

...ne kvote u srži uključuju konkretan broj rezerviranih mjesta za osobe koje pripadaju kandidatkinje. Neophodno je ukazati da striktna kvota nužno ne znači da je p...valifikacije, zaslužnost, potreba itd. Fleksibilne kvote uključuju kombinaciju brojčar...pridajnika/ca određenih skupina, ali se istovremeno namjerava osigurati m...i kvalificiranih kandidata/kinja. S obzirom da dopuštaju određeni stupanj prilagodbe...mjera kojima će se ostvariti konkretni cilj tako i u pogledu vremenskog perioda u...se sastoje od razmjernih mjera poduzetih s ciljem postizanja potpune i stvarne jedn...dnosi prvenstveno na mjere koje uključuju neki oblik preferencijsalnog postupanja za...kosti ili im se osiguravaju prava koja su im ranije bila uskraćena. Posebne mjere s...u u praksi načelo jednakog postupanja ne sprječava zadržavanje ili uvođenje posebnih mjera...u svim područjima javnog i privatnog života, da imaju jednak status, jednake mogućn...je je izraz najviše obigledan u biološkoj sposobnosti začeća (trudnoće), uobičajeno su...tavnosti, mogućnostima, sklonostima i sposobnostima osoba koje pripadaju određen...tavnosti rođa, društvo ima od osoba određenog spola u pogledu njihovog osobnog ponašanja i životn...u opće prihvaćenih obrazaca poslovnog ponašanja i donošenja odluka koje ograničavaju stvarnu mogućn...pozicija putovi postoje, ali su puni očekivanih i neočekivanih problema i prepreka...štvo, komanditno društvo, dioničko društvo, društvo s ograničenom odgovornošću...je u tijelima nadzora bez obzira radi li se o jednočlanim ili višičlanim tijelima. Sukladno Zakonu o...ja za rentabilnost poslovanja i likvidnost društva izvješćuje nadzorni odbor društva. Uprava se mr...odbor nadzire poslovanje društva te u tu svrhu može pregledavati i ispitivati sve poslovne knjig...ostvaren u određenom predviđenom vremenskom okviru. Mogu, ali ne moraju uključivati i p...fleksibilne i blage. Striktne kvote u srži uključuju konkretan broj rezerviranih mjesta za osobe...u odnosu na druge kandidatkinje. Neophodno je ukazati da striktna kvota nužno ne znači da...u stručne kvalifikacije, zaslužnost, potreba itd. Fleksibilne kvote uključuju i...sudjelovanja pripadnika/ca određenih skupina, ali se istovremeno namjerava osigurati mogućnost revizije posr...broj kvalificiranih kandidata/kinja. S obzirom da dopuštaju određeni stupanj prilagodbe konkretnim okol...mjera kojima će se ostvariti konkretni cilj tako i u pogledu vremenskog perioda u kojem će biti ostv...se sastoje od razmjernih mjera poduzetih s ciljem postizanja potpune i stvarne jednakosti u praksi z...kosti ili im se osiguravaju prava koja su im ranije bila uskraćena. Posebne mjere se uvode priven...u u praksi načelo jednakog postupanja ne sprječava zadržavanje ili uvođenje posebnih mjera kako...u svim područjima javnog i privatnog života, da imaju jednak status, jednake mogućnosti za ostva...je je izraz najviše obigledan u biološkoj sposobnosti začeća (trudnoće), uobičajeno su označene ženski...tavnosti, mogućnostima, sklonostima i sposobnostima osoba koje pripadaju određenom spolu, a koje...tavnosti rođa, društvo ima od osoba određenog spola u pogledu njihovog osobnog ponašanja i životn...u opće prihvaćenih obrazaca poslovnog ponašanja i donošenja odluka koje ograničavaju stvarnu mogućn...pozicija putovi postoje, ali su puni očekivanih i neočekivanih problema i prepreka. Metafora prepoznaje preu...štvo, komanditno društvo, dioničko društvo, društvo s ograničenom odgovornošću i gospodarsko inter...je u tijelima nadzora bez obzira radi li se o jednočlanim ili višičlanim tijelima. Sukladno Zakonu o...ja za rentabilnost poslovanja i likvidnost društva izvješćuje nadzorni odbor društva. Uprava se mr...odbor nadzire poslovanje društva te u tu svrhu može pregledavati i ispitivati sve poslovne knjig...ostvaren u određenom predviđenom vremenskom okviru. Mogu, ali ne moraju uključivati i p...fleksibilne i blage. Striktne kvote u srži uključuju konkretan broj rezerviranih mjesta za osobe...u odnosu na druge kandidatkinje. Neophodno je ukazati da striktna kvota nužno ne znači da...

...nem postizaju potpunu...nji. Striktним kvotama...rosti pri izboru kandid...og važnih supstancija...laga kvote su u svojoj...ostizanja cilja uobičaj...u nepovoljnijem polo...Zakon u o ravnopravn...iskaraca i ne smatraju...jola u području dobiva...zultata. Spol, rod i ro...ktera spola, rod predst...jim riječima, rod je fo...afora koja se koristi k...ukazuju tijekom njije...obeshrabrujuće. Trgov...ačke pozicije odnosi se...oslove društva na vlas...i članovi uprave sudjel...slonih financijskih izvje...neku poziciju odnosno...u odnosu na konkretn...dovoljan kriteriji. Strikt...ifikaciji prednosti pri izb...vremenskog okvira zbog važnih supstanci...rezačkim kvotama. Blage kvote su u sv...njenja za slučaj nepostizanja cilja uobičaj...ono ili ekonomski u nepovoljnijem polo...ju. Prema čl. 9. Zakon u o ravnopravn...nosti žena i muškaraca i ne smatraju...položaj zbog spola u području dobiva...od ostvarenih rezultata. Spol, rod i ro...biološkog karaktera spola, rod predst...g konteksta. Drugim riječima, rod je fo...aklani strop je metafora koja se koristi k...napredovanje koje se ukazuju tijekom njih...o da one nisu potpuno obeshrabrujuće. Trgov...e - Pojam upravljačke pozicije odnosi se...društva vodi poslove društva na vlas...i čemu izvršni članovi uprave sudjel...reviziju godišnjih financijskih izvještaja...izboru na neku poziciju odnosno...torn tijelu odnosno na konkretn...po sebi dovoljan kriteriji. Strikt...e kvalifikaciji prednosti pri izb...okvira zbog važnih supstanci...kvotama. Blage kvote su u sv...čaj nepostizanja cilja uobičaj...omski u nepovoljnijem polo...9. Zakon u o ravnopravn...i muškaraca i ne smatraju...g spola u području dobiva...z rezultata. Spol, rod i ro...aktera spola, rod predst...jim riječima, rod je fo...afora koja se koristi k...ukazuju tijekom njije...obeshrabrujuće. Trgov...ke pozicije odnosi se...ve društva na vlas...novi uprave sudjel...i financijskih izvje...poziciju odnosno...sno na konkretn...kriteriji. Strikt...ednosti pri izb...nih supstanci...vote su u sv...cilja uobičaj...rojnijem polo...

