít vliv na dceřiné německé společnosti působící v ČR.⁶⁵

Graf č. 7 znázorňuje postoje německého veřejného mínění na zavedení kvót pro velké společnosti, jedná se o aktuální výzkum z roku 2014. Celkově pro kvóty je 44 % obyvatelstva a proti kvótám 51%.

⁶⁵ EURAKTIV. Zuzana Brzobohatá: Pro ČR je podoba rozpočtu 2014+ nevýhodná. [on-line]. 2013. Dostupné z: <http://www.euractiv.cz/cr-v-evropske-unii/interview/zuzana-brzobohata-pro-cr-je-podoba-rozpocetu-2014-nevyhodna-011321>

Graf č. 7: Mělo by existovat závazné pravidlo pro velké společnosti, které by zajišťovalo větší zastoupení žen ve vedoucích pozicích?



Zdroj: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/172645/umfrage/einfuehrung-von-regeln-fuer-mehr-frauen-in-fuehrungspositionen/>, 2014



V českém prostředí se mi nepodařilo sehnat stejně aktuální šetření, které by zjišťovalo názor populace na zavedení kvót pro ženy ve velkých společnostech.

Společnost KPMG ČR provedla v roce 2012 výzkum veřejného mínění, podle výsledku by kvótu na zastoupení žen v managementu uvítalo jen 19% Čechů, naopak 56% by kvóty stanovující počet žen v řízení vůbec nezavádělo. Téměř čtvrtina respondentů na tuto problematiku neměla vyhraněný názor, či je problematika nezajímala. Ženy se k zavádění kvót stavěly mírně pozitivněji, pro by bylo 23% z nich, z mužů by bylo pro pouze 14%.⁶⁶

Kvóty nepodporuje ani Česká národní banka, která drží dohled nad společnostmi na regulovaných trzích cenných papírů. K otázce zavádění regulací se ČNB vyjádřila tak, že odmítá regulatorní zásahy do složení správní rady a požadavků na její členy, jiné než ty týkající se základních předpokladů pro řádnou správu společnosti. Právní předpisy by neměly zasahovat do politiky nábory členů správní rady.⁶⁷

⁶⁶ KPMG. Povinný počet žen ve vedení? Češi říkají ne! [on-line]. 2012. Dostupné z:

<http://www.kpmg.com/cz/cs/issuesandinsights/articlespublications/press-releases/stranky/povinny-pocet-zen-ve-vedeni-cesi-rikaji-ne.aspx>

⁶⁷ ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Otázky kladené Evropskou komisí v rámci veřejné konzultace „Nerovnoměrné zastoupení mužů a žen ve správních radách společnosti v EU“ a odpovědi ČNB. [on-line]. 2012. Dostupné z: http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/dohled_financni_trh/legislativni_zakladna/stanoviska_cnb/download/rovnovazne_zastoupeni_ve_spravnich_radach_stanovisko_cnb_cz.pdf