Rodna uravnoteženost u procesima ekonomskog odlučivanja - društvene i ekonomske prednosti

...u stručne kvalifikacije, zaslužnost, potreba itd. Fleksibilne kvote uključuju i...sudjelovanja pripadnika/ca određenih skupina, ali se istovremeno namjerava osigurati mogućnost revizije posr...broj kvalificiranih kandidata/kinja. S obzirom da dopuštaju određeni stupanj prilagodbe konkretnim okol...mjera kojima će se ostvariti konkretni cilj tako i u pogledu vremenskog perioda u kojem će biti ostv...se sastoje od razmjernih mjera poduzetih s ciljem postizanja potpune i stvarne jedn...dnosi prvenstveno na mjere koje uključuju neki oblik preferencijsalnog postupanja za pripadnike/ice skupin...kosti ili im se osiguravaju prava koja su im ranije bila uskraćena. Posebne mjere se uvode priven...u u praksi načelo jednakog postupanja ne sprječava zadržavanje ili uvođenje posebnih mjera kako...u svim područjima javnog i privatnog života, da imaju jednak status, jednake mogućnosti za ostva...je je izraz najviše obigledan u biološkoj sposobnosti začeća (trudnoće), uobičajeno su označene ženski...tavnosti, mogućnostima, sklonostima i sposobnostima osoba koje pripadaju određenom spolu, a koje...tavnosti rođa, društvo ima od osoba određenog spola u pogledu njihovog osobnog ponašanja i životn...u opće prihvaćenih obrazaca poslovnog ponašanja i donošenja odluka koje ograničavaju stvarnu mogućn...pozicija putovi postoje, ali su puni očekivanih i neočekivanih problema i prepreka. Metafora prepoznaje preu...štvo, komanditno društvo, dioničko društvo, društvo s ograničenom odgovornošću i gospodarsko interes...je u tijelima nadzora bez obzira radi li se o jednočlanim ili višičlanim tijelima. Sukladno Zakonu o...ja za rentabilnost poslovanja i likvidnost društva izvješćuje nadzorni odbor društva. Uprava se može sastoj...ostvaren u određenom predviđenom vremenskom okviru. Mogu, ali ne moraju uključivati i p...fleksibilne i blage. Striktne kvote u srži uključuju konkretan broj rezerviranih mjesta za osobe...u odnosu na druge kandidatkinje. Neophodno je ukazati da striktna kvota nužno ne znači da...u stručne kvalifikacije, zaslužnost, potreba itd. Fleksibilne kvote uključuju i...sudjelovanja pripadnika/ca određenih skupina, ali se istovremeno namjerava osigurati mogućnost revizije posr...broj kvalificiranih kandidata/kinja. S obzirom da dopuštaju određeni stupanj prilagodbe konkretnim okol...mjera kojima će se ostvariti konkretni cilj tako i u pogledu vremenskog perioda u kojem će biti ostv...se sastoje od razmjernih mjera poduzetih s ciljem postizanja potpune i stvarne jedn...dnosi prvenstveno na mjere koje uključuju neki oblik preferencijsalnog postupanja za pripadnike/ice skupin...kosti ili im se osiguravaju prava koja su im ranije bila uskraćena. Posebne mjere se uvode priven...u u praksi načelo jednakog postupanja ne sprječava zadržavanje ili uvođenje posebnih mjera kako...u svim područjima javnog i privatnog života, da imaju jednak status, jednake mogućnosti za ostva...je je izraz najviše obigledan u biološkoj sposobnosti začeća (trudnoće), uobičajeno su označene ženski...tavnosti, mogućnostima, sklonostima i sposobnostima osoba koje pripadaju određenom spolu, a koje...tavnosti rođa, društvo ima od osoba određenog spola u pogledu njihovog osobnog ponašanja i životn...u opće prihvaćenih obrazaca poslovnog ponašanja i donošenja odluka koje ograničavaju stvarnu mogućn...pozicija putovi postoje, ali su puni očekivanih i neočekivanih problema i prepreka. Metafora prepoznaje preu...štvo, komanditno društvo, dioničko društvo, društvo s ograničenom odgovornošću i gospodarsko interes...je u tijelima nadzora bez obzira radi li se o jednočlanim ili višičlanim tijelima. Sukladno Zakonu o...ja za rentabilnost poslovanja i likvidnost društva izvješćuje nadzorni odbor društva. Uprava se može sastoj...


...položaju. Prema čl. 9. Zakon u o ravnopravn...nopravnosti žena i muškaraca i ne smatraju...ovoljniji položaj zbog spola u području dobiva...korist od ostvarenih rezultata. Spol, rod i ro...diku od biološkog karaktera spola, rod predst...vrenskog konteksta. Drugim riječima, rod je fo...Staklani strop je metafora koja se koristi k...i napredovanje koje se ukazuju tijekom njih...da one nisu potpuno obeshrabrujuće. Trgov...ozicije - Pojam upravljačke pozicije odnosi se...vačkog društva vodi poslove društva na vlas...ozicija pri čemu izvršni članovi uprave sudjel...o polje. Prema čl. 9. Zakon u o ravnopravn...nopravnosti žena i muškaraca i ne smatraju...ovoljniji položaj zbog spola u području dobiva...korist od ostvarenih rezultata. Spol, rod i ro...diku od biološkog karaktera spola, rod predst...vrenskog konteksta. Drugim riječima, rod je fo...Staklani strop je metafora koja se koristi k...i napredovanje koje se ukazuju tijekom njih...da one nisu potpuno obeshrabrujuće. Trgov...ozicije - Pojam upravljačke pozicije odnosi se...vačkog društva vodi poslove društva na vlas...ozicija pri čemu izvršni članovi uprave sudjel...



PRAVBRANITELJICA
ZA RAVNOPRAVNOST SPOLOVA



Funded by the PROGRESS
Programme of the European Union



**Rodna uravnoteženost
u procesima ekonomskog
odlučivanja - društvene
i ekonomske prednosti**

Impressum

Nakladnik/ca:

Pravobranitelj/ca za ravnopravnost spolova Republike Hrvatske

Za nakladnika/cu:

Višnja Ljubičić, dipl.iur.

pravobraniteljica za ravnopravnost spolova

Naziv publikacije:

Rodna uravnoteženost u procesima ekonomskog odlučivanja
- društvene i ekonomske prednosti

Projekt:

Uklanjanje staklenog labirinta – jednakost prilika u pristupu
pozicijama ekonomskog odlučivanja u Hrvatskoj

No. JUST/2012/PROG/AG/4157/GE

EU Progress program

Izvršitelj/ca projekta:

Pravobraniteljica za ravnopravnost spolova

Preobraženska 4/II, 10 000 Zagreb

Autorica publikacije:

Jelena Tešija

Partneri/ce u projektu:

Ministarstvo rada i mirovinskog sustava

Hrvatska udruga poslodavaca

Institut za razvoj tržišta rada

Lektura:

Element d.o.o.

Dizajn:

ACT Printlab d.o.o.

Naklada:

500 primjeraka

CIP zapis je dostupan u računalnome katalogu Nacionalne
i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 000928266.

ISBN 978-953-55538-6-1

Sadržaj

- 1. Osnovni pojmovi** _____ 4
- 2. Žene su još uvijek *nevidljive* u upravljačkim odborima** _____ 8
- 3. Zašto je važno imati žene na upravljačkim pozicijama?** _____ 11
- 4. Kako riješiti problem manjka žena u upravljačkim odborima?** _____ 15



This information has been published within the PROGRESS Programme of the European Union project "Dismantling the Glass Labyrinth - Equal Opportunity Access to Economic Decision-making in Croatia", No. JUST/2012/PROG/AG/4157/GE. The contents of this publication are the sole responsibility of Ombudsperson for Sex Equality of the Republic of Croatia and can in no way be taken to reflect the views of the European Commission.

1.

Osnovni pojmovi

Kvota

Pojam se odnosi prvenstveno na specifični oblik pozitivnih mjera. U načelu se sastoji od numeričkih ciljeva izraženih kroz neki statistički udio (mete) koji mora biti ostvaren u određenom predviđenom vremenskom okviru. Mogu, ali ne moraju uključivati i preferencijalno postupanje kao što je prednost pri izboru na neku poziciju odnosno pri raspodjeli neke koristi. Praktična snaga kvote koja sadrži kvotu ovisi od mjere kojom se namjerava ostvariti numerički cilj. U tom smislu razlikujemo tri osnovne vrste kvota: striktna, fleksibilna i blaga.

- Striktne kvote u srži uključuju konkretan broj rezerviranih mjesta za osobe koje pripadaju društvenoj skupini koja je u konkretnom tijelu odnosno na konkretnom položaju podzastupljena u odnosu na ukupni udio te skupine u nekoj zajednici. Striktne kvote stoga uključuju i apsolutnu prednost pri izboru ili raspodjeli za pripadnike/ce te skupine u odnosu na druge kandidate/kinje. Neophodno je ukazati da striktna kvota nužno ne znači da je pripadnost skupini (spol, etnicitet, dob i sl.) sama po sebi dovoljan kriteriji. Striktne kvotama se najčešće rezerviraju mjesta za one pripadnike/ce podzastupljene skupine koje u najvećoj mjeri zadovoljavaju neki drugi „objektivni“ kriteriji izbora ili raspodjele kao što su stručne kvalifikacije, zaslužnost, potreba itd.
- Fleksibilne kvote uključuju kombinaciju brojčanog cilja i čvrstih ili „pat“ (obje osobe imaju jednake kvalifikacije) prednosti pri izboru kandidata/kinja odnosno raspodjeli koristi. Ovim oblikom kvota se uobičajeno koristi kada se u relativno precizno određenom vremenskom periodu želi postići određena razina uravnoteženog sudjelovanja pripadnika/ca određenih skupina, ali se istovremeno namjerava osigurati mogućnost revizije postavljenih brojčanih ciljeva ili vremenskog okvira zbog važnih supstancijalnih razloga. Na primjer, tolerirat će niža razina postignute zastupljenosti određene društvene skupine, ako se u predviđenom vremenskom periodu utvrdi da se nije prijavio očekivani broj kvalificiranih kandidata/kinja. S obzirom da dopuštaju određeni stupanj prilagodbe konkretnim okolnostima često ih se naziva i rezultatskim kvotama.

- Blage kvote su u svojoj biti aspiracijski ciljevi uravnoteženosti sudjelovanja pripadnika/ca različitih društvenih skupina. Dopuštaju široku diskreciju tijelima odgovornim za njihovu implementaciju kako u pogledu mjera kojima će se ostvariti konkretni cilj tako i u pogledu vremenskog perioda u kojem će biti ostvaren. Kako ne uključuju ozbiljnu sankciju za slučaj nepostizanja cilja uobičajeno se koriste kao sredstvo jačanja osvijestjenosti vrednote uravnoteženog sudjelovanja odnosno sredstvo samo-poboljšanja.

Pozitivne mjere

U svom širem obujmu uključuje pravila koje se sastoje od razmjernih mjera poduzetih s ciljem postizanja potpune i stvarne jednakosti u praksi za pripadnike/ce skupina koje su društveno ili ekonomski u nepovoljnijem položaju ili su na drugi način suočeni s posljedicama nepovoljnog postupanja ili diskriminacije u prošlosti ili sadašnjosti. U svom užem obujmu, koji se koristi u pravnom diskursu, pojam se odnosi prvenstveno na mjere koje uključuju neki oblik preferencijalnog postupanja za pripadnike/ice skupine u društveno nepovoljnom položaju.

Prema čl. 9. Zakon u o ravnopravnosti spolova (NN 82/08):

1. Posebne mjere su specifične pogodnosti kojima se osobama određenog spola omogućuje ravnopravno sudjelovanje u javnom životu, otklanjaju postojeće nejednakosti ili im se osiguravaju prava koja su im ranije bila uskraćena.
2. Posebne mjere se uvode privremeno radi ostvarivanja stvarne ravnopravnosti žena i muškaraca i ne smatraju se diskriminacijom.
3. Mjere usmjerene zaštiti žena, osobito u vezi s trudnoćom i materinstvom, ne smatraju se diskriminacijom.
4. Radi osiguranja potpune ravnopravnosti muškaraca i žena u praksi načelo jednakog postupanja ne sprječava zadržavanje ili uvođenje posebnih mjera kako bi se spriječio ili nadoknadio nepovoljniji položaj zbog spola u području dobivanja i nabave roba i pružanja usluga.

Rodna ravnopravnost / Ravnopravnost spolova prema čl.5. Zakona o ravnopravnosti spolova (NN 82/08) znači da su žene i muškarci jednako prisutni u svim područjima javnog i privatnog života, da imaju jednak status, jednake mogućnosti za ostvarivanje svojih prava, kao i jednaku korist od ostvarenih rezultata.

Spol, rod i rodno uvjetovane uloge

Spol je oznaka bioloških obilježja kao što su kromosomi, gonade, hormoni te tjelesno interne odnosno vanjske genitalije. Prosječne varijacije ovih bioloških faktora, čiji je izraz najviše očigledan u biološkoj sposobnosti začeća (trudnoće), uobičajeno su označene ženskim odnosno muškim spolom. Za razliku od biološkog karaktera spola, rod predstavlja društveni konstrukt. Izraz je društveno strukturiranog identiteta kojeg društvo vezuje uz pripadnost biološkom spolu, a sastoji se od složenog skupa normativnih pretpostavki o interesima, mogućnostima, sklonostima i sposobnostima osoba koje pripadaju određenom spolu, a koje one žive unutar konkretnog društvenog konteksta. Drugim riječima, rod je forma socijalnog identiteta koju spol poprima kroz život društva kao zajednice. Sukladno, rodno uvjetovane uloge predstavljaju očekivanja koja, sukladno načinu na koji definira ključne sastavnice roda, društvo ima od osoba određenog spola u pogledu njihovog osobnog ponašanja u životnoj svakodnevici.

Stakleni strop

Stakleni strop je metafora koja se koristi kako bi slikovito opisala činjenica da unatoč formalnim pravnim jamstvima jednakog postupanja prema ženama i muškarcima postoji niz prepreka ugrađenih u strukturu ustaljenih, često opće prihvaćenih obrazaca poslovnog ponašanja i donošenja odluka koje ograničavaju stvarnu mogućnost žena da koriste prilike za napredovanje koje se ukazuju tijekom njihovih karijera na jednako učinkovit način kao i muškarci.

Stakleni labirint je metafora novijeg datuma, a nastavlja se na metaforu staklenog stropa. Za žene koje žele doći do upravljačkih pozicija putovi postoje, ali su puni očekivanih i neočekivanih problema i prepreka. Metafora prepoznaje prepreke, no upućuje na to da one nisu potpuno obeshrabrujuće.

Trgovačko društvo se prema hrvatskom Zakonu o trgovačkim društvima može osnovati za obavljanje gospodarske ili bilo koje druge djelatnosti, a može biti organizirano kao javno trgovačko društvo, komanditno društvo, dioničko društvo, društvo s ograničenom odgovornošću i gospodarsko interesno udruženje.

Upravljačke pozicije

Pojam upravljačke pozicije odnosi se na pozicije u samom ustrojstvenom vrhu trgovačkih društava na kojima se odlučuje o poslovanju društva. Pojam se podjednako odnosi na pozicije u upravi trgovačkog društva i na pozicije u tijelima nadzora bez obzira radi li se o jednočlanim ili višečlanim tijelima. Sukladno Zakonu o trgovačkim društvima uprava trgovačkog društva vodi poslove društva na vlastitu odgovornost te zastupa društvo. Uprava o poslovnoj politici, rentabilnosti poslovanja, tijeku poslova odnosno prihoda i stanja društva te o poslovima koji bi mogli biti od velikog značaja za rentabilnost poslovanja i likvidnost društva izvješćuje nadzorni odbor društva. Uprava se može sastojati od izvršne i neizvršnih pozicija pri čemu izvršni članovi uprave sudjeluju u svim odlukama uprave o poslovanju društva dok neizvršne pozicije sudjeluju u raspravama koje se odvijaju na razini uprave, ali ne sudjeluju u samom glasanju uprave. Nadzorni odbor nadzire poslovanje društva te u tu svrhu može pregledavati i ispitivati sve poslovne knjige i dokumentaciju društva te nalogom zatražiti reviziju godišnjih financijskih izvješća društva.

2.

Žene su još uvijek *nevidljive* u upravljačkim odborima

Iako broj žena na upravljačkim pozicijama u Europskoj uniji posljednjih godina stalno raste, mjesta u upravljačkim odborima u većini zemalja članica još uvijek su *rezervirana* uglavnom za muškarce. Unatoč radu na ovom problemu, napredak je nedovoljan i nejednak u različitim državama članicama, a žene u svijetu ekonomskog odlučivanja i dalje ostaju *nevidljive*.

PREMA POSLJEDNJIM PODACIMA EUROPSKE KOMISIJE IZ LISTOPADA 2014. GODINE UDIO ŽENA NA UPRAVLJAČKIM POZICIJAMA U NAJVEĆIM TRGOVAČKIM DRUŠTVIMA IZNOSIO JE U PROSJEKU 20.2 %, A RAZLIKE MEĐU DRŽAVAMA ČLANICAMA SU VELIKE. NAJVEĆI POSTOTAK ŽENA U UPRAVLJAČKIM ODBORIMA IMAJU FRANCUSKA (32.4 %), LATVIJA (31.7 %), FINSKA (29.2 %) I ŠVEDSKA (27.6 %), DOK JE U HRVATSKOJ NA UPRAVLJAČKIM POZICIJAMA 19 % ŽENA, ŠTO JE IPAK ZNATAN PORAST U ODNOSU NA TRAVANJ 2014. GODINE, KAD JE TAJ POSTOTAK IZNOSIO SAMO 15.3 %.

Tablica 1. Postotak žena u upravljačkim odborima trgovačkih društava u zemljama članicama EU-a (listopad, 2014.)

Država	FR	LV	FI	SE	NL	DE	UK	IT	DK	BE	SI	HR
Udio žena (%)	32,4	31,7	29,2	27,6	24,9	24,4	24,2	24,1	24,0	22,4	19,9	19,0

Izvor: *Gender balance on corporate boards: Europe is cracking the glass ceiling*, 2015.¹

¹ http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/wob-factsheet_2015-01_en.pdf

Tablica 2. Postotak žena na upravljačkim funkcijama u trgovačkim društvima u zemljama članicama EU-a, 2010. – 2014.

Mjesec i godina	Udio žena (%)
Listopad, 2010.	11,9
Listopad, 2011.	13,7
Siječanj, 2012.	13,8
Listopad, 2012.	15,8
Travanj, 2013.	16,6
Listopad, 2013.	17,8
Travanj, 2014.	18,6
Listopad, 2014.	20,2

Izvor: Gender balance on corporate boards: Europe is cracking the glass ceiling, 2015.²

Samo četiri navedene države imaju najmanje četvrtinu žena na upravljačkim funkcijama, a ako se pogledaju podatci za najviše izvršne pozicije, situacija je još poraznija. Naime, tek 3.3 % najvećih kompanija u EU-u ima ženu na izvršnoj direktorskoj poziciji.

SK	BG	AT	ES	LT	PL	HU	LU	RO	IE	PT	CY	EL	EE	CZ	MT
18,2	17,6	17,1	16,9	16,5	14,6	11,8	11,7	11,0	10,9	9,5	9,3	8,9	7,1	3,5	2,7

² http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/wob-factsheet_2015-01_en.pdf

Ako oko 60 % populacije koja izlazi s europskih sveučilišta čine žene, kako je moguće da su toliko podzastupljene na upravljačkim funkcijama trgovačkih društava? Uzroci su višestruki i međusobno isprepleteni. Prije svega treba uzeti u obzir da je nedovoljan broj žena na upravljačkim funkcijama tek vrh ledenog brijega šire pojave nejednakosti žena i muškaraca u društvu.

NEJEDNAKOST PROIZLAZI IZ TRADICIONALNIH RODNIH ULOGA U DRUŠTVU, RODNE PODJELE RADA, RAZLIČITIH IZBORA OBRAZOVANJA MUŠKARACA I ŽENA, KONCENTRACIJE ŽENA U NEKOLIKO ODREĐENIH SEKTORA, PREVLAĐAVAJUĆE KORPORACIJSKE KULTURE, PRIVILEGIRANJA OSOBINA POVEZANIH S KARIJERNIM PUTOM MUŠKARACA.

Jedna od važnijih prepreka u karijeri žena i njihovom putu k upravljačkim pozicijama jest nedostatak institucionalne podrške muškarcima i ženama u balansiranju posla i brige za djecu, što rezultira prebacivanjem odgovornosti na individualnu razinu u pomirivanju privatnog i poslovnog života. Žene se tako češće suočavaju s drukčijim radnim obrascima od muškaraca, kao što su rad na pola radnog vremena, povremeni prekidi zaposlenja, fleksibilno radno vrijeme, što naposljetku ima negativan utjecaj na njihove plaće, mirovine, ali i predstavlja prepreku u napretku i promociji na više radne pozicije.

NA SVOM KARIJERNOM PUTU ŽENE NAILAZE NA STAKLENI STROP – STRUKTURALNE PREPREKE KOJE IM ONEMOGUĆAVAJU NAPREDAK DO UPRAVLJAČKIH POZICIJA. U POSLJEDNJE VRIJEME STAKLENI STROP JE ZAMIJENJEN STAKLENIM LABIRINTOM, A ČINE GA MNOGI PUTOVI, KOJIMA JE MOGUĆE DOĆI DO CILJA, TJ. DO UPRAVLJAČKIH POZICIJA, NO ONI SU PREPUNI OČEKIVANIH I NEOČEKIVANIH PROBLEMA I PREPREKA.

3.

Zašto je važno imati žene na upravljačkim pozicijama?

Ekonomske prednosti uključivanja žena u upravljačke odbore trgovačkih društava mogu se prikazati na mikroekonomskoj razini, tj. razini uspjeha pojedinih kompanija te na makroekonomskoj razini, tj. razini sveukupnog ekonomskog rasta.

a) Makroekonomska perspektiva

Za razliku od mikroekonomske perspektive, koja se temelji na nekolicini studija i istraživanja trgovačkih društava, makroekonomska perspektiva proučava i nudi razloge za veće uključivanje žena u upravljačke odbore kroz analizu tržišta rada i pretpostavljenih prednosti za ekonomski razvoj na državnoj/globalnoj razini.

Međutim, stakleni strop i stakleni labirint, koji otežavaju ženama pristup pozicijama ekonomskog odlučivanja, mogu obeshrabiliti žene na putu ispunjenja njihova punog profesionalnog potencijala. Ovakav scenarij dalje može utjecati na smanjenje bazena radne snage, jer slabi izgledi za napredak u karijeri u konačnici mogu odvratiti žene od svijeta rada.

SMATRA SE DA ĆE SNAŽNE EKONOMIJE I ODRŽIVI MIROVNI SUSTAVI U BUDUĆNOSTI OVISITI I O VEĆOJ STOPI ZAPOSLENOSTI ŽENA. STOGA POTICAJI ŽENAMA DA OSTANU U SVIJETU RADA MOGU BITI OD VELIKE VAŽNOSTI ZA SVEUKUPNU EKONOMIJU, A JEDAN TAKAV POTICAJ SVAKAKO JE OMOGUĆAVANJE IZLASKA IZ STAKLENOG LABIRINTA I OTVORENIJI PUT DO UPRAVLJAČKIH POZICIJA.

b) Mikroekonomska perspektiva

Koji su to razlozi zbog kojih bi poslodavci trebali razmisliti o većem broju žena u upravljačkim odborima?

1. Poboljšanje poslovanja

Veći udio žena na upravljačkim pozicijama može pridonijeti boljim organizacijskim i finansijskim rezultatima kompanije. Rezultati nekoliko različitih studija pokazuju povezanost između većeg broja žena u upravljačkim odborima te poboljšanja poslovanja i pozicije kompanije u poslovnom svijetu.

> Istraživanje Thomson Reutersa

- Studija je provedena od 2008. do 2012. godine i obuhvatila je 4100 kompanija na globalnoj razini.
- Prati proces promoviranja raznolikosti i jednakih mogućnosti te rodne uravnoteženosti na upravljačkim pozicijama.

Rezultati: Povećava se broj kompanija koje započinju procese i provode politike vezane uz rodnu raznolikost i jednake mogućnosti

Broj žena na upravljačkim pozicijama je u porastu: 2012. godine žene su bile u upravljačkim odborima 59 % kompanija, ali samo 17 % kompanija potvrdilo je da ima više od 20 % žena na upravljačkim pozicijama.

Kompanije s upravljačkim odborima u kojima sudjeluju i žene posluju tek malo bolje, ili vrlo slično, u usporedbi s referentnom vrijednošću. Kompanije u kojima nema žena na upravljačkim pozicijama u prosjeku posluju lošije u odnosu na kompanije s mješovitim odborima.

> Istraživanje instituta Credit Suisse

- Analiza je obuhvatila oko 2400 svjetskih kompanija u razdoblju od 2005. do 2011. godine.
- Istraživalo se pitanje rodne raznolikosti i korporativnog vodstva.

Rezultati: Najbogatije kompanije s najmanje jednom ženom u upravljačkom odboru tijekom 6 godina nadmašile su za 26 % kompanije u kojima nema žena na upravljačkim pozicijama po pitanju cijene dionica. Prosječni povrat kapitala (ROE) u kompanijama s najmanje jednom ženom u odboru iznosi 16 % tijekom šestogodišnjeg razdoblja, što je za 4 % više od prosječnog postotka povratka kapitala kompanija s odborima u kojima nema žena (12 %).

> Studija McKinsey: „Žene su važne“ (*‘Women matter’*)

- Analizira preko 250 kompanija iz europskih zemalja, Brazila, Rusije, Indije i Kine od 2007. do 2009. godine.
- U istraživanju su po sektorima identificirane kompanije s najvećim udjelom žena u izvršnim odborima (prvih 25 % kompanija u sektoru po broju žena u odborima) i uspoređene s kompanijama koje u odborima imaju samo muškarce.

Rezultati: Kompanije s većim udjelom žena nadmašile su u poslovanju kompanije koje u odborima nemaju nijednu ženu. Ako se gleda povrat uloženog vlastitog kapitala (ROE), kompanije s najvećim brojem žena u upravljačkim odborima imaju 41 % veći povrat od kompanija kojima se u odborima nalaze samo muškarci. Ako se gledaju rezultati poslovanja, kompanije s odborima u kojima ima žena nadmašuju kompanije s odborima u kojima nema žena za 56 %.

RANIJA ISTRAŽIVANJA MCKINSEY POKAZALA SU KAKO SU TRGOVAČKA PODUZEĆA S RODNO NAJRAZNOLIKIJIM UPRAVLJAČKIM ODBORIMA IMALA 17 % VEĆI RAST CIJENA DIONICA U USPOREDBI S PROSJEKOM INDUSTRIJE U PERIODU OD 2005. DO 2007. GODINE, A NJIHOVA PROSJEČNA POSLOVNA DOBIT BILA JE SKORO DUPLO VEĆA OD INDUSTRIJSKOG PROSJEKA U PERIODU OD 2003. DO 2005. GODINE

2. Bolja kvaliteta donošenja odluka

Raznolikost među zaposlenicima/ama i članovima/icama uprave može potaknuti kreativnost i inovaciju dodavanjem komplementarnih znanja, vještina i iskustava. Raznolikiji upravljački odbor može pridonijeti boljem poslovanju, jer se odluke takvog odbora temelje na vrednovanju više različitih mišljenja u odnosu na odbore koji su homogeniji po sastavu.

3. Zrcaljenje tržišta

Prema posljednjim procjenama, žene donose oko 70 % sveukupnih globalnih potrošačkih odluka. Više žena na upravljačkim pozicijama može pružiti širi uvid u ekonomsko ponašanje i potrošačke izbore, a stvaranje proizvoda i usluga koji su više u skladu s potrošačkim potrebama može dovesti do povećanja prodaje i zarade.

4. Poboljšanje korporativnog upravljanja i etičkog standarda

Pretpostavlja se da je kvaliteta upravljanja i etičkog standarda veća u kompanijama s velikim udjelom žena na upravljačkim pozicijama.

5. Bolje korištenje talenata na tržištu rada

Više od polovine populacije (60 %) koja izlazi s europskih sveučilišta čine žene. Ako ih isključimo iz procesa ekonomskog odlučivanja, njihov talent ostaje neiskorišten, a kvaliteta imenovanja na upravljačke pozicije može biti ugrožena.

SUSTAVNO UKLJUČIVANJE PRIKLADNIH KANDIDATKINJA UZ KANDIDATE POMAŽE OSIGURATI DA ČLANSTVO ODBORA BUDE ODABRANO IZMEĐU NAJBOLJIH MOGUĆIH ZA UPRAVLJAČKE POZICIJE KOJE SU U PITANJU.

4.

Kako riješiti problem manjka žena u upravljačkim odborima?

ŽENE SU PODZASTUPLJENE I U POLITIČKOJ I U EKONOMSKOJ SFERI, A TAJ SE PROBLEM POKUŠAVA RIJEŠITI I TZV. POZITIVNIM MJERAMA. KATEGORIZIRAJU SE PREMA: MJERAMA KOJE PODUZIMA DRŽAVA, MJERAMA KOJE PODUZIMAJU TRGOVAČKA PODUZEĆA TE MJERAMA PODUZETIM OD STRANE EUROPSKIH INSTITUCIJA.

1. Mjere koje poduzima država

Država može poduzeti cijeli niz pozitivnih mjera kako bi omogućila rodnu ravnopravnost u svijetu rada općenito pa se zemlje članice EU-a koriste tim mjerama i u svrhu postizanja rodno uravnoteženih upravljačkih odbora trgovačkih poduzeća. Postoje zakonske mjere te druge inicijative kojima se kompanijama pokušava pomoći da osiguraju veći broj žena na upravljačkim pozicijama. U zakonske mjere spadaju obvezujuće i neobvezujuće kvote.

a) Zakonske mjere

Postoji nekoliko argumenata za uvođenje kvota u upravljačke odbore kompanija. Jedan od važnijih glasi: uključivanje određenog broja žena u procese ekonomskog odlučivanja može rezultirati uključivanjem još većeg broja žena u te procese, razbija se stakleni strop te zaustavlja negativan učinak koji mali broj žena na upravljačkim pozicijama ima na žene koje bi željele doći do tih pozicija.

- > **Obvezujuća kvota je mjera** čije nepoštivanje rezultira određenim sankcijama za kompaniju, a uz intenzivnu javnu debatu pokazala se najučinkovitijom u postizanju rodno uravnoteženijih upravljačkih odbora. Tako su npr. Francuska i Italija, zemlje koje spadaju u one koje su zakonima uredile obvezujuće kvote, među zemljama koje su pokazale najveći napredak u ovom polju u posljednjih nekoliko godina. Države Europske unije tek su nedavno (od 2011. godine) potaknute uspjehom što ga je model doživio u Norveškoj, počele uvoditi modele obvezujućih kvota. Modeli se razlikuju po visini ciljanih kvota, rokovima postizanja kvota, predviđenim sankcijama i vrsti trgovačkih društava na koja se odnose. Francuska je tako uvela obvezujuću kvotu od 20 % žena u upravljačkim odborima do 2014. godine te 40 % do 2017. godine.

Primjer Norveške:

Norveški model obvezujućih kvota pokazao se uspješnim prije svega zato što neispunjenje predviđene kvote rezultira nemogućnošću registracije trgovačkog poduzeća. Pravilo poštovanja kvote jednako je svim ostalim zahtjevima za registraciju, poput knjigovodstvenih i računovodstvenih zahtjeva, a trgovačko društvo koje nema rodno uravnotežene odbore može biti ukinuto i sudskom odlukom. Prvi zakon usvojen je 2003. godine s ciljem 40 %-tne zastupljenosti obaju spolova u upravljačkim odborima, ali zadovoljenje kvote nije bilo obavezno, već su kompanije dobrovoljno odlučivale pridržavati se zakona. Kako se ovakav model pokazao nedovoljno učinkovitim, 2006. godine zahtjev od 40 % postao je obaveznim, a odnosi se na odbore svih trgovačkih društava s ograničenom odgovornošću, ali i na čitav niz drugih vrsta kompanija. Koliko je model učinkovit, unatoč tome što je uzrokovao burne reakcije, pokazuje podatak da je 2004. godine u upravljačkim odborima bilo 15,9 % žena, a do 2009. godine postignut je cilj od 40 % žena na upravljačkim funkcijama.

- > **Neobvezujuće kvote**, tj. kvote bez sankcija za kompanije koje ih se ne pridržavaju, druga su zakonska mjera koju prakticiraju neke države članice EU-a. Dva istaknuta primjera su Španjolska i Nizozemska, koje su donijele zakone o postizanju određenog postotka žena u upravljačkim odborima, ali bez konkretnih sankcija za kompanije koje ne uspiju / ne žele postići cilj zadan kvotom.

b) Ostale inicijative

Osim zakonskim mjerama, država može raznim vrstama mjera i inicijativa potaknuti i poduprijeti trgovačka društva u postizanju rodno uravnoteženih upravljačkih odbora. Jedan od načina je naglašavanje važnosti rodne ravnoteže na upravljačkim pozicijama u kodeksima korporativnog upravljanja i postavljanje ciljeva koji bi se trebali postići u određenom roku. Ovakve kodekse imaju Austrija, Belgija, Danska, Finska itd.

U dobrovoljne inicijative spadaju i izrade baza podataka poslovnih žena s određenim kvalifikacijama koje mogu biti izabrane u upravljačke odbore. Takva baza je u nastajanju i u Hrvatskoj, a danas u različitim oblicima postoji u Danskoj, Belgiji, Luksemburgu, Italiji i mnogim drugim zemljama. Primjer dobrovoljne inicijative su mentorski i sponzorski programi koji poslovnim ženama mogu omogućiti povezivanje s iskusnim mentorima/cama s kojima mogu raditi na razvijanju specifičnih vještina potrebnih za obavljanje upravljačkih funkcija. Primjer ovakvog programa mentoriranja je Češka, a predviđen je i u Hrvatskoj.

2. Mjere koje poduzimaju kompanije

Sve veći broj trgovačkih društava uočava važnost rodne uravnoteženosti na upravljačkim funkcijama i vidi potencijalnu korist za poslovanje pa poduzima i određene mjere i akcije kako bi se uravnoteženost postigla. Prije svega, smatra se da je za početak promjena unutar određene kompanije vrlo bitna predanost najvišeg upravljačkog tijela postizanju rodne raznovrsnosti te želja za promjenom opće poslovne kulture. Jednako je tako bitno uključiti muškarce u debate i procese postizanja rodne uravnoteženosti kako ne bi došlo do umanjivanja uspjeha žena, tj. percepcije da su osobe odabrane za upravljačke funkcije samo na osnovi svog spola.

Kako bi se postavili i nadgledali određeni postavljeni ciljevi, potrebno je identificirati nejednakosti između žena i muškaraca iscrpnim istraživanjima karijernih putanja muškaraca i žena, prikupljanjem podataka, anketama i analizama na razini kompanije. Zatim se može krenuti u pokretanje mjera i akcija kao što su:

- programi za potporu napredovanja žena slični onima koji se mogu pokrenuti na nacionalnom i europskom nivou, uključujući mentorstvo, sponzorstvo, stvaranje poslovnih kontakata, razvijanje vještina vođenja, kako bi žene stekle iskustvo potrebno da bi bile izabrane na upravljačke funkcije
- mjere koje bi pomogle i muškarcima i ženama u pomirivanju poslovnih obaveza i privatnog života, a podrazumijevaju fleksibilizaciju radnog vremena i/ili osiguravanje skrbi za djecu uz poseban oprez kako se mjerama ne bi perpetuirala i poticala tradicionalna rodna podjela rada prema kojoj žena ima veću ulogu u kućanskim poslovima i brizi o djeci te kako naposljetku fleksibilni radni obrasci ne bi priječili ostvarivanje radnih prava i napredak u karijeri žena
- drukčije vrednovanje, procjena korisnosti te eventualna promjena kriterija napredovanja koji favoriziraju muškarce (staž, starost, prekovremeni ostanci, neprestana raspoloživost)

3. Mjere na razini Europske unije

Pokazalo se da zemlje članice EU-a uglavnom izbjegavaju obvezujuće pozitivne mjere u području zapošljavanja, pogotovo u privatnom sektoru, već radije posežu za preporukama, koje onda trgovačka društva mogu ili ne moraju poštovati. Uz slabu reguliranost, spor napredak u postizanju rodne uravnoteženosti u upravljačkim odborima, države članice Europske unije imaju različita pravila i zakone u ovom polju, što komplicira funkcioniranje unutarnjeg europskog tržišta te otežava poslovanje trgovačkim društvima, pogotovo multinacionalnim kompanijama.

EUROPSKA KOMISIJA STOGA PREDLAŽE ZAKONSKE MJERE NA RAZINI EUROPSKE UNIJE KAKO BI SE POSTIGLA RODNA URAVNOTEŽENOST U UPRAVLJAČKIM ODBORIMA. SMATRA SE DA SE PUNI POTENCIJAL ZA RODNU RAVNOPRAVNOST, KONKURENTNOST I RAST MOŽE BOLJE OSTVARITI KROZ KOORDINIRANU AKCIJU NA EUROPSKOJ RAZINI NEGO KROZ NACIONALNE INICIJATIVE KOJE SE RAZLIKUJU PO BROJNIM ČIMBENICIMA, UKLJUČUJUĆI OPSEG, CILJEVE I UČINKOVITOST.

> **Inicijativa Europske komisije**

Želeći ubrzati tijek uključivanja žena u procese ekonomskog odlučivanja, Europska komisija je u studenom 2012. godine, uz snažnu podršku Europskog parlamenta i određenog broja država članica, predložila zakonsku mjeru kojom bi se do 2020. godina ostvarila rodna uravnoteženost u upravljačkim odborima trgovačkih društava (oko 5000) izlistanih na burzama u zemljama članicama. Predložena Direktiva postavlja cilj od 40 % osoba podzastupljenog spola na neizvršnim direktorskim pozicijama. Ne zadovolji li kompanija zadanu proceduralnu kvotu, morat će imenovanja na te pozicije izvršiti komparativnom analizom svakog kandidata/kinje koristeći se rodno neutralnim i nedvosmislenim kriterijima. U slučaju jednakih kvalifikacija, prioritet će se dati ženama, a kvalificiranost ostaje glavni temelj selekcijskog procesa.

U SAMO DVIJE GODINE OD PREDLAGANJA DIREKTIVE ZASTUPLJENOST ŽENA NA UPRAVLJAČKIM FUNKCIJAMA NA RAZINI EU-A PORASLA JE OD 15,8 % (LISTOPAD, 2012.) DO 20,2 % (LISTOPAD, 2014.), A EUROPSKA KOMISIJA SMATRA KAKO JE I DIREKTIVA TE OPĆENITO STRATEGIJA O JEDNAKOSTI MUŠKARACA I ŽENA UVELIKE PRIDONIJELA OVOM NAPRETKU.

U studenom 2013. godine Europski parlament velikom većinom podržao je Direktivu, koja se trenutačno raspravlja u Vijeću EU-a.

Izvori

Chanavat, Andre; Ramsden, Katherine. 2013. Mining the metrics of board diversity. Thomson Reuters.

Gender balance in business leadership: a contribution to smart, sustainable and inclusive growth. 2012. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. COM (2012) 615 final. Bruxelles.

Gender balance on corporate boards: Europe is cracking the glass ceiling. 2015 http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/wob-factsheet_2015-01_en.pdf (pristupljeno 2.ožujka 2015.)

Curtis, Mary; Schmid, Christine; Struber, Marion. 2012. Gender diversity and corporate performance. Credit Suisse AG Research Institute. Zurich.

Selanec, Goran. 2008. *Analiza Zakona o ravnopravnosti spolova*. CESI. Zagreb

Selanec, Goran; Senden, Linda. 2011. Positive Action Measures to Ensure Full Equality in Practice between Men and Women, including on Company Boards, European Network of Legal Experts in the Field of Gender Equality. European Commission.

Staudt, Kathleen. 1993. Strategic Locations: Gender Issues in Business Management. *Women at the Center*. Ur. Young, Gay; Samarasinghe, Vidyamali; Kusterer, Ken. Kumarian Press. West Hartford. Connecticut.

Sweigart, Anne. 2012. Women on Board for Change: The Norway Model of Boardroom Quotas As a Tool For Progress in the United States and Canada, *Northwestern Journal of International Law & Business* 32(4): 81 - 105.

Women and men in leadership positions in the European Union. 2013. European Commission - Directorate-General for Justice. Publications Office of the European Union. Luxembourg.

Eagly, Alice; Carli, Linda L. *Women and the Labyrinth of Leadership*. 2007. Harvard Business Review. <http://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership/ar/1> (pristupljeno 2. ožujka 2015.)

Women in economic decision-making in the EU: Progress report. 2012. European Commission - Directorate-General for Justice. Publications Office of the European Union. Luxembourg.

Women matter 2010: Women at the top of corporations: Making it happen. McKinsey&Company.

Women on Boards: Commission proposes 40 % objective. 2012. http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1205_en.htm (pristupljeno 2. ožujka 2015.)

Women on boards - Factsheet 2: Gender equality in the Member States. 2012. <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-culture.html#ixzz3TBI0nCdX> (pristupljeno 2. ožujka 2015.)

Zakon o ravnopravnosti spolova RH http://narodnenovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008_07_82_2663.html (pristupljeno 2. ožujka 2015.)

Zakon o trgovačkim društvima RH http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_12_152_3144.html (pristupljeno 2. ožujka 2015.)

Bilješke



